

### 3. METHODE

In der vorliegenden Evaluationsstudie wurde untersucht, inwieweit das für die Helaba neu konzipierte Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ zu einer kurz- und / oder langfristigen Erhöhung der sozialen Kompetenzen im Sinne von Hinsch und Pfingsten (1998a) führte. Ein weiterer Aspekt der Trainingsevaluation ist der Transfer der vermittelten Verhaltensfertigkeiten in den beruflichen Alltag. Zu diesem Zweck nahmen 28 Helaba-Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung am Training teil und unterzogen sich zu vier Messzeitpunkten den Fragebogenuntersuchungen. Eine Vergleichsgruppe existierte nicht.

Das Kapitel beginnt mit der Darstellung der Teilnehmergruppe. Die Erläuterungen zur Überprüfung der Effektivität des neuen Trainings wird vor dem Trainingsmanual dargestellt, da die Überlegungen zum Studiendesign die Trainingsentwicklung stark beeinflussten.

#### 3.1 Die Teilnehmergruppe

Vor der Trainingsdurchführung wurde auf der Grundlage der vorwiegend mittleren und großen Effektstärken, die das GSK erzielte (vgl. Kapitel 2.2.4), der optimale Umfang für die abhängige Stichprobe der vorliegenden Wirksamkeitsstudie berechnet (vgl. Hager, 2000a; Bortz, 1999). Wird ein mindestens kurz- und langfristiger mittlerer Effekt bei einer Alpha-Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 Prozent sowie einer Teststärke von 80 Prozent und eine Korrelation der Messwerte zu zwei Messzeitpunkten von  $r = .5$  angestrebt, so umfasst die optimale Stichprobengröße 26 Personen (Anhang B). Damit alle Trainingsgruppen die gleiche Teilnehmerzahl umfassen, wurde eine Stichprobengröße von 28 Personen angestrebt (vier Gruppen à sieben Personen).

1 508 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung der Helaba erhielten die Möglichkeit, am Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ teilzunehmen. Sie entsprachen folgenden Kriterien: Es waren Trainees, aktive Mitarbeiter oder aktive Altersteilzeitler der Standorte

Frankfurt am Main und Offenbach, die in der Helaba Bank oder in den Sondergeschäften Landestreuhandstelle (LTH) oder Landesbausparkasse (LBS) tätig waren. Nicht integriert wurden Auszubildende und Aushilfen. Auszubildende sind in einen organisatorisch straffen Rahmen der Berufsausbildung eingebunden; Aushilfen sind vom Weiterbildungsprogramm ausgeschlossen. Die potenziellen Trainingsteilnehmer erhielten am 12. Juni sowie am 09. August 2001 jeweils ein Anschreiben, das über das Training informierte und die Bitte enthielt, die beigefügte Fragebogenbatterie auszufüllen. Insgesamt sendeten 255 Personen (17% der 1 508 Mitarbeiter) die Fragebogenbatterie bearbeitet zurück. Die dabei gewonnenen Daten wurden in zweifacher Hinsicht verwendet:

- (a) Sie dienten der gleichzeitig stattfindenden Normierung der neu entwickelten Fragebögen „Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz (SKA)“ und „Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz (ESKA)“ jeweils von Gerhard (2002) im Rahmen seiner Diplomarbeit, die ebenfalls in Kooperation mit der Helaba durchgeführt wurde.
- (b) Sie entsprachen der Baseline-Erhebung der Kennwerte sozialer Kompetenzen der Trainingsteilnehmer zur Evaluierung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“.

28 Mitarbeiter der Helaba ohne Führungsverantwortung meldeten sich zum Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ an, das während der Arbeitszeiten in Räumen der Helaba stattfand (11% bezogen auf die 255 Teilnehmer der Fragebogennormierung; 2% bezogen auf die 1 508 angeschriebenen Mitarbeiter). 17 angemeldete Personen waren weiblich (61%), elf männlich (39%). Sie wurden nach eigenem Wunsch einer von vier Trainingsgruppen zugeordnet, die jeweils sieben Teilnehmer umfasste. Da die Nachfrage nach einer Trainingsteilnahme größer als die organisatorischen Kapazitäten war, wurde eine Warteliste mit sieben Personen ohne Führungsverantwortung angelegt (5 Frauen: 71%, 2 Männer: 29%). Im Verlauf des Trainings meldeten sich sieben der 28 angemeldeten Personen ab (insgesamt: 25%), vier davon Männer (57%) und drei Frauen (43%).

Um vorzubeugen, dass drop outs zu einer positiven Selektion und somit zu einer Überbewertung der Trainingswirksamkeit und des Wissenstransfers führen, wurde ein Intended-to-treat-Design gewählt. Alle 28 Personen wurden zu jedem Messzeitpunkt gebeten, die Fragebogenbatterie zu bearbeiten (Rose, 2000).

Eine Vergleichsgruppe wurde nicht gebildet. Drei Möglichkeiten hätten in Frage kommen können (Hager, 2000b):

- (a) eine Wartegruppe,
- (b) eine unbehandelte Kontrollgruppe, die sich in gleichem Umfang wie die Trainingsteilnehmer trifft oder
- (c) eine Kontrollgruppe, die sich gar nicht trifft.

Keine der drei Alternativen war realisierbar: Zum einen war eine Wartegruppe nicht möglich, da zum Zeitpunkt der Trainingsplanung eine zweite Trainingsdurchführung vom Ergebnis der vorliegenden Evaluationsstudie abhing.

Zum anderen hätte sich die treffende unbehandelte Kontrollgruppe genauso häufig und genauso lange wie die Teilnehmer des Helaba-Trainings treffen müssen – ohne dass eine Intervention stattfände. Aus Zeit- und Kostengründen war diese Variante nicht durchführbar.

Schließlich war auch die sich nicht-treffende unbehandelte Kontrollgruppe nicht realisierbar. Die Teilnehmer der Baseline-Erhebung wurden gebeten, die Fragebogenbatterie ohne Absender abzugeben, so dass eine absolute Anonymität herrschte. Deswegen konnte kein Helaba-Mitarbeiter direkt angesprochen und gebeten werden, die Fragebögen zu späteren Messzeitpunkten ohne Trainingsteilnahme zu bearbeiten.

Allen drei Varianten widerspricht auch, dass diese Formen der Vergleichsgruppen von der Experimentalgruppe, der Trainingsteilnehmergruppe, nicht unabhängig gewesen wären. Es bestand die Möglichkeit, dass die Gruppenmitglieder als Kollegen miteinander Kontakt gehabt hätten, so dass ein Gespräch über das aktuelle Projekt denkbar gewesen wäre. Statistische Testverfahren setzen jedoch die Unabhängigkeit von Beobachtungen voraus (Rose, 2000).

Aus sämtlichen obigen Gründen konnten auch die sieben Mitarbeiter auf der Helaba-Warteliste nicht in die Evaluation einbezogen werden.

Die Stichprobe von 28 Teilnehmern war die Grundlage der summativen Evaluation (Scriven, 1972) des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“.

### **3.2 Die Überprüfung der Effektivität des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“**

Welche Variablen wurden in der vorliegenden Evaluationsstudie berücksichtigt? Welche Erhebungsverfahren wurden zu welchen Zeitpunkten eingesetzt? Auf die Konzeption der summativen Evaluation (Scriven, 1972) sowie auf Unterschiede zu den Effektivitätsstudien in Hinsch und Pfingsten (1998b) wird nachfolgend eingegangen.

#### **3.2.1 Die berücksichtigten Variablen**

Bei der Trainingskonzeption sowie -evaluation wurden verschiedene unabhängige und abhängige Variablen sowie potenzielle Störgrößen beachtet.

##### **3.2.1.1 Die unabhängige Variable**

Thema der vorliegenden Studie ist die Untersuchung, welchen Einfluss die unabhängige Variable „Teilnahme am Helaba-Training“ auf die Veränderung von Kennwerten der sozialen Kompetenzen nach Hinsch und Pfingsten (1998a) hat. Die Zeitabschnitte des Treatments werden in drei Stufen variiert (vgl. Rose, 2000):

- (a) Der Zeitabschnitt, in dem die Trainingsteilnehmer die Interventionsmaßnahme nicht besuchten: Der Zwischenraum zwischen der Baseline-Erhebung der Kennwerte sozial kompetenten Verhaltens (Juni bis August 2001) und dem Trainingsbeginn (September 2001)
- (b) Der Zeitabschnitt, in dem die Trainingsteilnehmer das Training besuchten (September 2001 bis Dezember 2001)
- (c) Der Zeitabschnitt nach dem Training (Dezember 2001 bis Februar 2002)

##### **3.2.1.2 Die abhängige Variable**

Die Zielvariable ist die Ausprägung der sozialen Kompetenzen nach Hinsch und Pfingsten (1998a). Eine hypothesenkonforme Modifikation der sozialen Kompetenzen soll bei allen drei Situationstypen erkennbar sein. Gegenstand der Studie ist der Einfluss der Trainingsteilnahme auf drei Komponenten des Erklärungsmodell sozial kompetenten Verhaltens: a) Kognitionen, b) Emotionen und c) beobachtbares Verhalten.

### 3.2.1.3 *Potenzielle Störvariablen*

Neben der unabhängigen Variable „Teilnahme am Helaba-Training“ könnten auch andere Faktoren einen Einfluss auf die abhängige Variable „Ausprägung der sozialen Kompetenzen“ nehmen. Potenzielle Größen sind

- (a) Trainereffekte und
- (b) das Geschlecht der Trainingsteilnehmer.

Untersuchungen zum Ausmaß des Selbstbewusstseins von Frauen und Männern widersprechen sich. Zudem ist die Messung des Selbstbewusstseins als eine generelle Größe fraglich (Chandler, Cook & Dugovics, 1978).

Sozial kompetente Verhaltensweisen setzen Lernerfahrungen voraus (Pfungsten, 1998d; Fontana, 1990). Folglich könnten Personen, die vermehrt private und / oder berufliche Situationen sozial kompetent bewältigt haben, höhere Kennwerte der sozialen Kompetenzen aufweisen. Weitere Moderatorvariablen könnten deswegen sein:

- (c) das Alter der Trainingsteilnehmer,
- (d) die Anzahl der Dienstjahre,
- (e) die hierarchische Position des Mitarbeiters,
- (f) die Anzahl der Mitarbeiter in einer Abteilung und
- (g) die Teilnahme an anderen (Soft-Skills-)Seminaren vor und während des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“.

Potenzielle Trainereffekte wurden bei der Trainingsplanung weitgehend berücksichtigt. Bei der vorliegenden Studie konnte keine Vergleichsgruppe berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 3.1). Folglich kann bei einem Trainingserfolg nicht differenziert werden, ob dieser auf die Intervention, auf die Wirkung der Durchführenden oder auf beides zurückgeführt werden kann (Hager, 2000b). Die Variable „hierarchische Position des Mitarbeiters“ wurde bei der Trainingsplanung umfassend kontrolliert. Die restlichen potenziellen Störgrößen werden aufgrund der kleinen Stichprobe zwar erhoben, aber deren Konfundierung mit der unabhängigen Variable statistisch nicht überprüft.

Nachfolgend werden die eingesetzten Verfahren beschrieben, die die unterschiedlichen Variablen erfassen sollen.

