



**Johannes Gutenberg-Universität Mainz**  
**Psychologisches Institut**  
**Abteilung Klinische Psychologie**

**Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK) von Hirsch und Pfingsten:  
Optimierung der sozialen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeitern der Landesbank Hessen-Thüringen**

**Diplomarbeit**

**Vorgelegt von** Karola Wedel  
Oderstrasse 9  
65468 Trebur

**Matrikelnummer:** 02494333

**Betreuer:** Dr. Rolf Leibbrand

**Fachvertreter:** Prof. Dr. Wolfgang Hiller

Mainz, im Dezember 2002

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Mainz, im Dezember 2002

Karola Wedel

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einleitung</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2. Theoretischer und empirischer Hintergrund</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.1 Definition Soziale Kompetenzen</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.2 Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen von Hinsch und Pfingsten</b>                  | <b>12</b> |
| 2.2.1 Das Prozessmodell sozial kompetenten bzw. inkompetenten Verhaltens                      | 13        |
| 2.2.2 Die drei Situationstypen  | 16        |
| 2.2.3 Der Einsatz des GSK   | 17        |
| 2.2.4 Empirische Befunde zur Effektivität des GSK   | 20        |
| <b>2.3 Das Assertiveness-Training-Programm von Ullrich und Muynck</b>                         | <b>23</b> |
| 2.3.1 Die Bereiche sozialer Kompetenzen   | 23        |
| 2.3.2 Der Einsatz des ATP   | 24        |
| 2.3.3 Empirische Befunde zur Effektivität des ATP   | 25        |
| <b>2.4 Auswahl eines geeigneten Trainings für die Helaba</b>                                  | <b>26</b> |
| <b>2.5 Fragestellung und Hypothesen</b>   | <b>28</b> |
| <b>3. Methode</b>   | <b>30</b> |
| <b>3.1 Die Teilnehmergruppe</b>   | <b>30</b> |
| <b>3.2 Die Überprüfung der Effektivität des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“</b> | <b>33</b> |
| 3.2.1 Die berücksichtigten Variablen  | 33        |
| 3.2.1.1 Die unabhängige Variable  | 33        |
| 3.2.1.2 Die abhängige Variable  | 33        |
| 3.2.1.3 Potenzielle Störvariablen   | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.2 Die eingesetzten Erhebungsverfahren  | 35        |
| 3.2.2.1 Die Fragebogenbatterie   | 35        |
| 3.2.2.1.1 Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugung                             | 36        |
| 3.2.2.1.2 Unsicherheitsfragebogen  | 37        |
| 3.2.2.1.3 Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz                | 38        |
| 3.2.2.1.4 Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz            | 38        |
| 3.2.2.2 Feedback der Trainingsteilnehmer   | 39        |
| 3.2.2.2.1 Stundenbogen   | 39        |
| 3.2.2.2.2 Seminarbogen   | 40        |
| 3.2.3 Die Messzeitpunkte   | 40        |
| 3.2.3.1 Die Fragebogenbatterie   | 41        |
| 3.2.3.2 Der Stundenbogen   | 42        |
| 3.2.3.3 Der Seminarbogen   | 43        |
| 3.2.4 Unterschiede zur Evaluation des originären Gruppentrainings sozialer Kompetenzen | 43        |
| 3.2.4.1 Die Erhebungsinstrumente   | 43        |
| 3.2.4.2 Das Messdesign   | 44        |
| 3.2.4.3 Die Generalisierung  | 45        |
| <b>3.3 Das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“</b>                            | <b>45</b> |
| 3.3.1 Das Mitbestimmungsrecht des Personalrates der Helaba                             | 46        |
| 3.3.2 Das Marketing  | 46        |
