

8. Deutscher Assessment-Center-Kongress



Talente entdecken anhand von Arbeitsproben

Hannah J. P. Voigt & Günter W. Maier

Im Rahmen der Eignungsdiagnostik gibt es eine Vielzahl von Methoden um Talente zu entdecken und auszuwählen. In Deutschland sehr verbreitet sind die Simulationsverfahren, zu denen Arbeitsproben (AP) oder das Assessment Center gehören. Bei dieser Verfahrensgruppe wird versucht, die aktuelle Leistung der Bewerber über realitätsnahe Simulationen wichtiger beruflicher Aufgaben zu erfassen. In unserem Beitrag gehen wir zunächst kurz auf die historische Entwicklung von AP ein, anschließend werden wir die Charakteristika von AP vorstellen und daraus Konstruktionsempfehlungen ableiten.

Was ist eine Arbeitsprobe?

Für AP gibt es sowohl weite als auch enge Definitionen. Allen Definitionen gemeinsam ist ein Hinweis auf die Standardisierung der Durchführung und Auswertung („Test“) und ein Bezug zur auszuführenden Tätigkeit („tatsächliche Aufgabenstellungen gleichen“; vgl. Folie 3).

Geschichtlicher Abriss

AP sind ein schon recht altes Mittel zur Personalauswahl. Bereits im 12. Jahrhundert wurden im Rahmen der „Scottish Highland Gatherings“ AP veranstaltet, um geeignete Mitarbeiter für die Flößerei, den Bau von Wällen und Mauern und das Bewegen von Lasten zu entdecken. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte sich eine rege AP-Forschung in Deutschland: die Psychotechnik. Zu den Pionieren der Psychotechnik gehörten Münsterberg, Baumgarten und Moede, die mit ihrer Forschung den Grundstein für heutige Klassifikationssysteme von AP legten. Bereits in ihren Forschungsbemühungen wird deutlich, dass unter den Begriff *Arbeitsprobe* eine heterogene Gruppe von Verfahren fällt (vgl. Folie 4 und 5). Bedingt durch den zweiten Weltkrieg kam es zu einer Stagnation der Forschung in Deutschland. Im englischsprachigen Raum begann die AP-Forschung um 1970, ohne jedoch Bezug auf die Psychotechnik zu nehmen (vgl. Folie 6).

Klassifikation von Arbeitsproben

Beide Forschungstraditionen werden in einem Klassifikationssystem integriert (vgl. Folie 7). Ausgehend von verschiedenen Klassifikationen der Psychotechnik lassen sich AP grob in drei Bereiche aufteilen: Probearbeit (*Wirklichkeit*), Arbeitssimulation (*Schema*), Arbeitsprobenartige Testverfahren (*Abstrakte Probe*). Diese drei AP-Typen unterscheiden sich hinsichtlich der Kontexttreue. Desweiteren können AP nach dem Vorbild der amerikanischen Forschung aufgrund ihres Inhalts klassifiziert werden.

Neben dieser Klassifikation benennen Callinan und Roberson (2000) Dimensionen für den Vergleich von AP (vgl. Folie 8). Diese Dimensionen verdeutlichen gleichzeitig die kritischen Punkte, an denen bei der Konstruktion von AP Entscheidungen getroffen werden müssen. Dazu zählen etwa:

- *Repräsentativitätsniveau*. Diese Dimension beschreibt das Ausmaß in welchem die AP die gesamte Arbeitstätigkeit repräsentieren.

- *Kontexttreue.* Diese Dimension drückt aus, inwiefern die Arbeitswirklichkeit realitätsgetreu simuliert wurde.
- *Spezifität der Aufgabe* zielt auf die Fähigkeiten, die von den Bewerbern erwartet werden. Dieses Kriterium geht einher mit der Kontexttreue. Je kontextualisierter eine Aufgabe ist, desto situations- und tätigkeitsspezifischere Fähigkeiten werden von dem Bewerber erwartet.
- *Erfahrungsbezug.* Diese Dimension unterscheidet zwischen Aufgaben, bei denen die Bewerber bereits über einschlägige Berufserfahrung verfügen müssen, und sogenannten Trainability Tests, bei denen keinerlei Vorerfahrung notwendig ist.
- *Aufgabentyp.* Manche AP werden als kognitive, andere als motorische, verbale oder soziale Aufgaben konzipiert.
- *Antwortmodus.* AP können verhaltensmäßig, mündlich oder schriftlich ausgeführt werden.
- *Bewertungsmodus.* Zum Schluss können verschiedene Bewertungsmethoden unterschieden. Die Leistung der Prüflinge kann zum Beispiel auf einer Skala bewertet werden oder es werden Verhaltensbeispiele aus einer Checkliste abgehakt. (Diese letzte Dimension ist Kanning, 2004, entnommen.)

Wofür können Arbeitsproben eingesetzt werden?