### **3.2.2 Die eingesetzten Erhebungsverfahren**

Als Erhebungsverfahren wurden ausschließlich Selbstbeschreibungsfragebögen verwendet. Alternativen wären Fremdbeschreibungsverfahren sowie Verhaltensbeobachtungen gewesen. Von einer Fremdbeurteilung oder einer Verhaltensbeobachtung durch die Trainer wurde abgesehen, um das Vertrauen zwischen Trainer und Teilnehmer nicht zu gefährden. Auch die Fremdbeurteilung oder die Verhaltensbeobachtung durch Vorgesetzte oder Kollegen wurde nicht einbezogen, um die Anonymität der individuellen Leistungen bzw. Veränderungen zu wahren. Schließlich wurde auch gegen eine weitere Variante, die Verhaltensbeobachtung durch unabhängige Dritte, aus Kosten- und Praktikabilitätsgründen entschieden.

Die Fragebogenbatterie sollte die abhängigen Variablen, die drei zentralen Komponenten des Prozessmodells sozial kompetenten bzw. inkompetenten Verhaltens von Hinsch und Pfingsten (1998a), sowie einen Teil der potenziellen Störvariablen erheben, der Stundenbogen und der Seminarbogen dagegen das Feedback von den Trainingsteilnehmern, ausgewählte Moderatorvariablen sowie die Erreichung der Veranstaltungsziele.

#### **3.2.2.1 Die Fragebogenbatterie**

Vier Fragebögen wurden in Form einer Fragebogenbatterie eingesetzt, die der Erfassung der abhängigen Variablen „Ausprägung der sozialen Kompetenzen nach Hinsch und Pfingsten (1998a)“ dienen:

- (a) Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugung (FKK) von Krampen (1991) zur Erfassung eines Teilbereiches der Kognitionen
- (b) Unsicherheitsfragebogen von Ullrich de Muynck & Ullrich (1979) zur Erfassung von Emotionen und des beobachtbaren Verhaltens
- (c) Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz von Gerhard (2002) zur Erfassung von Emotionen
- (d) Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz (SKA) von Gerhard (2002) zur Erfassung des beobachtbaren Verhaltens

Die Erfassung der Emotionalität sowie des beobachtbaren Verhaltens erfolgte mit Hilfe mit dem U-Fragebogen und dem SKA. Der U-Fragebogen von Ullrich de Muynck und

Ullrich (1979) wurde aufgrund seiner anerkannten Erfassung von sozial kompetenten Verhaltensweisen aufgenommen und diente auch als Validierung der beiden im Rahmen von Gerhards Diplomarbeit (2002) entwickelten Fragebögen. Der SKA und der ESKA von Gerhard (2002) erheben Emotionalität und beobachtbares Verhalten in einem Wirtschaftsunternehmen.

Die allgemeine Einleitung der Fragebogenbatterie (Anhang C) ersetzte weitgehend die Einleitungen der einzelnen Fragebogeneinführungen. Die Codeangabe und die Erfassung demographischer Daten (Geschlecht, Alter und Berufsausbildung) sowie potenzieller Störfaktoren (Geschlecht, Alter, Anzahl der Dienstjahre und Anzahl der Mitarbeiter in einer Abteilung) stellten den Abschluss der Fragebogenbatterie dar (Anhang C).

Nachfolgend werden die vier Fragebögen einzeln vorgestellt.

#### **3.2.2.1.1 Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugung**

Der mehrdimensionale Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK) von Krampen (1991) dient der Erfassung von Kompetenz- und Kontingenzerwartungen, die generalisiert sowie zeitlich und situativ relativ stabil sind. Er kann zu einer Persönlichkeitsdiagnose bei Personen ab einem Alter von 14 Jahren bis ins hohe Lebensalter eingesetzt werden. Mit Hilfe des FKK können insbesondere Aussagen über das Verhalten und Erleben von Individuen in neuartigen Handlungs- und Lebenssituationen gemacht werden.

Neben der Kompetenzerwartung wird die Kontrollüberzeugung erhoben, die drei Aspekte umfasst: Internalität, Soziale Externalität und Fatalistische Externalität. Diese vier unipolaren Primärskalen bilden zwei unipolare Sekundärskalen: Selbstwirksamkeit (Selbstkonzept eigener Fähigkeiten und Internalität) sowie Externalität (sozial bedingte und fatalistische Externalität). Die eindimensionale, bipolare Tertiärskala „Internalität vs. Externalität“ resultiert aus dem Differenzwert der beiden Sekundärskalen.

Der FKK umfasst 32 Items. Die Probanden werden gebeten, die Aussagen auf einer sechsstufigen Antwortskala als sehr falsch bis sehr richtig zu beurteilen.

Die Durchführungs-, Auswertungs- sowie Interpretationsobjektivität sind jeweils gewährleistet. Die Reliabilitätskennwerte sind befriedigend. Eine relativ stabile Erfassung des Zielkonstruktes (Testwiederholungsreliabilität) sowie eine Profilinterpretation (Profil- bzw. Differenzreliabilität) sind möglich. Die inhaltliche sowie die Konstruktvalidität wurden empirisch bestätigt.

### **3.2.2.1.2 Unsicherheitsfragebogen**

Der mehrdimensionale Unsicherheitsfragebogen (U-Fragebogen) von Ullrich de Muynck und Ullrich (1979) wurde in der vorliegenden Diplomarbeit zur Erfassung des behavioralen Aspektes des Bereiches sozialer Angst und sozialer Inkompetenz eingesetzt. Er erfasste folglich nicht nur wie in Hinsch und Pfingsten (1998b) dargestellt Verhalten, sondern zusätzlich die Emotion Angst (vgl. auch Gerhard, 2002). Der U-Fragebogen kann bei klinischen Stichproben und Nichtpatienten angewendet werden. Eine Alterseinschränkung wurde von Ullrich de Muynck und Ullrich (1979) nicht angegeben.

Der U-Fragebogen erfasst mit 65 Items sechs Faktoren. Die unipolaren Unterskalen heißen Fehlschlag- und Kritikangst, Kontaktangst, Fordern können, Nicht-nein-Sagen-können, Schuldgefühle und Anständigkeit. Die Probanden sollen auf einer Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten angeben, ob sie den relativ verhaltensnah formulierten Aussagen (Hinsch & Pfingsten, 1998b) gar nicht bzw. vollkommen zustimmen.

Der U-Fragebogen ist im deutschen Sprachraum das am häufigsten eingesetzte Messinstrument zur Erfassung von Selbstsicherheit bzw. sozialer Kompetenz. Originär wurde er konzipiert, um die Wirksamkeit des Assertiveness-Training-Programms (ATP) von Ullrich und Muynck (1998a) überprüfen zu können. Er bewährte sich jedoch auch als ein objektives und befriedigend reliables Verfahren zur validen Kontrolle von Selbstsicherheitstrainings, die nicht auf dem ATP basieren (Ullrich de Muynck und Ullrich, 1979; Hinsch & Pfingsten, 1998b; Pfingsten, 1998b).



### ***3.2.2.1.3 Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz***

Der mehrdimensionale Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz (ESKA) (Gerhard, 2002) erhebt das subjektiv erlebte Ausmaß an psychischer Belastung in sozialen Situationen. Er wurde speziell für die Evaluierung des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ entwickelt und gibt bei Mitarbeitern der Helaba ohne Führungsverantwortung Auskunft, ob eine Veränderung der wahrgenommenen Emotionalität durch das Training stattgefunden hat.

Insgesamt enthält der Fragebogen 27 Items, wobei allen drei Situationstypen nach Hinsch und Pfingsten (1998a) die gleichen neun Statements zugeordnet sind. Der Proband kann auf einer Skala mit vier Antwortalternativen angeben, ob die Aussage nicht, weniger, oft oder voll auf ihn zutrifft.

Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind gegeben. Der Fragebogen weist eine gute Reliabilität auf. Die Validität des Fragebogens konnte bislang nicht abschließend untersucht werden. Aufgrund der konstruktbezogenen Skalenkonstruktion (Lösel, 1995) sowie der Expertenbeurteilung wird die Inhaltsvalidität vermutet. Bisherige Befunde von Gerhard (2002) führen zu der Interpretation, dass eine Konstruktvalidität vorliegt.

### ***3.2.2.1.4 Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz***

Der mehrdimensionale Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz (SKA) (Gerhard, 2002) wurde ebenfalls speziell für die Evaluation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ entwickelt. Er kann bei Mitarbeitern der Helaba ohne Führungsverantwortung zur Erfassung der behavioralen sozialen Kompetenzen in den drei Situationstypen nach Hinsch und Pfingsten (1998a) verwendet werden.

Der SKA besteht aus 30 Items: Es wird jeweils eine berufliche Situation und das entsprechende situative sozial kompetente Verhalten beschrieben. Der Proband kann auf einer Skala mit vier Antwortalternativen angeben, ob diese Aussage nicht, weniger, oft oder voll auf ihn zutrifft. Der SKA besteht aus drei unipolaren Unterskalen: Jeder der drei Situationstypen umfasst zehn Items.

Die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sind gegeben. Die Reliabilitätskennwerte sind befriedigend. Zur Validität können bislang keine umfassenden

Aussagen erfolgen. Die Inhaltsvalidität kann aufgrund der konstruktbezogenen Skalenkonstruktion (Lösel, 1995) sowie der Expertenbeurteilung angenommen werden. Bisherige Befunde von Gerhard (2002) legen eine Konstruktvalidität nahe.

Zusätzlich wurden der Stundenbogen sowie der Seminarbogen eingesetzt. Sie dienen vorrangig dem Teilnehmerfeedback.

### **3.2.2.2 Feedback der Trainingsteilnehmer**

Der Stundenbogen dient der Rückmeldung über eine Einzelveranstaltung, der Seminarbogen der Rückmeldung über die Gesamtveranstaltung. Auf beiden Bögen ist der 5-stellige Personencode vermerkt.

#### **3.2.2.2.1 Stundenbogen**

Der GSK-Stundenbogen (Hinsch, 1998, S. 142) wurde modifiziert und erweitert (Anhang D), um ein detailliertes anonymes Feedback der Trainingsteilnehmer an die Trainer nach jeder Veranstaltung zu ermöglichen. Die Zufriedenheit mit den einzelnen Veranstaltungen und deren Verlauf könnte als ein Erfolgsmaß für die Trainingsdurchführung herangezogen werden. In der vorliegenden Arbeit erfolgt dies nicht, da die kurz- und langfristige Wirksamkeit sowie die Generalisierung der vermittelten Verhaltensfertigkeiten akzentuiert werden. Etwaige konstruktive Kritikpunkte können im Sinne einer formativen Evaluation (Scriven, 1972) berücksichtigt werden. Würden die Rückmeldung eine Trainingsmodifikation als Konsequenz haben, so würde diese in allen vier Trainingsgruppen erfolgen, um weiterhin eine standardisierte und somit vergleichbare Trainingsdurchführung zu gewährleisten. Der Stundenbogen erfasst zusätzlich die Variable „Hausaufgabenenerledigung“. Die standardisierte Hausaufgabenkontrolle dient insbesondere der Motivation der Teilnehmer, die jeweiligen Aufgaben tatsächlich zu erledigen.