| 3.3.2.1 Das Marketing vor dem Trainingsbeginn  | 47        |
| 3.3.2.2 Das Marketing nach Trainingsabschluss  | 47        |
| 3.3.3 Organisation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“                   | 48        |
| 3.3.3.1 Die Trainer  | 48        |
| 3.3.3.2 Die Trainingsteilnehmer  | 49        |
| 3.3.3.3 Die Rahmenbedingungen des Trainings  | 49        |
| 3.3.3.3.1 Anzahl, Ort und Zeitpunkt der Veranstaltungen                                | 50        |
| 3.3.3.3.2 Die Raumausstattung  | 51        |
| 3.3.3.4 Transparenz  | 51        |
| 3.3.4 Die Trainingsdurchführung  | 52        |
| 3.3.4.1 Allgemeine Informationen   | 53        |
| 3.3.4.2 Erste Veranstaltung / Einführungsveranstaltung                                 | 60        |
| 3.3.4.3 Zweite Veranstaltung   | 63        |
| 3.3.4.4 Dritte Veranstaltung   | 65        |
| 3.3.4.5 Vierte Veranstaltung   | 66        |
| 3.3.4.6 Fünfte Veranstaltung   | 67        |
| 3.3.4.7 Sechste Veranstaltung  | 68        |
| 3.3.4.8 Siebte Veranstaltung   | 69        |
| 3.3.4.9 Achte Veranstaltung  | 69        |
| 3.3.4.10 Workshop  | 71        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Ergebnisse</b>   | <b>72</b>  |
| <b>4.1 Der Umgang mit den Rohdaten</b>   | <b>72</b>  |
| <b>4.2 Die Beschreibung der Stichprobe</b>   | <b>73</b>  |
| <b>4.3 Inhaltliche Aussage der Fragebogenskalen</b>                                      | <b>74</b>  |
| <b>4.4 Die Überprüfung der Hypothesen</b>  | <b>75</b>  |
| 4.4.1 Der Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable                  | 76         |
| 4.4.1.1 Die Intended-to-treat-Datenschätzung   | 76         |
| 4.4.1.2 Die globale Interpretation   | 77         |
| 4.4.1.3 Die einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung                           | 81         |
| 4.4.1.3.1 Die Gesamtstichprobe   | 81         |
| 4.4.1.3.2 Die Teilstichprobe mit vollständigen Datensätzen                               | 82         |
| 4.4.1.3.3 Die Teilstichprobe mit Intended-to-treat-geschätzten Daten                     | 83         |
| 4.4.1.4 Zweiseitige t-Tests für abhängige Stichproben                                    | 84         |
| 4.4.1.4.1 Die Gesamtstichprobe   | 84         |
| 4.4.1.4.2 Die Teilstichprobe mit vollständigen Datensätzen                               | 91         |
| 4.4.1.4.3 Die Teilstichprobe mit Intended-to-treat-geschätzten Daten                     | 93         |
| 4.4.1.5 Die Effektgrößen nach Cohen  | 95         |
| 4.4.2 Die Anforderungsgeneralisierung  | 96         |
| 4.4.2.1 Varianzanalyse mit Messwiederholung auf zwei Faktoren                            | 97         |
| 4.4.2.2 Zweiseitige t-Tests für abhängige Stichproben                                    | 98         |
| <b>4.5 Die optimale Stichprobe</b>   | <b>100</b> |
| <b>4.6 Der Vergleich der Gruppenwerte mit anderen Kollektiven</b>                        | <b>101</b> |
| 4.6.1 Standardisierung an der Helaba-Normierungsstichprobe                               | 101        |
| 4.6.2 Standardisierung an der erwachsenen FKK-Normierungsstichprobe                      | 104        |
| 4.6.3 Standardisierung an der U-Fragebogennormierungsstichprobe „Normale“                | 105        |
| <b>4.7 Integration der Ergebnisse</b>  | <b>106</b> |
| 4.7.1 Hypothese 1  | 107        |
| 4.7.1.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse         | 108        |
| 4.7.1.2 Fazit  | 108        |
| 4.7.2 Hypothese 2  | 109        |
