

5. DISKUSSION

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung und der empirischen Evaluation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“. Dazu nahmen 28 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung an neun Veranstaltungen teil. Der Schwerpunkt lag auf der Überprüfung der kurz- und langfristigen Veränderungen sowie des Praxistransfers von sozialen Kompetenzen.

5.1 Die Entwicklung des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Die Anpassung des GSK an die Bedürfnisse der Helaba erwies sich als fundiert geplant und durchgeführt. Im Trainingsverlauf zeigten sich diesbezüglich keine Optimierungsmöglichkeiten.

5.2 Die Evaluation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Zum einen werden Erklärungsansätze besprochen, die etwaige Widersprüche in der obigen Ergebnisintegration lösen können. Zum anderen traten insbesondere im Verlauf des Evaluationsprozesses verschiedene Aspekte zum Vorschein, die bei einer erneuten Trainingsevaluation berücksichtigt werden sollten. Auch diese werden erläutert.

Ein Kritikpunkt beim Studiendesign ist die fehlende Kontrollgruppe (Erläuterung und Begründung vgl. Kapitel 3.1). Denn nur der Vergleich der Ergebnisse von Trainingsteilnehmern mit den Ergebnissen einer Kontrollgruppe kann programmspezifische von interventionsgebundenen Wirkungen trennen. Programmspezifische Wirkungen gehen ausschließlich auf das Training zurück, interventionsgebundene Wirkungen umfassen dagegen auch allgemeine Effekte einer Interventionssituation (bspw. besondere Zuwendung oder Aufmerksamkeit). Folglich werden Ergebnisse erst unter Einbezug einer Kontrollgruppe eindeutig interpretierbar (Hager, 2000b; Hager & Hasselhorn, 2000). Die empirischen Effekte der vorliegenden Evaluationsstudie sind folglich interventionsgebunden zu interpretieren.

Vorschlag: Sofern es aufgrund der realen Begebenheiten möglich ist, sollte bei einer erneuten Trainingsevaluation eine Kontrollgruppe berücksichtigt werden.

Die dargestellten Ergebnisse basieren auf Daten mit einer hohen Qualität und einer ausreichend großen Stichprobe, um mittlere Effekte nach Cohen (1988) zu berechnen. Folglich können diese Aspekte keine Erklärung dafür sein, dass Hypothesen gegebenenfalls fälschlicherweise abgelehnt wurden. Eine suboptimale Operationalisierung der sozialen Kompetenzen könnte jedoch eine Erklärung liefern.

5.2.1 Operationalisierung der sozialen Kompetenzen

In der vorliegenden Arbeit wurden ausschließlich Selbstauskünfte berücksichtigt (Erläuterung und Begründung vgl. Kapitel 3.2.2). Soziale Kompetenzen sind dagegen immer in der Interaktion mit anderen Personen zu betrachten und zu bewerten (vgl. Pfingsten, 1998a). Obwohl sich die Items der verwendeten Selbstbeurteilungsfragebögen auf soziale Situationen bezogen, ist es empfehlenswert (aber nicht notwendig), Fremdauskünfte oder Verhaltensbeobachtungen als ergänzende Grundlage für eine Trainingsevaluation heranzuziehen. So könnte überprüft werden, inwieweit die selbstwahrgenommenen Veränderungen mit der Fremdwahrnehmung durch Vorgesetzte oder Kollegen übereinstimmen.

Vorschlag: Bei einer erneuten Trainingsevaluation könnten Fremdurteile und / oder Verhaltensbeobachtungen bspw. in Form von aufgezeichneten Rollenspielen als weitere Datenquelle berücksichtigt werden.

Etwaige Grenzen der eingesetzten Selbstbeurteilungsfragebögen könnten ebenfalls dazu führen, dass die Ergebnisse zurückhaltend zu bewerten sind.

5.2.1.1 SKA und ESKA

Die Verwendung des SKA und des ESKA (jeweils Gerhard, 2002) zur Erfassung der behavioralen und emotionalen sozialen Kompetenzen könnte unter Umständen kritisch zu

betrachten sein. Da beide Verfahren speziell für diese Trainingsevaluation konzipiert wurden, konnten noch keine umfassenden empirischen Studien zur Reliabilität und insbesondere zur Validität durchgeführt werden. Die bisherigen Reliabilitätsschätzungen ergaben ein mindestens befriedigendes Ergebnis. Beide Fragebögen weisen eine hohe Inhaltsvalidität auf, u.a. da sie auf der theoretischen Basis von Hinsch und Pflingsten (1998a) konzipiert wurden. Auch die hohe Sensitivität beider Fragebögen und die erfolgte Konstruktvalidierung ist ein Hinweis, dass tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll – nämlich die motorische und die emotionale Komponente des Prozessmodell nach Hinsch und Pflingsten (1998a). Eine detaillierte Diskussion über SKA und ESKA ist bei Gerhard (2002) zu finden.