### **3.2.2.2 Seminarbogen**

Der GSK-Feedbackbogen (Hinsch, 1998, S. 143) wurde ebenfalls überarbeitet und erweitert. Er wurde zusätzlich zur besseren Differenzierung umbenannt (hier: „Seminarbogen“). Der Seminarbogen (Anhang E) ermöglicht eine detaillierte und anonyme Rückmeldung der Trainingsteilnehmer an die Trainer nach dem Gesamttraining. Der Seminarbogen diente weiterhin der Erfassung der potenziellen Störvariablen „Teilnahme an anderen Soft-Skills-Seminaren vor und während des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba““. Die Überprüfung, inwieweit die Teilnehmer die Erreichung der während des Trainings von den Trainern formulierten Trainingsziele wahrnahmen, kann als zusätzliches Erfolgsmaß für die Trainingsdurchführung verwendet werden. Die Goal Attainment Scale, wie bspw. von Schulte (1998) beschrieben, fungierte als Grundlage für die standardisierte Zielüberprüfung.

Die Rückmeldung an die Trainer nach dem Gesamttraining sowie die Zielüberprüfung werden als subjektives Erfolgsmaß in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt.

Die Evaluation des Helaba-Trainings umfasste vier Messzeitpunkte. Auf das Messdesign geht das nächste Kapitel genauer ein.

### **3.2.3 Die Messzeitpunkte**

Die Fragebogenbatterie und der Stunden- sowie Seminarbogen wurden unterschiedlich häufig eingesetzt. Bei einer Rücklaufquote unter 100 Prozent wurden die Trainingsteilnehmer mündlich oder schriftlich um die Rückgabe des entsprechenden Erhebungsverfahrens gebeten. War ein Trainingsteilnehmer bei einer Veranstaltung nicht anwesend, so wurde ihm der Stundenbogen zugesendet, damit er die enthaltene Hausaufgabenkontrolle ausfüllen und ihn an der nächsten Veranstaltung wieder abgeben konnte. Nach der achten Veranstaltung wurde an die Teilnehmer, von denen mindestens eine Hausaufgabenkontrolle fehlte, eine schriftliche Erinnerung gesendet.

### 3.2.3.1 Die Fragebogenbatterie

In der vorliegenden Wirksamkeitsstudie wurden zu vier Messzeitpunkten die drei Komponenten der sozialen Kompetenzen nach Hinsch und Pfingsten (1998a) mit Hilfe der Fragebogenbatterie erhoben.

- (a) Die Erhebung von Juni bis August 2001 diente zwei Zielen: zum einen der Baseline-Erhebung der Kennwerte sozialer Kompetenzen  $t_0$  und zum anderen der Normierung der neu entwickelten Fragebögen „Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz (SKA)“ und „Emotionalitätsfragebogen sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz (ESKA)“ jeweils von Gerhard (2002) im Rahmen seiner Diplomarbeit.
- (b) Die Prätestung  $t_1$  erfolgte im September 2001,
- (c) die Posterhebung  $t_2$  im Dezember 2001 und
- (d) die Follow up-Untersuchung  $t_3$  im Februar 2002.

Durch den Vergleich der Kennwerte sozialer Kompetenzen verschiedener Messzeitpunkte wird die kurz- sowie langfristige Wirksamkeit des Helaba-Trainings sowie die zeitliche Stabilität der Effekte überprüft.

**Vor dem Training.** Durch den Vergleich der Kennwerte sozialer Kompetenzen der Messzeitpunkte  $t_0$  mit  $t_1$  können systematische, interventionsunabhängige Veränderungen überprüft werden. Unterscheiden sich die Kennwerte zu diesen beiden Zeitpunkten nicht wesentlich, so können Veränderungen zu späteren Zeitpunkten auf die Intervention zurückgeführt werden (Rose, 2000).

**Kurzfristige Wirksamkeit.** Durch den Vergleich der Kennwerte sozialer Kompetenzen der Messzeitpunkte  $t_1$  mit  $t_2$  werden kurzfristige Effekte ermittelt. Von kurzfristig verfügbaren Kompetenzen sprechen Hager und Hasselhorn (2000) bei Veränderungen, die in einem Zeitraum von bis zu einem Monat gemessen wurden. In der vorliegenden Studie wurden am Ende der achten Veranstaltung im Dezember 2001 die sozialen Kompetenzen der Teilnehmer zur Ermittlung kurzfristiger Effekte gemessen.

**Langfristige Wirksamkeit.** Eine Überprüfung der langfristigen Erhöhung der Kennwerte sozialer Kompetenzen, also der zeitlichen Generalisierung nach Hager und Hasselhorn (2000), findet durch den Vergleich der Messzeitpunkte  $t_1$  mit  $t_3$  statt. Veränderungen, die über einen Monat hinaus stabil sind, zeigen langfristig verfügbare

Kompetenzen auf (Hager & Hasselhorn, 2000). In der vorliegenden Studie wurde ein Zeitraum von etwa zwei Monaten nach der achten Veranstaltung (Dezember 2001 bis Februar 2002) zur Berechnung langfristiger Effekte berücksichtigt.

**Stabilität der Wirksamkeit.** Mit Hilfe des Vergleiches des Messzeitpunktes  $t_2$  mit  $t_3$  kann die Stabilität der gefundenen Effekte der Leistungssteigerung untersucht werden. Auch kann überprüft werden, ob durch das Helaba-Training ein Entwicklungsanschub erfolgte (Hager & Hasselhorn, 2000). Läge ein Entwicklungsanschub vor, so fände zusätzlich zu der langfristigen Verbesserung der sozialen Kompetenzen eine Kompensation von etwaigen Entwicklungsdefiziten statt.

Eine weitere Hypothese widmet sich der Anforderungsgeneralisierung. Diese liegt nach Hager und Hasselhorn (2000) dann vor, wenn die „eingeübten Fertigkeiten bzw. Fähigkeiten [...] auch auf andere, nicht in der Interventionsmaßnahme enthaltene Aufgabenanforderungen übertragen werden“ (S. 50).

**Anforderungsgeneralisierung.** Die Überprüfung der Anforderungsgeneralisierung erfolgt mit Hilfe des SKA (Gerhard, 2002). Dort werden pro Situationstyp zehn berufsbezogene Situationen dargestellt. Im Helaba-Training wurden fünf der zehn Situationen als Beispiele bzw. als Rollenspielsituationen angeboten, fünf dagegen erscheinen ausschließlich im Fragebogen. Durch den Vergleich der Kennwerte behavioraler sozialer Kompetenzen der beiden Itemgruppen zu allen vier Messzeitpunkten wird überprüft, ob die Probanden die erlernten Verhaltensweisen ausschließlich in den Situationen anwenden, die trainiert wurden, oder ob die Teilnehmer diese ebenfalls in anderen beruflichen Situationen einsetzen. Letzteres entspräche einer Generalisierung des motorischen Verhaltens in den Berufsalltag.

### 3.2.3.2 Der Stundenbogen

Der Stundenbogen wurde nach jeder Veranstaltung von den Trainingsteilnehmern bearbeitet.

### **3.2.3.3 *Der Seminarbogen***

Die Teilnehmer gaben zeitgleich mit der Posterhebung ein Mal Feedback bezogen auf das gesamte Seminar. Im Rahmen der Post- und der Follow up-Erfassung beurteilten sie, ob die Veranstaltungsziele erreicht wurden.

Die in Hinsch und Pfingsten (1998b) dargestellten GSK-Effektivitätsstudien unterscheiden sich von der vorliegenden Wirksamkeitsstudie, was im Folgenden begründet wird.

### **3.2.4 *Unterschiede zur Evaluation des originären Gruppentrainings sozialer Kompetenzen***

Die vorliegende Diplomarbeit unterscheidet sich insbesondere hinsichtlich folgender Aspekte von den bisherigen GSK-Evaluationen (vgl. Hinsch und Pfingsten, 1998b):

- (a) Der Einsatz der Erhebungsinstrumente
- (b) Das Messdesign
- (c) Berücksichtigung der Anforderungsgeneralisierung

#### **3.2.4.1 *Die Erhebungsinstrumente***

Zur Erhebung von sozialen Kompetenzen finden bei Hinsch und Pfingsten (1998b) zwei alternative Selbstbeschreibungsfragebögen Anwendung (vgl. auch Affeldt & Redlich, 1984): der IE-SV-F (Dormann & Hinsch, 1981) und der Problemfragebogen (von Hinsch und Pfingsten (1998a) überarbeitete Version der Skala zur Messung von studentischen Problemen (SSP) von Sander und Lück, 1974). Beide Fragebögen sprechen sensible Themen wie z.B. Sexualität und Familienkonflikte an. Da diese von den Mitarbeitern und vom Personalrat der Helaba als einen zu großen Eingriff in die Privatsphäre angesehen werden könnten, wurden sie in der vorliegenden Arbeit wie folgt substituiert (vgl. Kapitel 3.2.2.1):

- (a) *IE-SV-F*. Der Fragebogen dient der Erfassung der Attribuierungsgewohnheiten in Erfolgs- und Misserfolgssituationen. Um den kognitiven Aspekt weiterhin gleich zu gewichten (vgl. Hinsch & Pfingsten, 1983), wurde er in der vorliegenden Arbeit durch den FKK (Krampen, 1991) ersetzt.

- (b) *Problemfragebogen*. Er soll das subjektiv erlebte Ausmaß an psychischer Belastung erfassen. Zur Evaluation des Helaba-Trainings wurde stattdessen der ESKA (Gerhard, 2002) neu entwickelt.

### 3.2.4.2 *Das Messdesign*

Hinsch und Pfungsten (1998b) bzw. Hinsch et al. (1983) überprüften die Effektivität des GSK in einem Wartekontrollgruppen-Design. Sie führten einen Prä-Post- bzw. einen Prä-Follow Up-Vergleich der Kennwerte sozialer Kompetenzen durch.

Die Prä-Erhebung fand am Ende der Einführungsveranstaltung statt. Zur Erhebung der Post-Kennwerte wurden die Fragebögen den Teilnehmern nach der letzten Veranstaltung inklusive einem frankierten Rückumschlag mit der Bitte um Rücksendung gegeben (Hinsch, 1998). Zum Ablauf der Follow up-Erhebung wurden keine Angaben gemacht (Hinsch & Pfungsten, 1998b; Hinsch, 1998).

In Bezug auf das Messdesign existieren drei Unterschiede zwischen den beiden Studien und der vorliegenden Arbeit:

- (a) In der vorliegenden Studie wurde auf eine Kontrollgruppe verzichtet (vgl. Kapitel 3.1).
- (b) Beim Helaba-Training wurden zusätzlich Baseline-Kennwerte der sozialen Kompetenzen erhoben, so dass die Veränderung der sozialen Kompetenzen eindeutig auf das durchgeführte Training zurückgeführt werden kann (vgl. Kapitel 3.2.3).
- (c) Die Zeitpunkte der Fragebogenbearbeitung unterschieden sich: Die Teilnehmer des Helaba-Trainings wurden gebeten, die Fragebogenbatterie vor der Einführungsveranstaltung auszufüllen. So wurde verhindert, dass die Teilnahme der Einführungsveranstaltung einen Einfluss auf die Fragebogenbearbeitung nimmt. Die Post-Erhebung fand am Ende der achten Veranstaltung statt, um den Rücklauf der Fragebogenbatterien und der Seminarbögen zu maximieren. Im Rahmen des Helaba-Trainings fand auf Teilnehmerwunsch eine zusätzliche neunte Veranstaltung, der Workshop, statt. Die Teilnehmer füllten zu Beginn des Workshops die Fragebogenbatterie sowie den Seminarbogen aus. So wurde verhindert, dass die Workshopteilnahme einen Einfluss auf die Fragebogenbearbeitung nahm. Zusätzlich sollte der Rücklauf maximiert werden.