| 4.7.2.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse         | 109        |
| 4.7.2.2 Beschreibung der kurzfristigen Veränderungen der kognitiven sozialen Kompetenzen | 110        |
| 4.7.2.3 Fazit  | 110        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.7.3 Hypothese 3  | 110        |
| 4.7.3.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 111        |
| 4.7.3.2 Beschreibung der kurzfristigen Veränderungen der emotionalen sozialen<br>Kompetenzen | 112        |
| 4.7.3.3 Fazit  | 113        |
| 4.7.4 Hypothese 4  | 113        |
| 4.7.4.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 113        |
| 4.7.4.2 Beschreibung der kurzfristigen Veränderungen der motorischen sozialen<br>Kompetenzen | 114        |
| 4.7.4.3 Fazit  | 115        |
| 4.7.5 Hypothese 5  | 115        |
| 4.7.5.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 115        |
| 4.7.5.2 Beschreibung der langfristigen Veränderungen der kognitiven sozialen Kompetenzen     | 116        |
| 4.7.5.3 Fazit  | 116        |
| 4.7.6 Hypothese 6  | 117        |
| 4.7.6.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 117        |
| 4.7.6.2 Beschreibung der langfristigen Veränderungen der emotionalen sozialen<br>Kompetenzen | 118        |
| 4.7.6.3 Fazit  | 119        |
| 4.7.7 Hypothese 7  | 119        |
| 4.7.7.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 119        |
| 4.7.7.2 Beschreibung der langfristigen Veränderungen der motorischen sozialen<br>Kompetenzen | 120        |
| 4.7.7.3 Fazit  | 121        |
| 4.7.8 Hypothese 8  | 121        |
| 4.7.8.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 121        |
| 4.7.8.2 Fazit  | 122        |
| 4.7.9 Hypothese 9  | 122        |
| 4.7.9.1 Zusammenfassende und gewichtete Darstellung der statistischen Ergebnisse             | 122        |
| 4.7.9.2 Fazit  | 123        |
| <b>4.8 Die Trainingsbewertung der Teilnehmer</b>   | <b>123</b> |
| 4.8.1 Das Feedback der Trainingsteilnehmer   | 124        |
| 4.8.2 Die subjektive Zielerreichung  | 125        |
| 4.8.3 Informelles Teilnehmerfeedback   | 128        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. Diskussion</b>   | <b>130</b> |
| <b>5.1 Die Entwicklung des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“</b> | <b>130</b> |
| <b>5.2 Die Evaluation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“</b>  | <b>130</b> |
| 5.2.1 Operationalisierung der sozialen Kompetenzen                           | 131        |
| 5.2.1.1 SKA und ESKA   | 131        |
| 5.2.1.2 U-Fragebogen   | 134        |
| 5.2.1.3 FKK  | 136        |
| 5.2.2 Soziale Erwünschtheit  | 137        |
| 5.2.3 Deckeneffekte  | 138        |
| 5.2.4 Die Teilstichprobe mit Intended-to-treat-geschätzten Daten             | 141        |
| 5.2.5 Mittelwertsveränderungen vor dem Training                              | 141        |
| <b>5.3 Zusammenfassung</b>   | <b>142</b> |
| <b>5.4 Das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“</b>                  | <b>143</b> |
| 5.4.1 Erneute Trainingsdurchführung und Weiterentwicklungen                  | 143        |
| 5.4.2 Auswirkungen auf die Abteilung „Personalentwicklung“ der Helaba        | 144        |
| <br>   |            |
| <b>6. Zusammenfassung</b>  | <b>145</b> |
| <br>   |            |
| <b>Tabellenverzeichnis</b>   | <b>146</b> |
| <br>   |            |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <b>150</b> |
| <br>   |            |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>152</b> |