SKA. Ein Kritikpunkt setzt an der SKA-Skala „Durchsetzen berechtigter Forderungen“ an. Die Items dieser Skala beinhalten im Gegensatz zu den beiden anderen (Emotionale Authentizität und Offenheit, Kontaktgestaltung) keine konkreten Verhaltensweisen zur Situationsbewältigung. So wurde aggressives oder unsicheres, also sozial inkompetentes Verhalten, nicht explizit negiert. Eine potenzielle Folge könnte eine Überschätzung der persönlichen sozialen Kompetenzen vor dem Training und eine Unterschätzung der tatsächlichen behavioralen Veränderungen aufgrund des Trainingsbesuches sein: Da die Teilnehmer zu Beginn des Trainings nicht zwangsläufig den Unterschied zwischen aggressivem und selbstsicherem Verhalten kennen, könnten sie aggressive Verhaltensweisen als sozial kompetent verstehen. Erst im Trainingsverlauf findet eine trennscharfe Differenzierung beider Verhaltenskategorien statt. Da nach dem Training Aggressivität nicht mehr unter sozialer Kompetenz subsumiert wird (vgl. auch Aussage 8 der subjektiven Zielerreichung, Tabelle 29), ist eine veränderte und womöglich moderatere Zustimmung zu den Aussagen der Skala denkbar. Trotz einer potenziellen Unterschätzung der behavioralen Fertigkeiten nach dem Training konnte in der vorliegenden Evaluationsstudie eine (hoch)signifikante kurz- und langfristige Erhöhung der motorischen sozialen Kompetenzen festgestellt werden, die eine mittlere bzw. große praktische Relevanz aufwies.

Vorschlag: Bei einer Revision des SKA könnten spezifische Verhaltensinstruktionen für sämtliche Items formuliert werden.

ESKA. Die Untersuchung der kurz- und langfristigen Veränderung der emotionalen Komponente aufgrund der Trainingsteilnahme führte zu einer Teilbestätigung der Hypothesen 3 und 6. Diese differierenden ESKA-Ergebnisse könnten die Aussage von Pfingsten (1998a) unterstützen, dass sozial kompetentes Verhalten „nicht als generelles und situationsunabhängiges Persönlichkeitsmerkmal anzusehen ist“ (S. 14). Daher könnte auch die emotionale Komponente des sozialen Verhaltens situationstypenspezifisch sein (vgl. Hinsch & Weigelt, 1998).

Eine einseitige Bewertung des ESKA insbesondere nach dem Training sollte nach Ansicht der Autorin nicht erfolgen. Schätzt ein Proband vor dem Training das subjektiv erlebte Ausmaß an psychischer Belastung in sozialen Situationen ein, so bewertet er seine Emotionalität, wenn er bekannte und bereits geübte Verhaltensweisen zeigt. Im Trainingsverlauf lernt er jedoch neue Verhaltensweisen kennen und wendet diese unter Umständen in sozialen Situationen an. Die Anwendung der neuerlernten Fertigkeiten könnte jedoch dazu führen, dass eine Person eine höhere subjektive psychische Belastung erlebt, obwohl sie einen realen Zuwachs an sozialen Fertigkeiten u.a. in Bezug auf Quantität und Ausprägung aufwies. Ein Trainingserfolg wäre auch, wenn die SKA-Werte konstant blieben, die ESKA-Werte sich jedoch verringerten.

Vorschlag: Zumindest SKA und ESKA sollten kombiniert interpretiert werden.

Ein weiterer Diskussionspunkt sind die relativ geringen Effektstärken des ESKA. Deren Berechnungen (vgl. Kapitel 4.4.1.5) ergaben, dass die empirischen Effekte des SKA kurz- und langfristig höher ausfiel als die des ESKA. Eine Erklärung wäre selbstverständlich, dass die Probanden kurz- und langfristig eine stärkere Erhöhung der behavioralen Kompetenzen als eine Verringerung der subjektiv empfundenen Belastung aufweisen. Eine alternative Begründung stellt die unterschiedliche Fragestellung im SKA und ESKA dar. Der SKA bezieht sich explizit ausschließlich auf berufliche Situationen. Der ESKA dagegen fragt, wie sich die Person allgemein gefühlt hat und unterscheidet somit nicht zwischen privaten und beruflichen Situationen. Folglich ist es möglich, dass im Training zwar die beruflichen subjektiv empfundenen Belastungen in den drei Situationstypen verringert wurden, die im privaten Bereich jedoch gar nicht oder weniger. Es existieren zwei potenzielle Hinweise zur Aufklärung. Zum einen könnte der Vergleich der Effektgrößen des ESKA mit den der U-Fragebogenskalen, die den emotionalen Bereich ansprechen (Anhang Q), und zum anderen könnten die Ergebnisse zur subjektiven