### 3.2.4.3 Die Generalisierung

Die Evaluation des Helaba-Trainings überprüft im Gegensatz zu Hinsch und Pfingsten (1998b) oder Hinsch et al. (1983) neben der zeitlichen Generalisierung zusätzlich die Anforderungsgeneralisierung (vgl. Kapitel 3.2.3.1).

Die Beschreibung der Trainingsentwicklung und –durchführung schließt sich an.

## 3.3 Das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ basiert auf dem Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK) von Hinsch und Pfingsten (1998a). Um einen maximalen Trainingserfolg im betriebswirtschaftlichen Kontext zu erzielen, wurde das Training an die in der Einleitung erläuterten Bedürfnisse der Helaba angepasst (vgl. Pfingsten, 1998c; Jürgens, 1998). Die Anpassung erfolgte neben der Literatursichtung und Besprechungen mit Johann Abraham und Dr. Rolf Leibbrand auf folgenden Grundlagen:

- (a) Die formative Evaluation des Pilot-Trainings „Fit für den Job?“ an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 11. Mai bis 06. Juli 2001
- (b) Teilnahme im Kapitel 2.2.3 erläuterten Trainerseminar „Die Durchführung des Gruppentrainings sozialer Kompetenzen (GSK)“ von Rüdiger Hinsch und Sigrid Gebauer, 07. und 08. September 2001

Der erste Punkt wird näher dargestellt.

Vom 11. Mai bis zum 06. Juli 2001 führten Torsten Gerhard und die Autorin der vorliegenden Arbeit als Trainer das Pilot-Training „Fit für den Job?“ an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz durch. Es nahmen sechs Studenten (2 Männer: 33%, 4 Frauen: 67%), die durchschnittlich etwa 27 Jahre alt waren ( $M = 27.17$ ,  $SD = 4.07$ ), teil. Die Teilnehmer studierten unterschiedliche Fachrichtungen (VWL, Medizin, Biologie, Geographie, Psychologie, Anglizistik und Geschichte auf Lehramt). Die Hälfte absolvierte vor dem Studium eine Berufsausbildung. Eine Frau meldete sich vorzeitig vom Training ab.

Jeder Teilnehmer bezahlte einen Unkostenbeitrag von 20 DM. Ziel des Unkostenbeitrages war, das Commitment der Teilnehmer zu erhöhen. Die Werbung für das Training umfasste Aushänge auf dem gesamten Universitätsgelände und Flugblätter, die in



den Monaten April und Mai 2001 insbesondere im Mensa-Gebäude sowie im Neubau der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften verteilt wurden.

Die Trainingsunterlagen sowie das erhaltene Feedback sind der beigefügten CD zu entnehmen. Das Teilnehmerfeedback diente zum einen der sofortigen Anpassung des universitären Trainings. Zum anderen war es eine Grundlage für die formative Evaluation (Scriven, 1972) des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“.

Herr Dr. Rolf Leibbrand supervidierte die Trainer.

Bevor das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ durchgeführt werden konnte, musste das gesetzliche Mitbestimmungsrecht des Personalrat bei der Durchführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen (§ 98 Betriebsverfassungsgesetz, in der Fassung von 2001) berücksichtigt werden. Hierauf wird im folgenden Kapitel eingegangen. Anschließend werden die realisierten Marketingmaßnahmen, die Trainingsorganisation sowie die Trainingskonzeption und –durchführung dargestellt.

### ***3.3.1 Das Mitbestimmungsrecht des Personalrates der Helaba***

Die Trainingskonzeption wurde am 23. April 2001 dem Gesamtpersonalrat der Helaba in Form einer Präsentation vorgestellt. Neben den beiden präsentierenden Trainern stand Herr Dr. Rolf Leibbrand für Fragen zur Verfügung. Am 07. Juni 2001 gab der Gesamtpersonalrat seine Einwilligung zur Trainingsdurchführung in der hier dargestellten Form sowie zur Verwendung der oben vorgestellten Fragebögen zur Trainingsevaluation.

Nach der Einwilligung des Gesamtpersonalrats konnte mit der Werbung für das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ begonnen werden.

### ***3.3.2 Das Marketing***

Die Mitarbeiter der Helaba wurden umfassend über die Normierung der Fragebögen sowie über die Durchführung des Helaba-Trainings informiert. Um eine maximale Transparenz zu gewährleisten, wurden Marketingmaßnahmen vor und nach Abschluss des Trainings durchgeführt.

### **3.3.2.1 Das Marketing vor dem Trainingsbeginn**

An die Genehmigung durch den Gesamtpersonalrat schloss sich unverzüglich die Werbung für die Fragebogenaktion im Sommer 2001 sowie für das Training ab September 2001 an. Marketingmaßnahmen waren:

- (a) Trainingsbeschreibung (vgl. Geißler, 2000) und Anmeldeformular im Intranet der Landesbank Hessen-Thüringen, 08. Juni 2001
- (b) Anschreiben an die oben erläuterte Zielgruppe des Trainings, Helaba-Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, 12. Juni 2001 und Erinnerungsschreiben, 09. August 2001
- (c) Anschreiben an Führungskräfte der Helaba, 12. Juni 2001  
546 Führungskräfte wurden angeschrieben. Führungskräfte in der Helaba sind Bereichs-, Abteilungsleiter, Hauptreferenten, Gruppenleiter und Referenten. Sie wurden zum einen über das bevorstehende Projekt informiert. Zum anderen wurden sie um Unterstützung der Vorhaben gebeten.

Die Anschreiben verwiesen auf die Intranetpräsenz, so dass eine Informationsvernetzung vorlag.

### **3.3.2.2 Das Marketing nach Trainingabschluss**

Nach der abgeschlossenen Interventionsmaßnahme wurden die Mitarbeiter über Trainingsdurchführung und -erfolg informiert:

- (a) Dankeschreiben an alle Mitarbeiter der Helaba ohne Führungsverantwortung (gemäß der Kriterien in Kapitel 3.1), 26. Februar 2002  
Der Dank galt der Beteiligung an der Fragebogenaktion im Sommer 2001 gedankt. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter informiert, dass im Herbst 2002 das Helaba-Training aufgrund des Erfolges ein zweites Mal stattfinden würde.
- (b) Artikel in der Hauszeitschrift „HelabaInform“, erstes Quartal 2003  
Mit Hilfe des Artikels werden alle Mitarbeitern der Helaba über das Projektergebnis und das im Herbst 2002 erneut stattfindende Training informiert.

Die Organisation des Trainings erfolgte parallel zu den Marketingmaßnahmen.

### **3.3.3 Organisation des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“**

Die im Folgenden dargestellte Trainingsdurchführung basiert auf dem GSK von Hinsch und Pfingsten (1998a), erfuhr jedoch eine Anpassung an die Bedingungen der Helaba. Die Trainingsdurchführung impliziert die Bereiche Trainer, Trainingsteilnehmer, Rahmenbedingungen und die Weitergabe von Informationen. Eine tabellarische Übersicht ist Anhang F zu entnehmen.

#### **3.3.3.1 Die Trainer**

Es fand ein Team-Teaching statt (Günther & Sperber, 2000): Jede Veranstaltung wurde von zwei ausgebildeten GSK-Trainern, Torsten Gerhard und der Autorin der vorliegenden Arbeit, geleitet. Dr. Rolf Leibbrand, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, sowie Johann Abraham, Helaba, supervidierten sie.

Beide Trainer machten vor ihrem Psychologiestudium an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz eine Berufsausbildung zum Bankkaufmann (Karola Wedel: Landesbank Hessen-Thüringen; Torsten Gerhard: Kreissparkasse Alzey) und arbeiteten jeweils mehrere Jahre in ihrem erlernten Beruf. Da beide auch im Sparkassenverband tätig waren, kennen sie dessen Organisations- und Arbeitsstrukturen gut. Im September 2001 nahmen sie an einer GSK-Trainerausbildung von Hinsch und Gebauer teil, so dass zum einen eine Trainingsdurchführung getreu der Intentionen der Entwickler Hinsch und Pfingsten und zum anderen eine adäquate Adaptation des GSK an die Strukturen und Bedürfnisse der Helaba gewährleistet wurde.

Die Trainerabfolge rotierte während der Veranstaltungen in zweifacher Hinsicht:

- (a) Innerhalb einer Veranstaltung wechselten sich die Trainer mit der Behandlung der Trainingsinhalte ab (Bsp. Karola Wedel begann mit der Einleitung, Torsten Gerhard fuhr mit der Besprechung der Hausaufgaben fort.)
- (b) Innerhalb einer Trainingsgruppe moderierten die Trainer abwechselnd.  
Beispielsweise begann Karola Wedel bei der Einführungsveranstaltung mit der Einleitung, und Torsten Gerhard leitete die zweite Veranstaltung ein.

Durch die alternierende Moderation wurde die Moderatorvariable „Trainereffekte“ parallelisiert, so dass diese keinen Einfluss mehr auf die abhängige Variable „Ausprägung

der sozialen Kompetenzen“ nehmen konnte. Weiterhin sollte dadurch die Aufmerksamkeit der Trainingsteilnehmer über die Veranstaltung hinweg aufrecht erhalten werden.

### **3.3.3.2 Die Trainingsteilnehmer**

In der vorliegenden Evaluationsstudie existierten mehrere Voraussetzungen für die eigeninitiierte Trainingsteilnahme:

(a) Der Mitarbeiter hatte keine Führungsverantwortung.

Der Einfluss der potenziellen Störvariable „Hierarchische Position des Mitarbeiters“ auf die abhängige Variable „Ausprägung der sozialen Kompetenzen“ wurde folglich konstant gehalten und musste deswegen bei späteren statistischen Berechnungen nicht mehr berücksichtigt werden.

(b) Der Mitarbeiter nahm an der Fragebogenaktion im Juni bis August 2001 teil, die u.a. die Baseline-Erhebung der Kennwerte sozialer Kompetenzen darstellte.<sup>3</sup>

(c) Der Vorgesetzte musste der Anmeldung schriftlich zustimmen.

Die Anmeldungen wurden bis zum 15. September 2001 unabhängig vom Geschlecht berücksichtigt. War bekannt, dass sich der anmeldende Mitarbeiter einer Psychotherapie unterzog, wurde von einer Trainingsteilnahme abgeraten. So sollte ein Konflikt der unterschiedlichen Interventionsmaßnahmen vermieden werden.

Im Verlauf des Trainings wurde keine Selektion der Trainingsteilnehmer vorgenommen. Ein Teilnehmer verließ nur das Training, sofern er sich selbst abmeldete.

### **3.3.3.3 Die Rahmenbedingungen des Trainings**

Die Teilnahme am Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ erfolgte während der Arbeitszeit. Weitere Aspekte der Trainingsveranstaltungen sind Anzahl, Ort und Zeitpunkt der Veranstaltungen sowie die Raumausstattung.

Die zitierten Trainingsunterlagen sind, sofern sie nicht im Anhang aufgeführt sind, der beigelegten CD zu entnehmen.

---

<sup>3</sup> Bei einer Trainingswiederholung ist die Teilnahme an einer vorherigen Baseline-Erhebung keine Voraussetzung.