## 1. EINLEITUNG

Die betrieblichen Arbeitsformen und somit die Arbeitswelt haben sich verändert. Insbesondere Gruppenarbeitsformen haben sich etabliert: flexible projekt- und netzwerkartig geformte Arbeitsstrukturen substituieren starre Aufbauorganisationen (Fischer & Steffens-Duch, 2000). Diese setzen zwingend neben fachlichen auch soziale Kompetenzen der Angestellten voraus (Schultz, 1987; Blaschke, 1987). Damit ein Team leistungsfähig ist, muss das Individuum u.a. kritikfähig, kommunikationsbereit sowie tolerant gegenüber anderen Menschen sein. Zudem soll es Selbstreflexion üben können und sympathisch wirken. Die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern soll bspw. konkret, offen und ehrlich sowie konstruktiv verlaufen (Kreisl, 2001). Da Mitarbeiter<sup>1</sup> mit Hilfe von sozialen Fertigkeiten ihre beruflichen Aufgaben effektiver erledigen können (Fontana, 1990), beinhaltet ihre Arbeitsmarktfähigkeit („Employability“; Fischer & Steffens-Duch, 2000) auch die Verfügbarkeit und Anwendung solcher Fertigkeiten. Sonntag und Stegmaier (2001) weisen explizit daraufhin, dass die neuen Organisationsformen qualifizierter Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen bedürfen. Neben der klassischen Zielgruppe von Verhaltenstrainings, den Führungskräften, ist darum verstärkt die operative Ebene anzusprechen. Folglich ist es eine zentrale Aufgabe einer erfolgreichen und an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Personalentwicklung, den Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, ihre sozialen Kompetenzen effektiv zu optimieren und so ihre Arbeitsmarktfähigkeit herzustellen bzw. zu erhalten.

Das Human Resources Management wird nach einer Zeit des „nice-to-have“ vermehrt als ein zentraler wertschöpfender Faktor anerkannt (Paschen & Weidemann, 2001). Gleichzeitig muss sich die Personalentwicklung eines Unternehmens aufgrund des hohen Wettbewerbs vermehrt der Frage nach der Effektivität stellen (Uepping & Ernst, 2001). Eine Antwort kann nur eine wissenschaftliche Evaluation der Intervention liefern. Stroh (2000) betont, dass der Transfer von Wissensinhalten in den praktischen Berufsalltag das Hauptkriterium einer Personalentwicklungsmaßnahme ist, da „dann das Wertschöpfungspotenzial für die Entwicklung der Organisation nutzbringend wird“ (S. 173).

Die Landesbank Hessen-Thüringen (auch: Helaba), der Kooperationspartner der vorliegenden Arbeit, ist Girozentrale der hessischen und thüringischen Sparkassen, Landes-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet.



und Kommunalbank sowie auch Geschäftsbank. Als Geschäftsbank betreibt sie v.a. das Großkundengeschäft und arbeitet national wie international mit Großunternehmen, institutionellen Anlegern und vermögenden Privaten zusammen. Rating-Agenturen bewerten die ungesicherten langfristigen Verbindlichkeiten der Helaba als sehr sicher (Triple-A-Bewertung) (Helaba, 2001).