AP haben ihre Wurzeln im Bereich der Personalauswahl und werden auch vorrangig für diesen Zweck entwickelt. Darüber hinaus werden sie jedoch auch zunehmend im Rahmen der Berufsorientierung eingesetzt, da sie Jugendlichen einen Einblick in die zukünftigen Tätigkeiten vermitteln. Gerade in den letzten Jahren haben auch viele Unternehmen AP für ihr Bewerbermarketing erkannt. Gerade auf Messen eignen sich AP als Eyecatcher. Eine weiteres Einsatzgebiet – obgleich nicht weit verbreitet – ist die Personalentwicklung. So können AP beispielweise herangezogen werden, um den Erfolg eines Trainings zu messen, oder um den Entwicklungsbedarf hinsichtlich bestimmter Fähigkeiten bei Personen abzuschätzen (Vgl. Folie 9).

Was messen Arbeitsproben?

Um diese Frage zu beantworten, werden Zusammenhänge von AP-Ergebnissen und Merkmalen wie Intelligenz, Berufserfahrung und Motivation aufgezeigt (vgl. Folie 10).

Intelligenz. Es liegt nahe, dass der Erfolg in einer AP auch von der allgemeinen Intelligenz abhängt, da die AP an sich eine Umweltaforderung darstellt, die es zu bewältigen gilt. Roth, Bobko und McFarland (2005) berechneten einen mittleren Zusammen ($r = .32$). Weiter konnten sie zeigen, dass wenn zusätzlich zu einem Intelligenztest eine AP als Auswahlverfahren eingesetzt wird, sich die Vorhersage des Berufserfolgs um 12 % erhöht. Zusammenfassend kann festgestellt werden: AP messen Intelligenz und darüber hinaus noch etwas anderes, das berufsrelevant ist und damit den Berufserfolg besser vorhersagt als nur die Intelligenzleistung.

Berufserfahrung. Berufserfahrung korreliert zu .39 mit dem AP-Ergebnis (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Vermutlich stehen hinter der Berufserfahrung die Fachkenntnisse und sind damit für den Zusammenhang verantwortlich. AP messen demnach so etwas wie praktisches Wissen, wie man (routinemäßig) arbeitsbezogene Problemstellungen bewältigt.

Motivation. AP werden als fair aber auch besondere Herausforderung erlebt. Diese Herausforderung motiviert die Bewerber, die die Tätigkeit tatsächlich ausführen wollen, zu maximaler Leistung. Sie sehen in der AP eine Gelegenheit, ihr Können unter Beweis zu stellen. Daher identifizieren AP die motiviertesten Bewerber.

Wie entwickelt man eine Arbeitsprobe?

Die Entwicklung von AP sollte in einem fünfstufigen sequentiellen Prozess erfolgen (vgl. Folie 11 ff). Zunächst wird eine *Anforderungsanalyse* durchgeführt, in der Tätigkeiten identifiziert werden, die für eine erfolgreiche Berufsausübung relevant sind. Diese Sammlung typischer Arbeitssituationen bildet den Ausgangspunkt für die *Auswahl einer repräsentativen Tätigkeit*. Die ausgewählte Tätigkeit wird dann in eine *Testaufgabe* übersetzt. Hierbei bietet es sich an im Rahmen von Validierungsworkshops mit Experten noch einmal zu prüfen, ob die Aufgabe auch wirklich die Ziel-Tätigkeit repräsentiert. Außerdem empfehlen sich Probedurchläufe, um die Praktikabilität der Testaufgabe zu prüfen. In dem vorgestellten Beispiel, war der Prototyp der Arbeitsprobe beispielsweise zu schwer und unhandlich und wurde diesbezüglich noch einmal optimiert (vgl. Folie 15 und 16). Ist eine Entscheidung bezüglich des Testmaterials gefallen, muss eine *standardisierte Darbietungsform* entwickelt werden. Hierzu zählen sowohl die Instruktion als auch die Festlegung der zu verwendenden Materialien und der Bearbeitungsdauer. Dies stellt sicher, dass für alle Bewerber die gleichen Bedingungen gelten. Abschließend muss ein *Bewertungsschema* entwickelt werden. Dies schließt die Definition von Leistungskriterien ein.

Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Arbeitsproben?

Es gibt gute Gründe für den Einsatz von AP, aber auch einige Punkte, die eher dagegen sprechen (vgl. Folie 20). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass AP einen relativ hohen Zeitaufwand für die Konstruktion und Vorbereitung erfordern, was vor allem auf die Anforderungsanalyse zurückzuführen ist. Dafür weisen sie jedoch eine gute Prognosefähigkeit für die zukünftige Arbeitsleistung auf, ermöglichen dem Kandidaten eine realistische Vorschau auf die zu erwartenden Aufgaben und Anforderungen und werden von den Bewerbern sehr gut akzeptiert. Durch die Verwendung von Arbeitsproben in der Eignungsdiagnostik können darüberhinaus einigen zukünftigen Herausforderungen begegnet werden, wie z.B. der Verteidigungsfähigkeit in Hinblick auf das AGG. Die meisten Bedenken gegen einen Einsatz von AP können durch eine sorgfältige Konstruktion im Vorfeld bereits ausgeräumt werden. So können die AP beispielsweise so entwickelt werden, dass sie keine Berufserfahrung voraussetzen und bei komplexen Tätigkeiten kann ein Ausschnitt für eine Simulation ausgewählt werden.

Weiterführende Literatur

Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin: Beuth.

Roth, P.L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A Meta-Analysis of Work Sample Test Validity: Updating and Integrating some Classic Literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009-1037.

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3). Göttingen: Hogrefe.