### **3.3.3.3.1 Anzahl, Ort und Zeitpunkt der Veranstaltungen**

Das Training umfasste neun Veranstaltungen: die ersten acht Veranstaltungen orientierten sich am GSK von Hinsch (1998), die neunte Veranstaltung, der Workshop, wurde auf Teilnehmerwunsch (Flip-Chart vom 25. September 2001) neu konzipiert. Die Einführungsveranstaltungen umfassten drei Stunden (9 bis 12 Uhr), die restlichen vier Stunden (9 bis 13 Uhr). Die Einführungsveranstaltungen sowie die Workshops fanden in der Skylobby des MainTowers Frankfurt statt. Die restlichen sieben Veranstaltungen wurden im Schulungszentrum Offenbach durchgeführt.

Kurz vor Trainingsbeginn erhielten die Teilnehmer eine schriftliche Einladung zu den Einführungsveranstaltungen im September 2001, der die Fragebogenbatterie mit der Bitte um Bearbeitung und Abgabe an der Einführungsveranstaltung beigelegt war. Die restlichen Veranstaltungen der vier Trainingsgruppen fanden an jeweils acht Wochentagen im Oktober bis Dezember 2001 sowie im Februar 2002 statt. Die konkreten Termine sind dem Anhang F zu entnehmen.

Idealerweise sollten zwischen den ersten acht Veranstaltungen keine längeren Pausen liegen (Hinsch, 1998). Die Veranstaltungen mussten in Abstimmung mit den bereits gebuchten Raumbuchungen so gelegt werden, dass zum einen das Weihnachts- sowie das Tagesgeschäft minimal berührt wurden. Zum anderen sollten keine Veranstaltungstermine in die hessischen Schulherbstferien gelegt werden, um auch Erziehungspflichtigen eine Teilnahme ohne Informationsverluste zu ermöglichen. Deswegen betrug in der vorliegenden Evaluationsstudie der zeitliche Abstand zwischen den Einführungsveranstaltungen und den zweiten Sitzungen einen Monat. Der Workshop fand zwei Monate nach der achten Veranstaltung statt, so dass die Trainingsteilnehmer die Möglichkeit erhielten, sozial kompetente Verhaltensweisen im beruflichen und privaten Alltag anzuwenden und zu üben. Desweiteren können frühestens nach vier Wochen langfristige Veränderungen (Hager & Hasselhorn, 2000) der sozialen Kompetenzen durch das Helaba-Training mit Hilfe der Follow Up-Untersuchung zu Beginn des Workshops erfasst werden.

Die Zusammensetzung der vier Gruppen war bis auf die Einführungsveranstaltung identisch (pro Gruppe sieben Personen). Um eine optimale Raumorganisation zu erlangen, nahmen an den drei Einführungsveranstaltungen jeweils neun Personen teil.

### **3.3.3.3.2 Die Raumausstattung**

Die Besprechungsräume im MainTower Frankfurt enthielten einen Flipchart, einen Overhead-Projektor, eine Pinwand, eine Videorecorder-Anlage sowie eine Leiste, an der das Agenda-Plakat befestigt wurde. Die Trainingsteilnehmer konnten die Fragebögen anonym in ein Behältnis einwerfen. Die Besprechungsräume im Schulungszentrum Offenbach enthielten zusätzlich zu der oben beschriebenen Raumausstattung ein White Board, einen CD-Spieler sowie eine Videokamera. Photographien beider Räume sind zur Verdeutlichung in Anhang G zu finden.

Weitere Verwendung fanden die CD „Progressive Muskelentspannung nach Jacobson“ der Poliklinischen Institutsambulanz für Psychotherapie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (o.J.) sowie Videokassetten.

Die CD wurde für die Durchführung der Progressiven Muskelentspannung in den dritten bis achten Veranstaltungen verwendet. Eine Videokassette diente Demonstrationszwecken in den Einführungsveranstaltungen (aufgenommenes Modellrollenspiel) und den dritten Veranstaltungen (projektiver Videofilm). Torsten Gerhard und die Autorin der vorliegenden Arbeit waren jeweils die Darsteller. Eine weitere Videokassette wurde zur Aufnahme der Teilnehmerrollenspiele benötigt. Die Videoaufzeichnungen wurden direkt nach den Rollenspielen gelöscht.

Die Teilnehmer und die Trainer saßen in einem Kreis, da in dezentralen Kommunikationsnetzen die Gruppenmitglieder zufriedener sind (Ridgeway, 1983; Shaw, 1981). Auch sind dezentrale Gruppen in der Bearbeitung von komplexen Problemen effektiver. Jede Person hatte durch den vor ihr stehenden Tisch eine Schreibmöglichkeit (Geißler, 1999).

### **3.3.3.4 Transparenz**

Eine umfangreiche Informationsweitergabe wurde über verschiedene Maßnahmen gewährleistet:

- (a) Anschreiben an die Zielgruppe des Trainings, Helaba-Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, 12. Juni 2001 und 09. August 2001

- (b) Während des Trainings wurden verstärkt schriftliche Unterlagen an die Teilnehmer verteilt: Das GSK umfasst zwölf Arbeitspapiere (Hinsch, 1998), das Helaba-Training dagegen 55 Arbeitsunterlagen (Anhang H).
- (c) Nahm ein Trainingsteilnehmer an einer Veranstaltung nicht teil, so sendeten ihm die Trainer die Unterlagen im Anschluss an die Veranstaltung zu.
- (d) Die Evaluationsergebnisse werden in Form eines Artikels in der Hauszeitschrift „HelabaInform“ veröffentlicht.
- (e) Die Einzelergebnisse der Teilnehmer wurden im Anschluss an das Training auf Wunsch mit den Trainingsteilnehmern, die das Training absolvierten, besprochen. Acht Personen nahmen das Angebot wahr. Die dem Rückmeldungsgespräch zugrundeliegenden Unterlagen wurden ihnen ausgehändigt.
- (f) Die vorliegende Arbeit sowie die Diplomarbeit von Gerhard (2002) werden für jeden Helaba-Mitarbeiter einsehbar sein.

In den Monaten September 2001 bis Februar 2002 wurde das Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ durchgeführt. Das folgende Kapitel stellt die Durchführungsmodalitäten vor.

### ***3.3.4 Die Trainingsdurchführung***

Das GSK (Hinsch, 1998) wurde in Hinblick auf die Strukturen und Bedürfnisse der Helaba verändert. Art und Umfang der Modifikation werden gemäß der ersten Aufgabenstellung der vorliegenden Diplomarbeit in den Tabellen 2 bis 8 dargestellt. Um den Vergleich mit dem GSK zu vereinfachen, wird stichpunktartig die originäre GSK-Durchführung genannt. Sofern keine anderen Quellen genannt werden, beziehen sich die Ausführungen auf Hinsch (1998). Der Moderationsordner des Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“ ist in Form einer CD beigefügt. Dieser enthält sämtliche Arbeitsunterlagen, Folien, Übungsbeschreibungen für die Trainer sowie Trainingsdokumentationen (u.a. Feedback, Flipchart) des Pilottrainings und des Helaba-Trainings.

Der Ablauf des Helaba-Trainings sowie die Inhaltsvermittlung erfolgte standardisiert.

### **3.3.4.1 Allgemeine Informationen**

Bevor die Modifikationen der Einzelveranstaltungen dargestellt werden, verdeutlicht Tabelle 2, welche grundsätzlichen Veränderungen das GSK erfahren hat. Diese Veränderungen wirkten sich auf die Organisation und Durchführung aller Veranstaltungen aus.



Tabelle 2

Modifikationen des GSK: Allgemeine Informationen zum Helaba-Training „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Zählweise der Veranstaltungen wurde geändert: Die Veranstaltungen werden durchgehend nummeriert (Einführungsveranstaltung, zweite Veranstaltung, dritte Veranstaltung usw.) <i>Anmerkung:</i> Das Pilot-Training orientiert sich an der Zählweise des GSK.	Einführungsveranstaltung, erste Veranstaltung, zweite Veranstaltung, usw.	Die durchgehende Numerierung sollte Missverständnisse vermeiden.
Die Zeitdauer einer Veranstaltung umfasste vier Stunden. <i>Ausnahme:</i> Die Einführungsveranstaltung dauerte drei Stunden. <i>Anmerkung:</i> Das Pilot-Training orientiert sich an der Zeitstruktur des GSK.	Die Veranstaltungen dauern maximal drei Stunden.	Die Durchführung des Pilot-Trainings zeigte, dass eine Trainingsdauer von mehr als drei Stunden notwendig ist, um eine profunde Inhaltsvermittlung sowie eine umfangreiche Trainingsbeteiligung der Teilnehmer gewährleisten zu können.
Die drei Situationstypen nach Hinsch und Pfingsten (1998a) wurden umbenannt. Den neuen Bezeichnungen folgt in Klammern die Abkürzungen: (a) Durchsetzen berechtigter Forderungen (Typ D) (b) Emotionale Authentizität und Offenheit (Typ E) (c) Kontaktgestaltung (Typ K)	Hinsch und Pfingsten (1998a): (a) Recht durchsetzen (Typ R) (b) Beziehungen (Typ B) (c) Um Sympathie werben (Typ S)	Die Veränderung der Situationstypenbezeichnungen verfolgte zwei Ziele: Die Differenzierung der drei Situationstypen sollte vereinfacht und die Akzeptanz der Situationstypen durch die Trainingsteilnehmer erhöht werden. Im Pilot-Training wurde die Bezeichnung „Um Sympathie werben“ bspw. mit „sich anbieten“ und „schleimen“ assoziiert (mündliches Feedback am 11. Mai 2001).
Für jeden Situationstyp wurden berufsbezogene Situationen formuliert (vgl. Gerhard, 2002), die als Beispiele und als Rollenspielsituationen dienen. Die GSK- Arbeitspapiere wurden dementsprechend verändert: Die Arbeitsunterlagen 7, 19 und 27 des Helaba-Trainings enthielten lediglich berufliche Situationen.	Die Arbeitspapiere 2, 6 und 10 enthalten nur außerberufliche Situationen.	Die berufsbezogene Anpassung des GSK an die Bedürfnisse der Helaba erforderte die Entwicklung neuer Situationen.