Zielerreichung (vgl. Kapitel 4.8.2) hilfreich sein. Der Vergleich bringt keine weiteren Informationen, da auch im U-Fragebogen berufliche und private Situationen konfundieren. Die Ergebnisse zur subjektiven Zielerreichung sind relevanter. Ein Item bezog sich darauf, wie sehr die Teilnehmer im beruflichen Umfeld vom Training profitierten (Item 34). Ein weiteres sprach dagegen das private Umfeld an (Item 35). Beiden Items wurde gleich stark zugestimmt (jeweils $M = 2.63$, $SD = 1.15$). Die Übereinstimmung ist ein Indiz, dass die Probanden die Trainingsinhalte gleich stark in den privaten sowie in den beruflichen Bereich übertrugen. Folglich ist die geringere Effektgröße beim ESKA in der vorliegenden Studie vermutlich real und keine Unterschätzung aufgrund der Konfundierung von privaten und beruflichen Situationen.

Vorschlag: Bei einer Revision des ESKA könnte die Einleitung stärker berufsbezogen formuliert werden.

5.2.1.2 U-Fragebogen

Bei der Überprüfung der Trainingserfolge mit Hilfe des U-Fragebogens von Ullrich de Muynck und Ullrich (1979) offenbarten sich Grenzen des Einsatzes zur Evaluation von Trainings, die auf den theoretischen Grundlagen des GSK basieren.

- (a) Die Subskalen sind nicht eindeutig einer Komponente des Prozessmodells von Hinsch und Pfingsten (1998a) zu zuordnen. Binnen einer Skala sprechen Items insbesondere emotionale und motorische Verhaltensweisen an, so dass präzise Aussagen zum Trainingserfolg nicht möglich sind (vgl. Anhang Q).

Vorschlag: Nachdem die trainingspezifischen Erhebungsinstrumente ausreichend optimiert wurden, könnte der U-Fragebogen von der GSK-Evaluation ausgeschlossen werden. Dies hätte zwei positive Konsequenzen. Die Trainingsevaluation würde zum einen ökonomischer und zum anderen würde es die Ergebnisinterpretation vereinfachen.

- (b) Die Skalen „Schuldgefühle“ und „Anständigkeit“ zeigten weder kurz- noch langfristige Veränderungen aufgrund der Trainingsteilnahme (vgl. Hypothesen 3, 4, 6 und 7). Da die Skaleninhalte im GSK nicht thematisiert werden (vgl. Anhang Q), müssen die Mittelwerte keine signifikanten Veränderungen aufweisen – sie sollten es sogar nicht. Die in der vorliegenden Trainingsevaluation stabilen

Skalenmittelwerte sind milde zu bewerten und stellen somit keine Einschränkung der Trainingswirksamkeit dar.

Auch könnte der Einsatz des U-Fragebogens zur Erfassung von sozialen Kompetenzen bei berufstätigen und nicht klinisch auffälligen Personen nicht adäquat sein. Der Fragebogen dient hauptsächlich der Erfassung „eines möglichst breiten Spektrums von problematischen Einstellungen und Verhaltensweisen bei Menschen mit Störungen des Selbstwertgefühls oder der sozialen Kompetenz“ (Ullrich de Muynck & Ullrich, 1979, S. 3). Folglich könnte eine mangelnde Differenzierung im oberen sozialen Kompetenzbereich möglich sein. Für den Einsatz des Fragebogens auch bei Nichtpatienten spricht jedoch, dass i.d.R. hochsignifikante Mittelwertsunterschiede zwischen „Normalen“ und „Sozialphobischen Patienten“ sowie zwischen „Normalen“ und „sozial-ängstlichen Studenten“ gefunden wurden (Ullrich de Muynck & Ullrich, 1979, S. 7-11). Zudem wichen die Teilnehmer nach dem Training vorwiegend deutlich von den Skalenmittelwerten sogar der „Normalen“ ab. Die Veränderung erfolgte in die nicht-pathologische Richtung (vgl. Abbildung 13). Dies spräche dafür, dass durch den U-Fragebogen eine Differenzierung auch im hohen sozialen Kompetenzbereich erfolgen kann.