Aufgrund der Kritik der Europäischen Kommission an der Anstaltslast sowie der Gewährträgerhaftung der deutschen Landesbanken (Soukup & Moser, 2001a) wird bis zum Jahre 2005 zum einen die Gewährträgerhaftung abgeschafft und zum anderen die Anstaltslast ersetzt. Unter spezifischen Umständen dauert die Gewährträgerhaftung bis 2015 an (Soukup & Moser, 2001b). Dies hat weitreichende Strukturveränderungen des öffentlich-rechtlichen Bankbereichs zur Folge, denen die Helaba und ihre Mitarbeiter gewachsen sein müssen. Deshalb überdachte der Vorstand die Geschäftsstrategien und formulierte das Strategieprojekt „Helaba 2015“. Ziele von „Helaba 2015“ betreffen bspw. die Eigenkapitalrentabilität sowie die Cost/income Ratio. Gleichzeitig hat der Vorstand zwölf Teilstrategien bekannt gegeben. Ein Teilziel ist die Qualifizierung der Mitarbeiter (Helaba, 2002a). Eine strategieumsetzende Personalentwicklung geht davon aus, dass sie „nur bei strategisch relevanten Bedarf gebraucht wird – eben bei den Maßnahmen, die einen „Unterschied“ machen“ (Sieber Bethke, 2001, S. 110). Soziale Kompetenzen sind solche Fertigkeiten: Die Helaba (2002b) wirbt damit, dass der Kunde „bei der Helaba einen zentralen Ansprechpartner“ gefunden habe, der den Kunden „aktiv und umfassend berät“. Mitarbeiter der Helaba seien „erfahrene[n] Profis“, wobei der Mittelpunkt der Arbeit „immer die Wünsche und Finanzpläne“ der Kunden seien, „auf deren Interessen alle Produkte und Leistungen abgestimmt werden“. Um diesen hohen Anspruch zu erfüllen, müssen auf sämtlichen Hierarchieebenen Mitarbeiter beschäftigt werden, die hohe fachliche und soziale Kompetenzen aufweisen. Um einen Kunden aktiv und umfassend beraten und Produkte an Kundeninteressen individuell anpassen zu können, muss eine erfolgreiche, effektive und teilweise abteilungs- oder bereichsübergreifende Teamarbeit mit starker Kundenorientierung erfolgen. Die Verfügbarkeit und Anwendung von sozialen Fertigkeiten ist dafür erforderlich und bildet einen Aspekt der Arbeitsmarktfähigkeit eines Helaba-Mitarbeiters. Die Organisationseinheit Personal muss entsprechend der hohen unternehmensstrategischen Relevanz Foren anbieten, in denen Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung ihre sozialen Kompetenzen nachweislich effektiv und praxistransfergesichert trainieren können.

In der Helaba-Bank arbeiten 2 981 Personen (Helaba, 2001), die vom Bereich Personal betreut werden. Der Personal-Bereich teilt sich in mehrere Abteilungen. Die vorliegende Arbeit wurde in Kooperation mit der Abteilung Personalentwicklung realisiert, die von Herrn Johann Abraham geleitet wird.

Die Personalentwicklung verfolgt die gezielte und adäquate Förderung aller Mitarbeiter: Dies erfolgt neben den Trainee-Programmen für Hochschulabsolventen, dem Programm zur Förderung von Führungsnachwuchs, Teamentwicklungsangeboten und einem persönlichen Coaching für Führungskräfte durch das Seminarangebot, das sich an Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung richtet (Helaba, 2000). Für das Thema der vorliegenden Arbeit interessiert allein das Seminarangebot und daraus die internen verhaltensorientierten Seminare: Sie umfassen meist bis zu drei ganze Arbeitstage. An Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung richten sich insgesamt acht Seminare, die dem Zeitmanagement, der Stressbewältigung, der Kreativitätsförderung, der beruflichen und persönlichen Standortbestimmung, der Kommunikations- oder der Argumentationsfähigkeit dienen. Auch Führungskräften werden acht Seminare angeboten. Sie haben die Führung an sich und die Delegation von Arbeit, Entscheidungstechniken, Konfliktmanagement, die Selbstüberprüfung des eigenen Tagesablaufes, provokative Rhetorik, Gruppendynamik oder Besprechungsmanagement zum Thema. Eine Seminarevaluation wird nicht durchgeführt.

Die Ausführungen lassen u.a. erkennen, dass die Helaba bislang kein Seminar zur expliziten Förderung der sozialen Kompetenzen anbietet. Aufgrund der hohen strategischen Relevanz besitzt die Helaba einen Bedarf an einer solchen Veranstaltung. Das Training sollte folgende Charakteristika aufweisen:

- (a) Die Zielgruppe des Trainings sind Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, um sämtliche Hierarchieebenen in dem aktuellen Veränderungsprozess zu berücksichtigen und zu unterstützen.
- (b) Das Training soll bedeutsame Veränderungen bewirken.
- (c) Die Veranstaltung ermöglicht den Praxistransfer. Dies bedeutet auch, dass eine mittelfristige Begleitung erfolgen muss.
- (d) Das Training wird wissenschaftlich evaluiert.

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist folglich, ein wirksames Verfahren zur Optimierung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung der Landesbank Hessen-Thüringen zu entwickeln und zu evaluieren.