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Da die erhobenen Daten als sensibel wahrgenommen wurden, wurde Anonymität zugesichert (Einführungsveranstaltung) und gewährleistet (u.a. Fragebögen wurden in ein bereitgestelltes Behältnis geworfen, Vertreter der Personalentwicklung begrüßten und verabschiedeten die Trainingsteilnehmer entgegen der sonstigen Gewohnheit nicht, die Namen der Trainingsteilnehmer wurden von den Trainern nicht weitergegeben, Notizen zu den Übungen, der Hausaufgabenerledigung und dem Blitzlicht werden der vorliegenden Arbeit nicht beigelegt).</p>	<p>Keine Angaben</p>	<p>Die Zusicherung von absoluter Anonymität bei einem Interview hat eine höhere Antwortrate bei sensiblen Fragen zur Folge als die Zusicherung einer eingeschränkten Anonymität oder keine Anonymitätszusagen (Singer, 1978).</p>
<p>Für jede Veranstaltung wurde eine detaillierte zeitliche Planung vorgenommen.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Die Planung basierte zum einen auf den inhaltlich gesetzten Schwerpunkten und zum anderen auf der formativen Evaluation (Scriven, 1972) des Pilot-Trainings. Sie stellt die Voraussetzung für ein optimales Zeitmanagement dar. Trotz der straffen Zeitstruktur wurde darauf Wert gelegt, dass die Trainer auf Gruppenprozesse und individuelle Bedürfnisse der Trainingsteilnehmer eingingen (vgl. Geißler, 1999).</p>
<p>Für jeden einzelnen Themenbereich wurde eine umfassende Beschreibung für die Trainer als Gedächtnisstütze erstellt, die Informationen über Inhalt, Arbeitstechnik, Materialien für die Trainer und für die Teilnehmer, die benötigte Raumausstattung, organisatorische und sachliche Informationen für die Trainer sowie die Protokollierungsart und die Zeitdauer umfasst.</p>	<p>Übungen und Themenbereiche werden knapp beschrieben.</p>	<p>Die präzisen Beschreibungen gewährleisteten eine standardisierten und somit vergleichbaren Vermittlung der Trainingsinhalte in allen vier Gruppen.</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Die Trainingsveranstaltungen waren in eine feste Struktur eingebunden: Eine Veranstaltung begann mit der Einleitung und der Besprechung der Hausaufgaben (Ausnahme: Einführungsveranstaltung). Das Ende bildeten die Veranstaltungspunkte Verteilung und Besprechung von Hausaufgaben für die nächste Veranstaltung (Ausnahmen: Einführungsveranstaltung, Workshop), Zusammenfassung und Ausblick, Blitzlicht (Geißler, 1999) und schriftliches Feedback der Trainingsteilnehmer an die Trainer.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Durch die inhaltliche Orientierung sollten Unsicherheiten auf Seiten der Trainingsteilnehmer abgebaut werden (Geißler, 1999).</p>
<p>Um eine zusätzliche inhaltliche Orientierung zu bieten, hing während jeder Veranstaltung die Agenda gut sichtbar als Plakat der Größe DIN-A 0 an der Wand.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Unsicherheiten auf Teilnehmerseite sollten minimieren werden (Geißler, 1999).</p>
<p>Es erfolgte eine zweifache Rotation der Trainerabfolge.</p>	<p>Keine Angaben</p>	<p>Durch die alternierende Moderation wurde die Moderatorvariable „Trainereffekte“ parallelisiert und die Aufmerksamkeit der Trainingsteilnehmer erhöht (vgl. Kapitel 3.3.3.1).</p>
<p>Zu Beginn einer Veranstaltung wurden deren Ziele bekannt gegeben. Vor der Behandlung der entsprechenden Trainingsinhalte wurde die Zielfolie gezeigt.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Die Zielformulierung (vgl. Goal Setting Theory nach Locke &amp; Latham, 1990) lenkt die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf zentrale Inhalte. Fiedler (1996) nennt u.a. als Prädiktor des Interventionserfolges, dass die Therapeuten die therapeutischen Ziele (hier: Veranstaltungsziele) durchgängig transparent machen. Auch nach Brinkmann (1999) sind klare Lernzieldefinitionen und auf diese Lernziele abgestimmte Aktivitäten ein Charakteristikum einer qualitativ hochwertigen Veranstaltung.</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Die Goal Attainment Scale (GAS, bspw. nach Kiresuk, Smith &amp; Cardillo, 1994) wurde in der achten Veranstaltung und im Workshop zur Überprüfung der Veranstaltungszielerreichung eingesetzt.  <i>Anmerkung:</i> Im Pilot-Training erfolgte die Zielüberprüfung nach jeder Veranstaltung.</p>	<p>Kein Einsatz der GAS</p>	<p>Die Überprüfung der Zielerreichung stellt neben der Veränderung der Fragebogenkennwerte ein zusätzliches Maß des Trainingserfolges dar (vgl. Kapitel 3.2.2.2).</p>
<p>Es wurden 68 Folien entwickelt. Eine detaillierte Aufstellung der Folien ist in Anhang I zu finden.</p>	<p>Das Trainingsmanual gibt keine Folien an.</p>	<p>Der Vortragende wirkt überzeugender, glaubwürdiger, sicherer und besser vorbereitet, wenn er Folien o.ä. verwendet. Ein Grund ist, dass 75 Prozent der Informationen optisch aufgenommen werden (Hierhold, 1998).</p>
<p>Die Anzahl der Arbeitsunterlagen wurde stark erhöht (Helaba-Training: 55 Arbeitsunterlagen, Informationsblätter und Teilnahmezertifikat). Eine detaillierte Aufstellung der Arbeitsunterlagen ist in Anhang H zu finden.</p>	<p>12 Arbeitspapiere</p>	<p>Arbeitsunterlagen haben nach Brinkmann (1999) folgende Funktionen: Sie fördern die Mitarbeit bzw. die inhaltliche Auseinandersetzung. Sie ermöglichen die Überprüfung des Wissenstandes und dienen so der Selbstkontrolle des Teilnehmers. Durch beide Prozesse sollte der Lerneffekt maximiert werden. Zudem formulieren die Arbeitsunterlagen und Informationsblätter klare Hilfestellungen und plausible Änderungsanweisungen. Beides gibt Fiedler (1996) als einen Erfolgsprädiktor einer Intervention an.                  Die Teilnehmer des Pilot-Trainings baten um schriftliche Informationen (Stundenbogen vom 18. Mai 2001). Zudem bewerteten sie das verteilte Arbeitsmaterial positiv (Stundenbogen vom 11. und 18. Mai 2001).</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Bei den drei Modellrollenspielen wechselte die Rolle, die die Trainer einnahmen. Wenn im ersten Modellrollenspiel Karola Wedel den Trainer spielte, dann spielte sie im nächsten die Übende.</p>	<p>Keine Angaben</p>	<p>Die Rotation der Trainer sollte demonstrieren, dass beide Trainer die Anwendung der sozial kompetenten Verhaltensweisen beherrschen.</p>
<p>Die GSK-Instruktionen für sozial kompetentes Verhalten wurden umformuliert (Arbeitsunterlagen 12, 24 und 28).</p>	<p>Arbeitspapiere 4, 9 und 11</p>	<p>Es erfolgte eine Anpassung an den Sprachgebrauch von Bankangestellten.</p>
<p>Bei den Rollenspielen wählte der übende Trainingsteilnehmer einen anderen Teilnehmer als Rollenspielpartner aus.</p>	<p>Die Trainer stellen die Rollenspielpartner dar.</p>	<p>Pro-Argumente sind insbesondere die erhöhte Schwierigkeit durch die Annahme von Teilverantwortung sowie das Übernehmen und Hineinversetzen in eine andere Rolle, wodurch Empathie gefördert wird. Auf Folgendes achteten die Trainer bei der Rollenspieldurchführung: Es wurden nur Rollenspielsituationen durchgeführt, die in den Arbeitsunterlagen vermerkt waren. Vor dem Rollenspiel wurde die Situation präzisiert. Zudem wurde exploriert, als wie schwierig der Übende die erfolgreiche Bewältigung der Rollenspielsituation empfand. Darauf abgestimmt wurde das Verhalten der Rollenspielpartners besprochen. Beim zweiten Rollenspiel wurde der Partner aufgefordert, den Schwierigkeitsgrad beizubehalten.</p>
<p>Die Rollenspiele wurden mit einer Videokamera aufgenommen. Anschließend fand zusätzlich zu dem Videofeedback ein Gruppenfeedback statt. Dabei achteten die Trainer auf die Einhaltung der Feedbackregeln und verknüpften die Besprechung der Rollenspielsequenz mit theoretischen Grundlagen wie u.a. dem Erklärungsmodell. Es wurden so viele Rollenspiele durchgeführt und besprochen, wie die dafür eingeplante Zeit ermöglichte.</p>	<p>Gruppenfeedback ist im GSK nicht integriert. Angestrebt wird, dass der übende Teilnehmer sich ein Feedback gibt.</p>	<p>Die Einführung des Gruppenfeedbacks stellt eine Erhöhung der Schwierigkeit und somit eine Anpassung an die aktuelle Zielgruppe dar. Auch die Teilnehmer des Pilot-Trainings baten um Gruppenfeedback (Stundenbogen vom 25. Mai und 01. Juni 2001) und um eine intensive Besprechung der Rollenspiele (Stundenbogen vom 01. Juni 2001).</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Zur Durchführung der Progressiven Muskelentspannung nach Jacobson (PME) im Training wurde die CD „Progressive Muskelentspannung nach Jacobson“ der Poliklinischen Institutsambulanz für Psychotherapie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (o.J.) verwendet. Die Teilnehmer erhielten sie in der zweiten Veranstaltung als Trainingsmaterial.</p>	<p>GSK-Trainer können eine Kassette mit dem Entspannungstraining besprechen. In den Veranstaltungen trägt ein Trainer das Training mündlich vor. Die verwendeten PME-Versionen sind dem Trainingsmanual zu entnehmen.</p>	<p>Die Verwendung der bereits erstellten und professionellen CD vereinfachte und ökonomisierte die Trainingsvorbereitungen. Die Teilnehmer durften die CD behalten, so dass sie während und nach dem Training selbständig die Entspannungstechnik anwenden konnten.</p>
<p>Die PME-Durchführungshäufigkeit wurde erhöht. Die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson wurde insgesamt sechs Mal durchgeführt – die lange Version in den dritten, vierten und fünften Veranstaltungen sowie die kurze in den sechsten, siebten und achten.</p>	<p>1. Sitzung: 40 Minuten 2. Sitzung: 18 Minuten 3. Sitzung: 9 Minuten 4. Sitzung: 6 bis 7 Minuten</p>	<p>Da die Geübtheit einer Person in PME eine Determinante physiologischer Effekte ist (Hamm, 2000), wurde die Durchführungsanzahl erhöht sowie die PME stark bei der Hausaufgabenerteilung berücksichtigt. Die Durchführung der Progressiven Muskelentspannung bewerteten die Teilnehmer des Pilot-Trainings positiv (Stundenbogen vom 25. Mai und 15. Juni 2001).</p>
<p>Die Hausaufgaben wurden schriftlich verteilt. Das verteilte Blatt ist farbig.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Die Verteilung eines Hausaufgabenblattes diente den Teilnehmern als Erinnerungstütze. Die Farbigkeit des Blattes sollte zu einer höheren Salienz führen, so dass die Hausaufgabenenerledigung bzw. eine Umsetzung der Trainingsinhalte in den betrieblichen Alltag erfolgt. Für Brinkmann (1999) ist die Transfersicherung ein Zeichen einer qualitativ hochwertigen Veranstaltung.</p>
<p>Die Hintergründe der verteilten Hausaufgabe wurden erläutert.</p>	<p>Keine Angaben</p>	<p>Die sachliche Begründung eines Ziels, hier die Erledigung der Hausaufgaben, fördert die Zielbindung, die für eine erfolgreiche Zielerreichung notwendig ist (Locke &amp; Latham, 1990).</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Hausaufgaben zum Üben von sozial kompetentem Verhalten in realen Situationen wurden verändert. Im Helaba-Training werden für Typ D und Typ K gleich viele berufliche sowie private Situationen in der Realität verwendet (Arbeitsunterlage 13 und 29).	Arbeitspapier 5 umfasst sieben nicht-berufliche Situationen, in denen eine Forderung durchgesetzt werden soll. Arbeitspapier 12 enthält sieben nicht-berufliche Situationen, in denen um Sympathie geworben werden soll.	Da das Training soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz optimieren soll, ist die Berücksichtigung von beruflichen Situationen bei den Hausaufgaben notwendig. Die intendierte Erfassung der Anforderungsgeneralisierung (vgl. Kapitel 3.2.3.1) wurde bei der Konzeption der Arbeitsunterlagen 13 und 29 berücksichtigt.
Die Fragebögen, mit denen die Teilnehmer den Trainern ein anonymes Feedback geben, wurden überarbeitet. Der Stundenbogen (Anhang D) ermöglicht nach jeder Veranstaltung ein Feedback und der Seminarbogen (Anhang E) nach dem Gesamttraining.	Stundenbogen: Feedback nach jeder Veranstaltung Feedbackbogen: Feedback nach dem Gesamttraining.	Die Erweiterung des Stundenbogens umfasste insbesondere die Überprüfung der Hausaufgabenerledigung (vgl. Kapitel 3.2.2.2.1). Bei der Modifikation des GSK-Feedbackbogens wurde die Überprüfung der Veranstaltungsziele (vgl. Goal Setting Theory nach Locke und Latham, 1990; Schulte, 1998) sowie die Erfassung einer potenziellen Störvariablen berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.2.2.2.2)
Die Publikation „Auf andere zugehen, Kommunikationstraining“ von Hinsch und Wittmann (1997) als trainingsbegleitende Lektüre wurde weder empfohlen noch verteilt.	In Abhängigkeit vom Klientel wird empfohlen, auf das Ratgeberbuch zu verweisen.	Das Buch war zum Trainingszeitpunkt vergriffen. Während der GSK-Trainerausbildung informierte Hinsch (2001c) die Teilnehmer, dass eine Neuauflage im Jahr 2002 beim Beltz-Verlag neu erscheine.