Auffällig bei dieser Evaluationsstudie war ein sehr deutlicher kurz- und langfristiger Anstieg der U-Fragebogenskala „Fordern können“ (vgl. Hypothesen 4 und 7). Ein Diskussionspunkt ist hier, ob eine so starke Verbesserung im Durchsetzen von Forderungen als sozial kompetent oder bereits als aggressiv und somit als sozial inkompetent bewertet werden sollte (vgl. auch Kapitel 2.1). Ullrich de Muynck und Ullrich (1979) weisen explizit im Fragebogenmanual darauf hin, dass extrem hohe Werte (ab 50) „als Hinweis auf ein undifferenziertes und überschießendes Verhalten im Sinne einer sozialen Inkompetenz gesehen werden“ (S. 13) können. Wie Anhang L zeigt, wiesen die Teilnehmer tatsächlich sehr hohe Werte auf (Post-Erhebung: $M = 49.35$ bei der Gesamtstichprobe, $M = 49.14$ bei der Teilstichprobe mit vollständigen Daten). Da im Training explizit und ausführlich die Differenzierung zwischen sozial kompetentem und sozial inkompetentem, also unsicherem oder auch aggressivem, Verhalten behandelt und trainiert wurde, kann die Erhöhung der Skala „Fordern können“ als eine Verbesserung der behavioralen sozialen Kompetenzen bei der Teilstichprobe mit vollständigen Daten ($N = 14$) interpretiert werden.

5.2.1.3 FKK

Bei der Überprüfung der bisherigen Hypothesen fällt auf, dass der FKK (Krampen, 1991), der kognitive sozial kompetente Verhaltensweisen erfassen soll, im Gegensatz zu den anderen Fragebögen maximal langfristige Veränderungen mit geringer praktischer Relevanz aufzeigte. Diese Ergebnisse führte zur Ablehnung der Hypothese 2 und zur Teilannahme der Hypothese 5. Dafür gibt es zwei Erklärungsalternativen:

(a) Es fanden tatsächlich nur langfristige Modifikationen der kognitiven sozial kompetenten Verhaltensweisen statt. Es können verschiedene Gründe vorliegen:

- 1) Das Training spricht nicht ausreichend die kognitive Komponente der sozial kompetenten Verhaltensweisen an. Jedoch fanden Hinsch und Pfingsten (1998b) bei der Verwendung eines alternativen Fragebogens zur Erfassung der Attributionsgewohnheiten (IE-SV-F von Dorrman & Hinsch, 1981) vorwiegend (hoch)signifikante Veränderungen. Dementsprechend führte das GSK zu einer Veränderung der kognitiven sozial kompetenten Komponente.
- 2) Die kognitiven sozial kompetenten Verhaltensweisen der Teilnehmer waren resistenter gegenüber Veränderungen als die emotionalen oder motorischen sozialen Kompetenzen. Diese Hypothese ist nach dem Prozessmodell von Hinsch und Pfingsten (1998a) unwahrscheinlich, da die Kognitionen Emotionen und darauffolgend die Motorik bedingen. Sozial kompetente Kognition sind also essenziell für sozial kompetentes emotionales und sozial kompetentes behaviorales Verhalten. Da sich die emotionale sowie die behaviorale Komponente weitgehend signifikant kurz- und langfristig verbesserten, müsste nach dem Prozessmodell auch eine Veränderung der Kognitionen erfolgt sein.
- 3) Es lag ein Deckeneffekt vor. Die Trainingsteilnehmer wiesen bereits vor dem Training adäquate interne und externe Attributionsgewohnheiten aus. Der Vergleich der Trainingsteilnehmer mit der erwachsenen FKK-Normierungsstichprobe (Abbildung 12) unterstützt diese Hypothese. Bereits vor dem Seminar befanden sich die Teilnehmer im Normbereich (FKK-P), deutlich darunter (FKK-C) bzw. darüber (FKK-SK, FKK-I). Nach dem Prozessmodell kann der Deckeneffekt jedoch nicht die einzige Erklärung sein, da die Teilnehmer, wiesen sie bereits vor dem Training sozial sehr kompetente Kognitionen auf, laut dem Prozessmodell von Hinsch und Pfingsten (1998a)

lediglich geringe Optimierungen im emotionalen und motorischen Bereich aufweisen dürften. Dies ist, wie oben erläutert wurde, jedoch der Fall.

(b) Es fanden Veränderungen statt, die jedoch nicht erfasst wurden. Die Attributionsgewohnheiten (internal oder external) sind lediglich eine Facette der kognitiven sozial kompetenten Verhaltensweisen. Wie in Kapitel 2.2.1 dargelegt wurde, umfassen die Kognitionen vielfältige Aspekte: u.a. die Einschätzung der Ziele und Interessen der involvierten Personen sowie der situativen Erfolgs- und Misserfolgchancen, die vermuteten Rückmeldungen der Mitmenschen und übergreifende kognitive Faktoren, die die kognitive Verarbeitung weitreichend beeinflussen können. Solche sind neben der erfassten Attribution bspw. irrationale Überzeugungen und kognitive Hilflosigkeit. Unter Umständen erfolgte eine Modifikation einer anderen kognitiven Variable, die jedoch in der vorliegenden Studie nicht erhoben wurde.

Vorschlag: Es könnten bereits bestehende Erhebungsinstrumente eingesetzt werden, um weitere kognitive Aspekte zu erfassen.

Vorschlag: Eine Alternative wäre, ein Erhebungsinstrument zu entwickeln, das sich spezifisch auf das Prozessmodell von Hinsch und Pfingsten (1998a) bezieht. Hier könnten formulierte Selbstverbalisationen in sozialen Berufssituationen, die über Attributionsgewohnheiten hinaus gehen, interessant sein (zur Relevanz von Selbstverbalisation im GSK: vgl. Hinsch, 1998; Bauer, 1998).

Sozial erwünschte Antworten könnten das Ausmaß der festgestellten Wirksamkeit insbesondere negativ beeinflussen.

5.2.2 Soziale Erwünschtheit

Ein potenzielles Problem, das sämtliche verwendete Fragebögen betrifft, ist die soziale Erwünschtheit (vgl. Bortz & Döring, 2002). Es ist fraglich, inwieweit die Items transparent sind und die Probanden die Möglichkeit erkannten und auch wahrnahmen, die Items entsprechend der unternehmensspezifischen Normen und Erwartungen zu beantworten. Diese Frage ist insbesondere deswegen von Bedeutung, da gegenüber der Autorin Zweifel an der Anonymität der persönlichen Daten geäußert wurde. Es wäre

denkbar, dass aufgrund der Furcht vor negativen Konsequenzen (bspw. Bedenken über die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes) Items bewusst oder unbewusst anders beantwortet wurden als es der Realität entsprochen hat. Eine Skala zur Erfassung dieser Antworttendenz wurde der Fragebogenbatterie nicht zugefügt.

Vorschlag: Bei einer nachfolgenden Trainingsevaluation sollten Techniken berücksichtigt werden, die die Tendenz zu sozial erwünschten Antworten reduzieren bzw. kontrollieren (vgl. Bortz & Döring, 2002).

Schließlich könnten Deckeneffekte einen wirkungsbegrenzenden Einfluss haben.

5.2.3 Deckeneffekte

Eine Grenze der Trainingswirksamkeit stellen Deckeneffekte dar. Hat ein Teilnehmer bereits ein hohes Leistungsniveau erreicht, so ist es schwierig oder teilweise auch nicht möglich, dieses in hohem Ausmaß zu erhöhen. Weist dagegen ein Proband ein niedrigeres Leistungsniveau auf, so ist es wahrscheinlicher, dass sich dieses steigert.

Kollektivvergleiche ermöglichen die Diagnose, wie hoch oder niedrig die sozialen Kompetenzen der Teilnehmer in Relation zur Normierungsstichprobe vor und nach dem Training sind. In der vorliegenden Arbeit dienten drei unterschiedliche Stichproben als Basis für den Vergleich mit der Teilnehmergesamstichprobe von $N = 26$ (vgl. Kapitel 4.6): die erwachsene FKK-Normierungsstichprobe, die U-Fragebogenstichprobe „Normale“ sowie die Helaba-Normierungsstichprobe.

Erwachsene FKK-Normierungsstichprobe. Die FKK-Skalen zeigten keine bis geringe kurz- und langfristige Veränderungen aufgrund der Trainingsteilnahme. Der Vergleich mit der erwachsenen FKK-Normierungsstichprobe verdeutlicht (Abbildung 12), dass die Trainingsteilnehmer über den gesamten Zeitverlauf hinweg nicht dem Durchschnitt entsprachen. Die Ausnahme stellt FKK-P dar. Dementsprechend waren Deckeneffekte sehr wahrscheinlich.

Nach dem Training bewegten sich insbesondere die Skalen, die die internalen Attributionsgewohnheiten thematisieren (FKK-SK, FKK-I), erheblich über dem

Durchschnitt. Die zweite Skala, die die externe Attributionsgewohnheiten thematisiert (FKK-C), befand sich deutlich unter dem Durchschnitt.

Allgemein werden hohe Internalität und niedrige Externalität als positiv erachtet. Sie werden bspw. mit einer hohen psychischen Stabilität und einem unabhängigeren Urteilsverhalten in Verbindung gebracht (Krampen, 1991). Krampen (1991) betont jedoch, „dass Extremausprägungen der Internalität ebenso wie solche der Externalität mit unrealistischen Erwartungen verbunden sind. Liegen bei übersteigerter Externalität etwa Hilflosigkeits- und Ohnmachtsgefühle vor, so können Omnipotenzgefühle, Selbstüberschätzungen und Egozentrismus mit Extremausprägungen des Selbstkonzepts und der Internalität einhergehen“ (S. 27). Dementsprechend ist aufgrund der hohen Ausprägung der Teilnehmer in den FKK-Skalen keine Veränderung wünschenswert.