### 3.3.4.2 Erste Veranstaltung / Einführungsveranstaltung

Die Helaba-Einführungsveranstaltung diente als Orientierung für die Trainingsteilnehmer. Es wurden wichtige Informationen über den Inhalt und die Ziele des Trainings vermittelt (vgl. auch Geißler, 1999). Tabelle 3 zeigt, welche Modifikationen die GSK-Einführungsveranstaltung zusätzlich zu denen in Tabelle 2 dargestellten erfahren hat.

Tabelle 3

Modifikationen des GSK: Die Einführungsveranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Trainingsteilnehmer stellten sich vor.	Erfolgt nicht im GSK	<p>Mit Hilfe einer Vorstellungsrunde vor der Trainingsübersicht erhalten die Trainer Hinweise auf Teilnehmerinteressen und –merkmale, auf die die Trainer im Trainingsverlauf eingehen können (Günther &amp; Sperber, 2000). Gleichzeitig wird durch Vorstellung der Trainer und der Teilnehmer eine soziale Orientierung angeboten (Geißler, 2000).</p> <p>Die Trainingsteilnehmer des Pilot-Trainings wünschten sich eine Teilnehmervorstellung der anderen Teilnehmer in der Einführungsveranstaltung (Stundenbogen vom 11. Mai 2001)</p>
Die Erwartungen der Trainingsteilnehmer wurden mit Hilfe von Metaplan®-Karten gesammelt. Die Trainer erläuterten, welche Erwartungen erfüllt werden konnten und welche nicht.	Erfolgt nicht im GSK	<p>Die Erfassung und das Besprechen der Teilnehmererwartungen ermöglichte es, inadäquate Erwartungen frühzeitig zu korrigieren und somit einer etwaigen Unzufriedenheit vorzubeugen. Unsicherheiten können abgebaut werden, so dass ein produktives Lernklima entstehen kann (Brinkmann, 1999). Für Günter und Sperber (2000) hängt die Qualität u.a. von der Individualisierung ab. Dabei versucht der Trainer „die (seminarrelevanten) individuellen Probleme oder individuellen Trainingsbedarfe der einzelnen Teilnehmer zu ermitteln und diese so weit wie möglich bei der Trainingsdurchführung zu berücksichtigen“ (S. 234). Das Feststellen von persönlichen Erwartungen entspricht einem solchen Vorgehen.</p> <p>Die Teilnehmer des Pilot-Trainings gaben bewerteten es positiv, dass ihre Erwartungen besprochen wurden (Stundenbogen vom 11. Mai 2001).</p>



Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Die drei Situationstypen wurden explizit vorgestellt und detailliert voneinander abgegrenzt. Die Relevanz der drei Situationstypen für das Berufsleben wurde dargestellt.</p>	<p>Eine detaillierte Abgrenzung der Situationstypen erfolgt erst im Trainingsverlauf.</p>	<p>Durch die frühzeitige Entwicklung eines neuen Schemas über die theoretischen Trainingsgrundlagen können Vorteile der schematischen Informationsverarbeitung genutzt werden (u.a. schnellere Informationsverarbeitung, vereinfachte Erinnerung) (Taylor, Peplau &amp; Sears, 2000). Die Darstellung der Relevanz der Trainingsinhalte für den beruflichen Alltag der Teilnehmer ist eine Form der Lerntransfersicherung (Vandenput, 1973). Sämtlichen Trainingsteilnehmern des Pilot-Trainings fiel die Abgrenzung der Situationstypen schwer. Diese Problematik führten sie auf eine zu späte differenzierte Einführung zurück (Stundenbogen vom 15. Juni 2001).</p>
<p>Zur Demonstration der Rollenspielmethode wurde ein Videofilm mit einem Rollenspiel der beiden Trainer gezeigt. Es wurde explizit und ohne Aufforderung darauf hingewiesen, dass die im Training aufgenommenen Rollenspiele direkt überspielt werden.</p>	<p>Das Trainingsmanual schlägt ebenfalls vor, einen Videofilm mit einem Rollenspiel vorzuführen. Auf Fragen, was mit den Videoaufnahmen der Teilnehmer geschieht, sollte erschöpfend geantwortet werden. Es wird empfohlen, die Rollenspiele mit jeder Neuaufnahme zu überspielen.</p>	<p>Die Demonstration, dass die Anonymität der Trainingsteilnehmer bewahrt bleibt, stand hier im Vordergrund.</p>

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Die Bedenken der Trainingsteilnehmer wurden mit Hilfe von Metaplan®-Karten gesammelt. Die Trainer gehen darauf ein. Die Trainingsteilnehmer wurden gebeten, auf Metaplan®-Karten zu vermerken, welche Vorteile die Trainingsteilnahme für sie darstellt.</p>	<p>Erfolgt nicht im GSK</p>	<p>Die positive Einstellung der Teilnehmer in Bezug auf das Training sollte gestärkt werden. Nach McGuire (1964) werden Personen gegenüber Persuasionsversuchen resistenter, wenn sie zuvor schwachen Argumenten gegen ihre Einstellung ausgesetzt werden und diese erfolgreich verteidigt haben. Er nennt diesen Prozess „inoculation defense“. Zudem kann erneut eine Individualisierung durch die Trainer erfolgen (Günter &amp; Sperber, 2000).</p>
<p>Die Teilnehmer werden nicht um eine Entscheidung für oder gegen das Training gebeten.</p>	<p>Am Ende der GSK-Einführungsveranstaltung sollen sich die Teilnehmer in Bezug auf die weitere Trainingsteilnahme entscheiden.</p>	<p>Die vorherige Anmeldung war verbindlich.</p>
<p>Die Prätestung wurde vor der Einführungsveranstaltung durchgeführt.</p>	<p>Die Prätests finden am Ende der Einführungsveranstaltung statt.</p>	<p>Es sollte gewährleistet werden, dass der Prätest auch vor der ersten Veranstaltung bearbeitet wird. Mögliche Effekte durch die Teilnahme an der Einführungsveranstaltung wurden ausgeschlossen (vgl. Kapitel 3.2.4.2).</p>

### 3.3.4.3 Zweite Veranstaltung

Das Ziel der zweiten Helaba-Veranstaltung war das Kennenlernen der Teilnehmer sowie die Vermittlung der grundlegenden theoretischen Konzepte. Tabelle 4 zeigt, inwieweit die erste GSK-Sitzung zusätzlich zu den in Tabelle 2 dargestellten Modifikationen verändert wurde.

Tabelle 4

*Modifikationen des GSK: Die zweite Veranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“*

<b>Durchführung des Helaba-Trainings</b>	<b>GSK</b>	<b>Begründung</b>
Für das Helaba-Training wurde in Anlehnung an Brinkmann (1999, S. 47-50) eine Warming Up-Übung neu konzipiert. Die Trainingsteilnehmer und die Trainer interviewten sich gegenseitig anhand eines Steckbriefes. Eine Photographie des Trainingsteilnehmers wurde auf den Steckbrief geklebt. Steckbrief und Photographie erhielten die Teilnehmer anschließend zurück.	In der ersten GSK-Sitzung wird ein Paarinterview geführt. Anschließend berichten die Teilnehmer in Vierer-Gruppen über das Interview.	Die Kennenlernübung soll ein Vertrauensverhältnis zwischen den Teilnehmern sowie der Gruppe und den Trainern herstellen, so dass ein Lernklima des produktiven Arbeitens entsteht (Brinkmann, 1999). Durch die Rückgabe der persönlichen Daten sollten die Teilnehmer erfahren, dass die zugesicherte Anonymität gewahrt bleibt.
Bei der Einführung des Erklärungsmodells sozial kompetenten Verhaltens wurde das Modell auf zwei Situationen angewendet: (a) Eine vorgegebene Berufssituation aus dem Bereich „Berechtigte Forderungen durchsetzen“ (Arbeitsunterlage 4) wurden in Form einer Gruppendiskussion sozial gering und hoch kompetent bewältigt. Das schriftliche Gruppenergebnis wurde von den Trainern in der dritten Veranstaltung an alle Trainingsteilnehmer verteilt (vgl. Arbeitsunterlage 5). (b) Zu einer selbst ausgewählten Berufssituation (Arbeitsunterlage 6) wurden in Einzelarbeit sozial gering und sozial hoch kompetente Verhaltenssequenzen generiert.	Arbeitspapier 1: Der Teilnehmer entwickelt zu einer Situation, die im Warming Up thematisiert wurde, sozial gering und sozial hoch kompetente Verhaltenssequenzen.	Die praktische Bedeutung des Modells für den privaten und beruflichen Alltag wurde verdeutlicht. Die Teilnehmer des Pilot-Trainings sahen das Erklärungsmodell als zu theoretisch und praxisirrelevant an (Stundenbogen vom 18. Mai 2001).
Die theoretischen Hintergründe der systematischen Entspannungstechnik „Progressive Muskelentspannung nach Jacobson“ wurden in einem Vortrag vorgestellt. Die zentralen Themen waren die Verbindung zwischen dem PME und dem Training sowie dessen Grundregeln.	Ablauf und Ziel der PME werden genannt. Eine ausführliche Einführung existiert nicht.	Durch die frühzeitige Entwicklung eines neuen Schemas über die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson können Vorteile der schematischen Informationsverarbeitung genutzt werden (u.a. Entwicklung von Erwartungen, vereinfachte Erinnerung) (Taylor et al., 2000).