Fazit. Die bereits vor dem Training vorhandenen hohen Ausprägungen führten vermutlich dazu, dass sich das kognitive Leistungsniveau der Gesamtstichprobe kaum veränderte. Im Vergleich zur FKK-Normierungsstichprobe fand jedoch aufgrund des Trainings eine wesentliche Erhöhung der Skalen statt, die interne Attribuierungsgewohnheiten ansprachen.

U-Fragebogennormierungsstichprobe „Normale“. Bis auf die beiden Skalen „Schuldgefühle“ und „Anständigkeit“ zeigten alle U-Fragebogenskalen eine kurz- und/oder langfristige Veränderung der Skalenmittelwerte mit mittlerer bis hoher praktischer Bedeutsamkeit. Bereits vor dem Training wiesen die Teilnehmer in drei der sechs Skalen (Fehlschlag- und Kritikangst, Fordern können, Schuldgefühle) deutlich über- bzw. unterdurchschnittliche Werte jeweils in nicht-pathologischer Richtung auf. Folglich waren auch beim U-Fragebogen Deckeneffekte wahrscheinlich.

Bei der Betrachtung der U-Fragebogenskalenkennwerte nach dem Training ist insbesondere der erhöhte Gruppenwert der Skala „Fordern können“ auffällig: Im Vergleich zur „normalen“ Stichprobe können die Trainingsteilnehmer außerordentlich besser Forderungen durchsetzen. Bis auf die Kennwerte der Skala „Anständigkeit“ waren die Gruppenwerte der Trainingsteilnehmer insbesondere nach dem Training deutlich unter dem Durchschnitt der „normalen“ U-Fragenbogenstichprobe. Die Trainingsteilnehmer wiesen nach dem Training folglich wesentlich weniger Fehlschlag- und Kritikangst, Kontaktangst sowie Schuldgefühle als die Vergleichsstichprobe auf. Zudem konnten die

Trainingsteilnehmer nach dem Training bedeutend besser „nein sagen“ als die „normale“ Stichprobe.

Fazit: Trotz der hohen Ausprägungen vor dem Training führte die Teilnahme zu einer Verbesserung der Mittelwerte von vier der sechs Skalen. Nach dem Training bewegten sich fünf der sechs Skalen (Ausnahme: Anständigkeit) deutlich über dem Durchschnitt der „normalen“ U-Fragebogenstichprobe. Die Werte veränderten sich jeweils in nicht-pathologischer Richtung. Insbesondere wegen des potenziellen Deckeneffekts sind diese Veränderungen als außerordentlich zu beurteilen.

Helaba-Normierungsstichprobe. Vor dem Training entsprachen die Gruppenwerte der Teilnehmer in allen Fragebogenskalen etwa dem Durchschnitt der Helaba-Normierungsstichprobe. Da keine validen Aussagen zur inhaltlichen Einordnung der Helaba-Normierungsstichprobe existieren, ist eine Beurteilung von potenziellen Deckeneffekten nicht möglich.

Nach dem Training konnten die Trainingsteilnehmer erheblich besser berechtigte Forderungen durchsetzen, Wünsche und Bedürfnisse vermitteln und Kompromisse schließen sowie Kontakte aufnehmen und aufrechterhalten als die Helaba-Normierungsstichprobe. Dabei fühlten sie sich auch wesentlich weniger aufgeregt als das Vergleichskollektiv. Weiterhin war insbesondere die internale Attribuierung im Vergleich deutlich erhöht. Bei den Kennwerten des U-Fragebogens ist erneut der sehr stark erhöhte Mittelwert der Skala „Fordern können“ der Trainingsteilnehmer nach dem Training auffällig. Die Unterschiede der Kennwerte der anderen Skalen sind in Bezug auf die Helaba-Normierungsstichprobe kleiner als bei der U-Fragebogenstichprobe „Normale“.

Vorschlag. Um potenzielle Deckeneffekte zu vermeiden, könnten vermehrt Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung für das Training akquiriert werden, die (deutlich) weniger sozial kompetent sind als die Personen, die als Probanden an der vorliegenden Studie teilnahmen.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Gesamtstichprobe von 26 Personen. Auffällig waren jedoch Ergebnisse der Teilstichprobe mit Intended-to-treat-geschätzten Daten.

5.2.4 Die Teilstichprobe mit Intended-to-treat-geschätzten Daten

Die Teilstichprobe, die nicht zu allen Messzeitpunkten die Fragebogenbatterie bearbeitete ($N = 12$), wies in keinem Fall der differenzierten Betrachtung statistisch signifikante kurz- oder langfristige Veränderungen auf. Dies wird nachvollziehbar mit der Hypothese, dass diese Teilstichprobe zwei Subgruppen umfasst: zum einen Teilnehmer, die vollständig angemeldet waren, und zum anderen (vermutlich alle) Personen, die sich im Trainingsverlauf abmeldeten. Abbrecher nahmen an signifikant weniger Veranstaltungen teil ($M = 2.71$) als Personen, die das Training nicht abbrachen ($M = 7.67$) (vgl. Kapitel 4.2). Dies würde einen geringen oder gar keinen Trainingserfolg plausibel machen.

Eine Verifizierung war jedoch nicht möglich, da aufgrund der Anonymität die Zuordnung von Codes und Namen nicht erfolgen konnte.

Ein Ergebnis, das nur teilweise hypothesenkonform ist, wurde bisher nicht diskutiert: Fünf von 14 Skalen zeigten keine Mittelwertstabilität vor dem Training.

5.2.5 Mittelwertsveränderungen vor dem Training

Eine mögliche Erklärung, warum sich die Werte der fünf Fragebogenskalen (FKK-SK, U-Fragebogenskalen: „Fehlschlag- und Kritikangst“, „Kontaktangst“, „Nicht-nein-sagen-können“, „Fordern können“) in der Gesamtstichprobe oder in einer Teilstichprobe bereits vor dem Training veränderten, könnte der Terroranschlag auf das World Trade Center in den USA am 11. September 2001 bieten. Die Skalen, die sich veränderten, sind thematisch sehr heterogen und weisen zumindest dem Augenschein nach keinen eindeutigen Zusammenhang auf. Die Autorin schätzt es folglich als unwahrscheinlich ein, dass der Terroranschlag einen systematischen Einfluss auf die in dieser Studie thematisierten sozialen Kompetenzen nahm. Infolgedessen kann er auch nicht als Erklärung für die Mittelwertsunterschiede zwischen Baseline- und Prä-Testung dienen.

Eine andere, plausiblere Alternative sind modifizierte Wahrnehmungseffekte. Unter Umständen fand eine Sensibilisierung in den entsprechenden Themenbereichen statt, was eine erhöhte Selbstwahrnehmung verursacht haben könnte (Rose, 2000; Mittag & Hager, 2000).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass die Intervention (nicht nur das Training alleine) soziale Kompetenzen erhöht.

5.3 Zusammenfassung

Stabilität vor dem Training. Die kognitiven, emotionalen und behavioralen Aspekte der sozialen Kompetenzen waren in der Zeit vor dem Training weitgehend vergleichbar. Somit kann die Intervention als Ursache für die Veränderungen, die nach dem Training zu verzeichnen waren, gelten.

Kurzfristige Veränderungen. Es fanden in der vorliegenden Stichprobe keine kurzfristigen Veränderungen der kognitiven Komponente statt, was jedoch aufgrund der hohen Ausprägungen vor dem Training weder erwartungsgemäß noch wünschenswert war. Zudem war die adäquate Erfassung der sozial kompetenten Kognitionen fraglich. Folglich konnte keine abschließende Aussage über eine prinzipielle kurzfristige Veränderung der kognitiven sozial kompetenten Verhaltensweisen gemacht werden. Das Training führte zu kurzfristigen, teilweise situationstypenabhängigen Verbesserungen der emotionalen sozial kompetenten Verhaltensweisen. Die Stabilität zweier U-Fragebogenskalen (Anständigkeit, Schuldgefühle) führte zu keiner Einschränkung der Hypothesenannahme. Die verringerte Emotionalität war von mittlerer praktischer Relevanz. Die behavioralen sozial kompetenten Verhaltensweisen erhöhten sich kurzfristig mit vorwiegend mittlerer praktischer Relevanz.

Langfristige Veränderungen. Diese waren mit den kurzfristigen vergleichbar.

Stabilität nach dem Training. Die erlernten kognitiven, emotionalen und behavioralen sozialen Fertigkeiten blieben langfristig verfügbar.

Anforderungsgeneralisierung. Aufgrund des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ fand ein kurz- sowie langfristiger Praxistransfer der erlernten motorischen Fertigkeiten statt.

Der retrospektiven Betrachtung der durchgeführten Trainingsevaluation folgen Überlegungen zur aktuellen und zukünftigen Bedeutung des Trainings in der Helaba.

5.4 Das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Schließlich stellt sich die Frage, ob bzw. in welcher Form das Training weiterhin in der Helaba angeboten werden wird, sowie welche Auswirkungen die Durchführung und Evaluation des Trainings auf die Personalentwicklung der Helaba hat bzw. haben könnte.

5.4.1 Erneute Trainingsdurchführung und Weiterentwicklungen

Der große Erfolg des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ führte zum einen zur Konzeption und Durchführung eines einjährigen Coachings für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung zur Förderung der sozialen Kompetenzen. Zum anderen wurde das Training ein zweites Mal angeboten. Seit August 2002 nehmen zwölf Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (2 Gruppen: 7 und 5 Teilnehmer) daran teil.

Das Coaching wird skizziert. Es baut auf den theoretischen Grundlagen des GSK (Hinsch & Pfungsten, 1998a) sowie der Goal Setting Theory (Locke & Latham, 1990) auf und wurde den ehemaligen Teilnehmern des Trainings 2001/02 angeboten. Entsprechend dem Training wird das Coaching von den selben Trainern (Torsten Gerhard, Karola Wedel) geleitet. Es begann im April 2002 mit fünf Teilnehmern und wird im April 2003 enden. Jeden zweiten Monat trifft sich die Coaching-Gruppe für einen Tag, um sozial kompetente Verhaltensweisen in berufsbezogenen sozialen Situationen zu trainieren. Die Teilnehmer setzen selbst den spezifischen Schwerpunkt, um so den individuellen Lernerfolg zu maximieren. Eine wissenschaftliche Evaluation mit Hilfe der in dieser Arbeit verwendeten Fragebögen erfolgt ebenfalls. Die Durchführung des Coachings für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist außergewöhnlich. Es ist erstmalig in der Helaba, dass diese die Möglichkeit einer solch personell und zeitlich intensiven Begleitung erhalten.

Die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung der Trainingswirksamkeit ist in der Helaba bisher einzigartig. Bis zu dieser Studie wurde bislang noch kein Trainingscontrolling durchgeführt. Diese Arbeit hat für die Abteilung „Personalentwicklung“ Konsequenzen.

5.4.2 Auswirkungen auf die Abteilung „Personalentwicklung“ der Helaba

Da die vorliegende Arbeit aufzeigte, dass eine fundierte Trainingsevaluation auch im Rahmen der Abteilung „Personalentwicklung“ der Helaba sehr gut möglich ist, stiegen die Ansprüche an die Seminare, die die Personalentwicklung den Helaba-Mitarbeitern anbietet. Die Personalentwicklung wird verstärkt auf nachweislich wirksame Seminarangebote zurückgreifen. Zudem werden die Seminarleiter zukünftig einer stärkeren Kontrolle unterzogen.

Zudem bestünde die Möglichkeit, Trainingserfolg intern über ein Marketing hinaus verstärkt zu nutzen. Aufgrund der neuen strategischen Ausrichtung „Helaba 2015“ weist die Landesbank Interesse an bedarfsorientierten Veranstaltungen auf. Mit Hilfe des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ könnte eine an Unternehmensstrategien orientierte Personalentwicklung betrieben werden, die eine Integrationsmöglichkeit vielfältiger Einzelmaßnahmen mit einem fundierten theoretischen Hintergrund ermöglicht. Nach dem empirischen Nachweis der Trainingswirksamkeit könnten nun weitere Einzelmaßnahmen auf dieses Verfahren abgestimmt werden. Es entstünde ein einheitliches, integratives Konzept der Mitarbeiterförderung, das zum einen den Unternehmenserfolg und zum anderen die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter berücksichtigt.

Schließlich könnte eine erfolgreiche Veranstaltung wie das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ auch eine positive Außenwirkung erhalten. Ein adäquates Konzept könnte auch die Helaba als Arbeitgeber attraktiver gestalten. Für den Führungsnachwuchs gehört ein ausreichendes Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen zu den Knock-out-Faktoren in der Arbeitgeberwahl. Das Fehlen eines zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmten Weiterbildungspaketes führt zu deutlichen Attraktivitätsdefiziten (Sebastian & Tacke, 1994). Nach Sebastian und Tacke (1994) betrachten Führungsnachwuchskräfte die Investitionen des Unternehmens in ihre Entwicklung als Maßstab für das eigene Vorankommen. Entscheidend seien hierbei „die Möglichkeiten zur Weiterbildung, um in Zeiten rascher, ökonomischer und technischer Veränderungen den erhöhten Anforderungen gewachsen zu bleiben“ (S. 113). Folglich erhält dadurch die Helaba die Möglichkeit, sich zugleich durch eine Optimierung ihres Angebots an Lernprogrammen von konkurrierenden Unternehmen abzuheben. Dies könnte für die Helaba interessant sein, da laut einer Studentenbefragung die Landesbanken im allgemeinen eine maximal mittlere Attraktivität bei Hochschulabsolventen aufweisen (Schwab & Schuler, 1991).