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Trainingsteilnehmer erhielten in Anlehnung an die Anker-Technik von Besser (2001, S. 145-149) Aufkleber zur Erinnerung an die aktuellen Hausaufgaben, die sie zu Hause oder an der Arbeitsstelle an gut sichtbaren Stellen kleben konnten.	Erfolgt nicht im GSK	Die Aufkleber dienten als Erinnerungsstütze und als Transferabsicherung (Besser, 2001). Transferabsicherung ist nach Brinkmann (1999) als ein Zeichen einer qualitativ hochwertigen Veranstaltung zu werten.

### 3.3.4.4 Dritte Veranstaltung

Die dritte Helaba-Veranstaltung stellte die Begriffsdefinitionen sowie die Einführung des ersten Situationstyps „Durchsetzen berechtigter Forderungen“ in den Vordergrund. Tabelle 5 stellt die Modifikationen der zweiten GSK-Sitzung vor, die zusätzlich zu denen, die in Tabelle 2 dargestellt wurden, vorgenommen wurden.

Tabelle 5

*Modifikationen des GSK: Die dritte Veranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“*

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Es wurden Namensschilder verteilt <sup>4</sup> .	Erfolgt nicht im GSK	Die Teilnehmer des Helaba-Trainings schlugen vor, Namensschilder zu verwenden (Flip-Chart vom 25. Oktober 2001).

---

<sup>4</sup> Bei einer weiteren Trainingsdurchführung werden die Namensschilder bereits in der Einführungsveranstaltung verteilt.

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Helaba-Arbeitsunterlage 10 zur Unterscheidung von selbstsicherem, aggressivem und unsicherem Verhalten enthält 17 Items.	Arbeitspapier 3: 21 Items	Die Items 3, 4, 19 und 20 des GSK-Arbeitspapiers 1 wurden herausgenommen: Item 3 stellt einen inneren Monolog und keine soziale Situation dar. In den restlichen Items wird der Begriff „Zimmernachbarin“ verwendet. Die Zielgruppe des Helaba-Trainings wohnt jedoch weder in einer Wohngemeinschaft noch in einem Studentenwohnheim.
Es wurden Regeln für das Gruppenfeedback eingeführt und diskutiert.	Gruppenfeedback wird im GSK nicht angewendet. Feedbackregeln werden folglich nicht eingeführt.	Die Feedbackregeln wurden eingeführt und beachtet, um einen verantwortungsbewussten Umgang mit Feedback zu ermöglichen und zwischenmenschliche Beziehungen nicht zu gefährden (vgl. Delhees, 1994).
Das Teilnehmerrollenspiel des Situationstypus „Durchsetzen berechtigter Forderungen“ wurde in dieser Veranstaltung nicht durchgeführt.	In der zweiten GSK-Sitzung finden Rollenspiele des Situationstyps R inkl. Videofeedback statt. Insgesamt wird sozial kompetentes Verhalten des Typs R zwei Mal im Rahmen von GSK-Veranstaltungen trainiert.	Sozial kompetentes Verhalten der Situationstypen „Emotionale Authentizität und Offenheit“ und „Kontaktgestaltung“ wurden jeweils nur in einer Veranstaltung (6. bzw. 7. Veranstaltung des Helaba-Trainings) geübt. Um den Situationstypus „Durchsetzen berechtigter Forderungen“ nicht zu akzentuieren, wurde sozial kompetentes Verhalten des Situationstyps D im Helaba-Training ebenfalls lediglich in einer Veranstaltung trainiert (4. Veranstaltung).

### 3.3.4.5 Vierte Veranstaltung

Die Themen der vierten Helaba-Veranstaltung waren die Selbstverbalisation und das Rollenspiel „Durchsetzen berechtigter Forderungen“. Tabelle 6 erläutert die Veränderungen der dritten GSK-Sitzung, die zusätzlich zu denen, die in Tabelle 2 dargestellt wurden, erfolgten.

Tabelle 6

Modifikationen des GSK: Die vierte Veranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Bei der Selbstlobübung berichteten die Trainingsteilnehmer im Zweier-Gespräch Positives über sich. Über die Gedanken, Gefühle und das gezeigte Verhalten wurde anschließend im Plenum diskutiert. Die Trainer zeigten abschließend die Verbindung mit dem Erklärungsmodell auf.</p>	<p>Bei der GSK-Selbstlobübung bilden die Teilnehmer zuerst Zweier-Gruppen. Der Teilnehmer erzählt dem anderen mindestens zwei positive Dinge über sich. Anschließend finden sich Vierer-Gruppen zusammen. Der Zuhörer berichtet dann, was ihm sein Partner erzählt hat.</p>	<p>Das Hauptziel der Übung besteht darin, die Erfahrung zu machen, wie leicht es fällt, sich selbst zu kritisieren und wie schwer das Berichten positiver Dinge. Um dies präzise in der Gruppendiskussion herauszuarbeiten, wurde auf die Phase der Vierer-Gruppe im Helaba-Training verzichtet.</p>

### 3.3.4.6 Fünfte Veranstaltung

In der fünften Helaba-Veranstaltung wurde der zweite Situationstyp „Emotionale Authentizität und Offenheit“ eingeführt. Tabelle 7 stellt dar, welche zusätzliche Modifikationen die vierte GSK-Veranstaltung erfuhr.

Tabelle 7

Modifikationen des GSK: Die fünfte Veranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Die Thematik des aktiven Zuhörens wurde behandelt. Die durchgeführte Übung „Der kontrollierte Dialog“ basiert auf der Grundlage von Antons (2000, S. 87-89), Brinkmann (1999, S. 152f) und Günther und Sperber (2000, S. 40-43).	Erfolgt nicht im GSK	Für sozial kompetentes Verhalten in Situationen des Typs „Emotionale Authentizität und Offenheit“ sind zwei Fertigkeiten erforderlich (Hinsch, 1998): a) Eigene Gefühle angemessen äußern können und b) Äußerungen des Gesprächspartners verstehen können. Die erste Fertigkeit wird im GSK explizit geübt, die zweite nicht. Um beide Fertigkeiten ausgewogen zu behandeln, wurde der Themenkomplex „Aktives Zuhören“ inkl. einer Übung im Helaba-Training berücksichtigt.
Das GSK-Arbeitspapier 8 wurde umgestaltet. In der Arbeitsunterlage 21 des Helaba-Trainings sollte der Teilnehmer nach dem auslösenden Ereignis seine Gedanken in der Situation aufschreiben und abschließend sein Gefühl darstellen.	In Arbeitspapier 8 ist folgende Reihenfolge der Aspekte zu finden: Gefühl – auslösendes Ereignis – Selbstverbalisation.	Mit Hilfe der Arbeitsunterlage 21 sollen die Probanden üben, ihre Gefühle besser wahrzunehmen und diese präzise zu formulieren. Zusätzlich soll aufgrund der Modifikation die Verbindung zum Erklärungsmodell sozial kompetenten bzw. inkompetenten Verhaltens deutlicher zu erkennen sein.

### 3.3.4.7 Sechste Veranstaltung

In der sechsten Helaba-Veranstaltung wurde die thematische Behandlung des zweiten Situationstyps „Emotionale Authentizität und Offenheit“ fortgesetzt. Es existieren keine Modifikationen der fünften GSK-Sitzung, die über die in Tabelle 2 dargestellten hinausgehen.

### 3.3.4.8 Siebte Veranstaltung

Die siebte Helaba-Veranstaltung widmete sich dem dritten Situationstyp „Kontaktgestaltung“. Es existieren keine Modifikationen der sechsten GSK-Sitzung, die über die in Tabelle 2 dargestellten hinausgehen.

### 3.3.4.9 Achte Veranstaltung

Im Mittelpunkt der achten Helaba-Veranstaltung steht die Wiederholung zentraler Aspekte. Tabelle 8 verdeutlicht die Veränderungen der siebten GSK-Veranstaltung, die zusätzlich zu den in Tabelle 2 dargestellten vorgenommen wurden.

Tabelle 8

*Modifikationen des GSK: Die achte Veranstaltung des Helaba-Trainings „Soziale Kompetenzen in der Helaba“*

Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
Zu Beginn bearbeiteten die Trainingsteilnehmer den Fragebogen „Weiterführende Angebote“ (Anhang J) <sup>5</sup> .	Es existieren keine Aufbauveranstaltungen.	Aufgrund der häufigen Frage der Teilnehmer nach einem Coaching-Programm und nach einem weiterführenden Training über soziale Kompetenzen (Flip-Charts vom 25. September 2001 sowie 15., 21., 26. und 27. November 2001) wurden hier detailliertere Wünsche erhoben.
Die zentralen Aspekte des Trainings wurden von den Trainingsteilnehmern in Kurzform erarbeitet.	Die Trainer stellen die Unterschiede und die Spezifika der Situationstypen dar.	Das regelmäßige Wiederholen der zentralen Informationen (vgl. auch die 9. Veranstaltung) dient dem Lerntransfer (Brown, 1983).

<sup>5</sup> Bei der nächsten Trainingsdurchführung wird der Fragebogen „Weiterführende Angebote“ nicht bearbeitet, da Torsten Gerhard und die Autorin der vorliegenden Arbeit auf der Grundlage der obigen Erhebung ein weiterführendes einjähriges Coaching-Programm für die Helaba entwickelten und in den Jahren 2002 und 2003 durchführen.



Durchführung des Helaba-Trainings	GSK	Begründung
<p>Sozial kompetentes Verhalten in den von den Trainingsteilnehmern formulierten und analysierten Situationen wurde nicht im Rollenspiel geübt. Stattdessen erfolgte die Post-Erhebung.</p>	<p>Die GSK-Teilnehmer trainieren sozial kompetentes Verhalten in einer von ihnen genannten Situation. Die Fragebögen zur Post-Erhebung werden den Teilnehmern inkl. einem frankierten Briefumschlag nach der letzten Veranstaltung mitgegeben.</p>	<p>Um den Rücklauf der bearbeiteten Fragebogenbatterien zu maximieren, wurde die Post-Erhebung am Ende der achten Veranstaltung durchgeführt.</p>

### 3.3.4.10 Workshop

Der Workshop wurde auf Wunsch der Teilnehmer des Helaba-Trainings entwickelt (Flip-Chart vom 25. September 2001), neu konzipiert und diente der Besprechung und Diskussion von Erfahrungen und Problemen, die mit der Umsetzung der sozial kompetenten Verhaltensweisen im beruflichen Alltag aufgetreten waren. Der Workshop fungierte als Trainingsabschluss, der zum einen der Wissensauffrischung sowie dem Lerntransfer diente (Kent, 1982; Velsor & Musselwhite, 1986). Zum anderen bot er dem Verabschieden der Trainingsteilnehmer Raum (Brinkmann, 1999; Geißler, 1999).

Themen des Workshops waren:

(a) Die Follow-Up-Datenerhebung

Sie wurde zu Beginn der Veranstaltung durchgeführt, um die langfristigen Effekte des Gesamttrainings zu erfassen und nicht die kurzfristigen des Workshops.

(b) Eine Wiederholung zentraler Trainingsinhalte

(c) Der Erfahrungsaustausch der Trainingsteilnehmer

Hier sollten insbesondere die positiven subjektiv erlebbaren Änderungen besprochen werden, was nach Fiedler (1996) ein Prädiktor für den Erfolg einer Interventionsmaßnahme ist.

(d) Darstellung des anschließenden Coaching-Programms der Helaba zur langfristigen Verbesserung sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz