

Die Anwendung von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Vorläufiger deskriptiver Ergebnisbericht zur AkAC-AC-Studie 2012

Hinweis: Bei diesem knapp gehaltenen Ergebnisbericht handelt es sich um eine erste Auswertung zur AC-Studie. Nachfolgende Publikationen zur AC-Studie 2012 geben bedingt durch nachfolgende Fehlerkorrekturen in Einzelfällen leicht abweichende Ergebnisse wieder.

27 der DAX-30 Unternehmen setzen AC ein - Trend steigend

Nach vier Jahren legt der Arbeitskreis AC e.V. wieder seine große Studie vor (Autoren: Prof. Dr. Christof Obermann, Prof. Dr. Stefan Höft & Jan-Niklas Becker, 2012). Die große Resonanz auch in der Tages- und Wirtschaftspresse zeigt die Bedeutung des Themas. An der Studie haben 125 Unternehmen teilgenommen, es wurden 120 verschiedene Verfahren beschrieben. Nach 2008 fand erneut eine Vollerhebung bei den DAX-30 Unternehmen statt. Damit es möglich, Aussagen zur Anwendung von Assessment-Centern ohne den sonst üblichen Stichprobenfehler (nur die „Freunde“ antworten) vorzunehmen.

Benchmarking - was machen die Anderen im Assessment-Center?

Wählen Sie aus den vielen Befragungsthemen diejenigen aus, die Sie interessieren. Bitte beachten Sie den Urheberschutz. Zitate aus der Studie bitte ausschließlich nach Genehmigung durch die Autoren.

Übersicht:

1. Wie ist das Assessment-Center in Deutschland verbreitet?
2. Anwendung des Assessment-Centers speziell bei DAX-Unternehmen?
3. Assessment-Center - mehr oder weniger angewendet?
4. Wie viele Durchläufe im Jahr sind üblich?
5. Welche Ziele werden mit dem AC verfolgt - Auswahl vs. Entwicklung?
6. Wer sind in den Unternehmen die häufigsten Zielgruppen für Assessment-Center?
7. Wie werden die Assessment-Center firmenintern benannt?
8. Auf welche Dimensionen schauen Unternehmen im Assessment-Center?
9. Postkorb & Co.: welche Assessment-Übungen setzen die Firmen ein?
10. Standardübungen im Assessment-Center oder spezifisch entwickelt?
11. Wer wird als Beobachter im Assessment-Center eingesetzt?
12. Wie wird das Beobachtertraining organisiert?
13. Wie protokollieren die Beobachter im Assessment?
14. Ist eine Selbstnominierung zum AC möglich?
15. Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem Assessment?
16. Wie wird das Feedback zum Assessment-Center organisiert?
17. Kann ein Teilnehmer das Assessment-Center wiederholen?
18. Voraussetzungen für die Wiederholung des AC

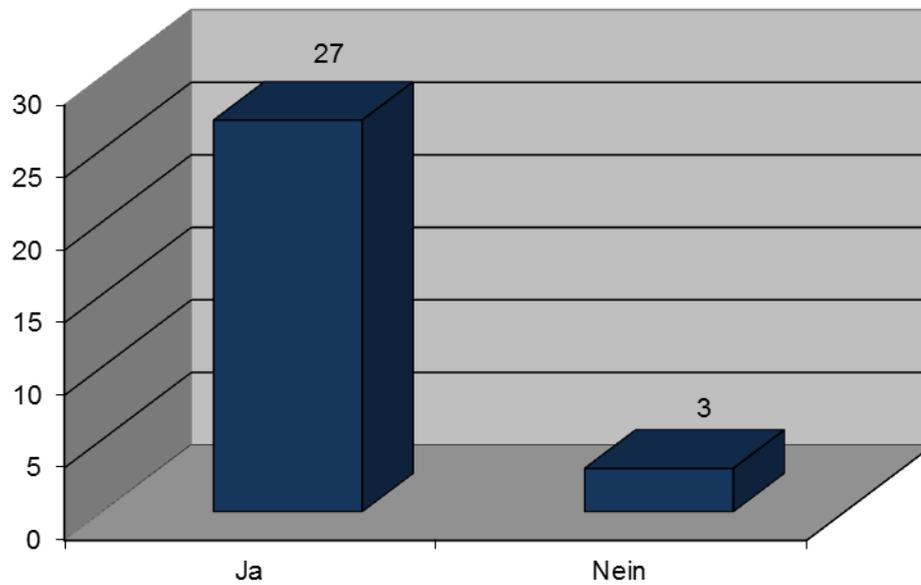
1. Wie ist das Assessment-Center in Deutschland verbreitet?

	Häufigkeit	Prozent
Deutschland	101	80,8
Österreich	4	3,2
Schweiz	20	16,0
Gesamt	125	

	Häufigkeit Gesamt- befragte 2012	Davon AC- Anwender 2012		Häufigkeit Gesamt- befragte 2008	Davon AC- Anwender 2008		Häufigkeit Gesamt- befragte 2001	Davon AC- Anwender 2001	
		Ja (%)	Nein (%)		Ja (%)	Nein (%)		Ja (%)	Nein (%)
Banken	18	94,4	5,6	27	92,6	7,4	37	56,8	43,2
Beratung	16	68,8	31,2	8	87,5	12,5	5	20,0	80,0
Chemie	7	71,4	28,6	20	60,0	40,0	37	37,8	62,2
Dienstleistung	19	78,9	21,1	17	56,2	43,8	0	0	0
Energie	5	100	0	8	100	0	12	50,0	50,0
Gesundheits- wesen	3	100	0	8	75,0	25,0	0	0	0
Handel	3	66,7	33,3	10	70,0	30,0	18	33,3	66,7
KFZ-Bau	4	100	0	13	76,9	23,1	13	38,5	61,5
Maschinenbau	4	100	0	12	75,0	25,0	12	33,3	66,7
Öffentliche Branche	12	100	0	23	73,9	26,1	27	74,0	26,0
Transport + Verkehr	10	90	10	9	88,9	11,1	0	0	0
Versicherun- gen	9	100	0	15	60,0	40,0	29	86,2	13,8
Sonstiges	15	80	20	63	69,9	30,1	37	29,7	70,3
Gesamt	125			233			280		

Der Schwerpunkt der Studienteilnehmer liegt, wie in den vorherigen Studien, weniger in industriellen Branchen, sondern mehr im Bereich Dienstleistungen und öffentlicher Dienst. 60 % der Studienteilnehmer (außer „Sonstiges“) sind hier einzuordnen.

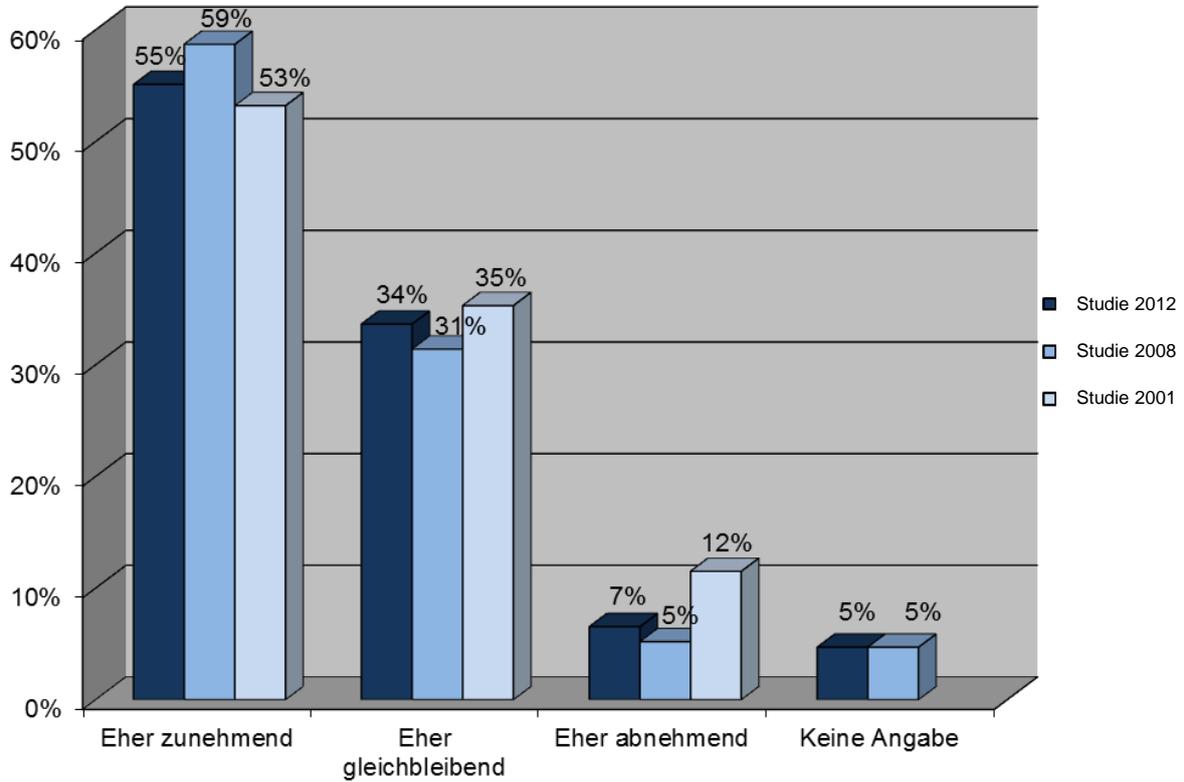
2. Anwendung des Assessment-Centers speziell bei DAX-Unternehmen?



Anmerkung: Im Rahmen der Studie haben 27 der DAX 30-Unternehmen teilgenommen. Über die restlichen Unternehmen ist bekannt, ob diese AC durchführen oder nicht.

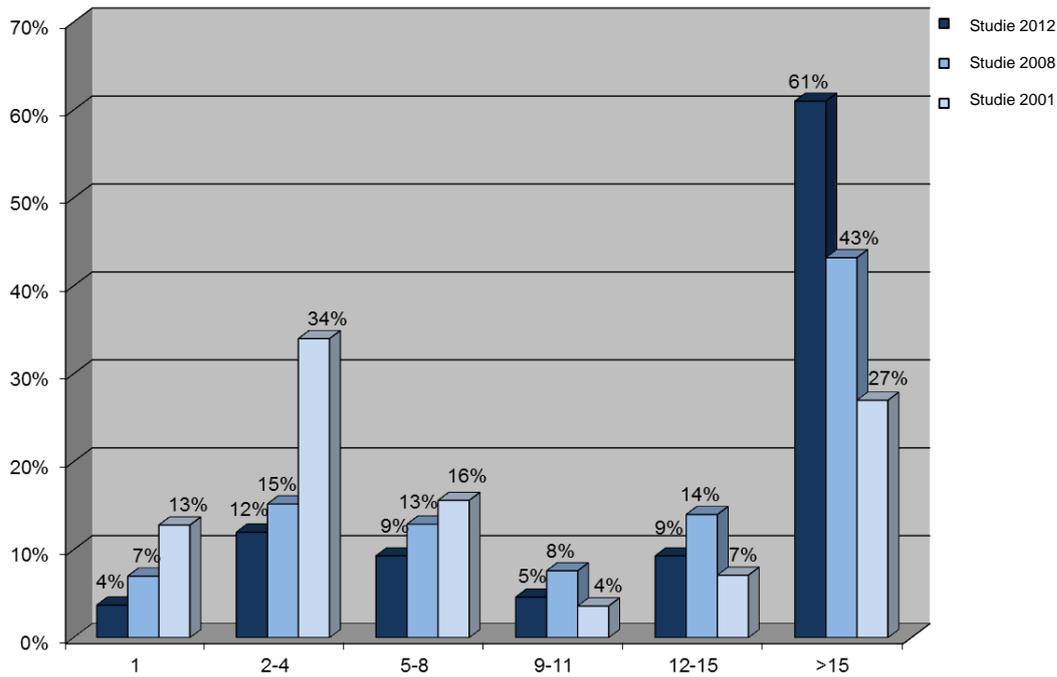
3. Assessment-Center - mehr oder weniger angewendet?

Frage: Hat der Assessment-Center- Einsatz in Ihrem Unternehmen in der letzten Zeit ab- oder zugenommen?



Anmerkung: N = 107 befragte Unternehmen in 2012

4. Wie viele Durchläufe im Jahr sind üblich?



Die Unternehmen, die AC durchführen, haben im Vergleich zu 2008 eine wesentlich erhöhte Anzahl an Durchläufen.

5. Welche Ziele werden mit dem AC verfolgt - Auswahl vs. Entwicklung?

	Häufigkeit	Prozent
Personalauswahl	56	46,7
Potenzialanalyse	43	35,8
Entwicklungsmaßnahme	19	15,8
Sonstiges	2	1,7
Gesamt	120	100

Anmerkung: N = 120 beschriebene AC-Verfahren

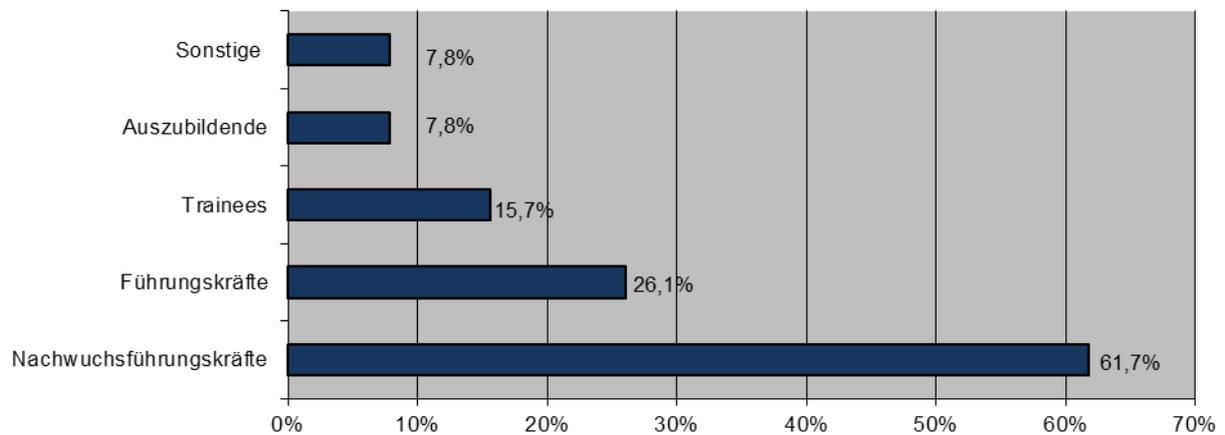
	Zielgruppen in Prozent		
	Beide	Nur für organisations- externe Teilnehmer	Nur für organisations- interne Teilnehmer
Personalauswahl	67,4	91,3	6,7
Potenzialanalyse	27,9	8,7	53,3
Entwicklungsmaßnahme	2,3	0	37,8
Sonstiges	2,3	0	2,2
Gesamt	100	100	100

Anmerkung: Beide (N = 43)

Nur für organisationsexterne Teilnehmer (N = 23)

Nur für organisationsinterne Teilnehmer (N = 45)

6. Wer sind in den Unternehmen die häufigsten Zielgruppen für Assessment-Center?



Anmerkung: N = 115 beschriebene AC-Verfahren

Nachwuchsführungskräfte sind die Hauptzielgruppe in AC. Dies verwundert nicht, wenn 90 % der Zielsetzungen entweder Potenzialanalyse oder Entwicklung der Mitarbeiter sind. Dies setzt damit am Kerngedanken des AC an, nämlich Führungsaufgaben mittels Fallstudien zu analysieren und Teilnehmer, die noch nicht in dieser Zielgruppe sind, in ihrem Agieren zu beobachten.

7. Wie werden die Assessment-Center firmenintern benannt?

	Studie 2012		Studie 2008		Studie 2001	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Assessment Center	24	23,1	57	30	70	57,4
Development Center	7	6,7	19	10	5	4,1
Auswahltag oder -verfahren	4	3,8	15	8	3	2,5
Potenzialanalyse	3	2,9	11	6	3	2,5
Entwicklungs-AC	5	4,8	7	4	1	0,8
Bewerberauswahltag oder -verfahren	0	0,0	6	3	1	0,8
Potenzial-AC	0	0,0	5	3	1	0,8
Förder-AC	2	1,9	3	2	1	0,8
Personalentwicklungsseminar	7	6,7	2	1	30	24,6
Potenzialworkshop	0	0,0	2	1	0	0
Einzel-AC	6	5,8	2	1	0	0
FK-C	0	0	2	1	0	0
Potenzialtag	0	0	2	1	0	0
Qualifikationsworkshop	0	0	1	1	2	1,6
Sonstige Namen (jeweils einmalig genannt)	46	44,2	55	29	5	4,1
Gesamt	104	100	189	100	122	100

Die Kreativität in der Benennung der Verfahren ist nach wie vor ungebrochen. Neben dem Begriff Assessment Center und einigen weiteren gängigen Bezeichnungen gibt es 2012 46 verschiedene weitere interne Bezeichnungen, die rund 44 % der angegebenen Namen ausmachen. So individuell war die Bezeichnung der Namen noch nie zuvor!

Beispielhafte Bezeichnungen sind: Career Day, Potenzialvalidierungsverfahren, Speed-up, Kompetenzprofiling, Potenzialfeedbackverfahren, Leadership Dialoge, AC Strike Career Programm, Leadership Quality Gate.

8. Auf welche Dimensionen schauen Unternehmen im Assessment-Center?

Anforderungsmerkmale	Häufigkeit	Studie 2012	Studie 2008	Studie 2001
Kommunikationsfähigkeit	Anzahl	103	181	124
	Spalten %	88	91,9	88,6
Durchsetzungs-/Überzeugungskraft	Anzahl	96	174	121
	Spalten %	82,1	88,3	86,4
Analysefähigkeit	Anzahl	93	161	*
	Spalten %	79,5	81,7	
Führungskompetenz	Anzahl	87	136	107
	Spalten %	74,4	69,0	76,4
Konfliktfähigkeit	Anzahl	80	154	104
	Spalten %	68,4	78,2	74,3
Kooperationsfähigkeit	Anzahl	78	143	119
	Spalten %	66,7	72,6	85,0
Problemlösefähigkeit	Anzahl	70	132	98
	Spalten %	59,8	67,0	70,5
Unternehmerisches Denken	Anzahl	66	116	*
	Spalten %	56,4	58,9	
Zielorientierung	Anzahl	65	130	91
	Spalten %	55,6	66,0	65,0
Belastbarkeit	Anzahl	62	105	83
	Spalten %	53	53,3	59,6
Entscheidungsfreude	Anzahl	62	111	78
	Spalten %	53	56,3	62,1
Kundenorientierung	Anzahl	60	105	*
	Spalten %	51,3	53,3	
Engagement	Anzahl	57	111	81
	Spalten %	48,7	56,3	57,9
Systematisches Denken	Anzahl	56	105	91
	Spalten %	47,9	53,3	65,0
Handlungsorientierung	Anzahl	43	79	*
	Spalten %	36,8	40,1	
Organisationstalent	Anzahl	34	71	63
	Spalten %	29,1	36,0	45,0
Delegationsfähigkeit	Anzahl	33	54	*
	Spalten %	28,2	27,4	
Kreativität	Anzahl	32	57	65
	Spalten %	27,4	28,9	46,4

Christof Obermann, Stefan Höft & Jan-Niklas Becker (2012)

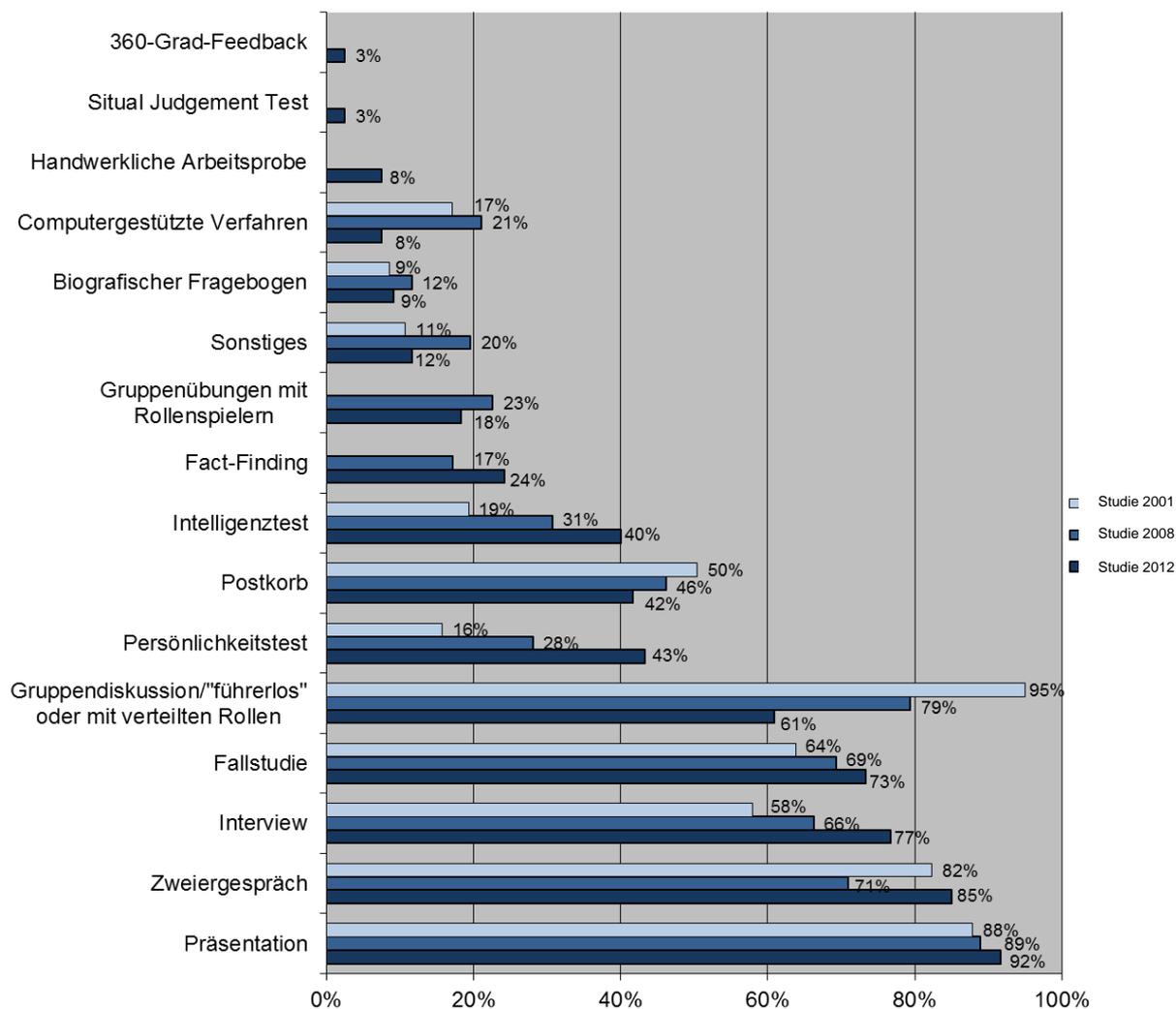
Authentizität	Anzahl	27	38	40
	Spalten %	23,1	19,3	28,6
Fachwissen	Anzahl	26	30	20
	Spalten %	22,2	15,2	14,3
Offenheit	Anzahl	20	34	53
	Spalten %	17,1	17,3	37,9
Sonstiges	Anzahl	19	42	*
	Spalten %	16,2	21,3	
Integrität	Anzahl	15	*	*
	Spalten %	12,8	*	*
Charisma	Anzahl	6	19	15
	Spalten %	5,1	9,6	10,7

Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich.

* Diese Kategorie wurde in der jeweiligen Befragung nicht zur Auswahl gestellt.

Die Kommunikationsfähigkeit ist weiterhin der Topwert der Anforderungsdimensionen. Insgesamt hat sich 2012 gegenüber der Vorbefragung wenig geändert – die geforderten Anforderungsmerkmale sind in etwa gleich geblieben. Die hohe Bewertung von Analysefähigkeit und unternehmerischem Denken, die erstmals in 2008 abgefragt wurden, spiegelt sich auch in der aktuellen Studie wieder. Die erstmalig in 2012 zur Auswahl gestellte Anforderungsdimension Integrität wird dabei in lediglich ca. 13 % der Verfahren abgeprüft.

9. Postkorb & Co.: welche Assessment-Übungen setzen die Firmen ein?



Anmerkung: N = 120 beschriebene AC-Verfahren in 2012

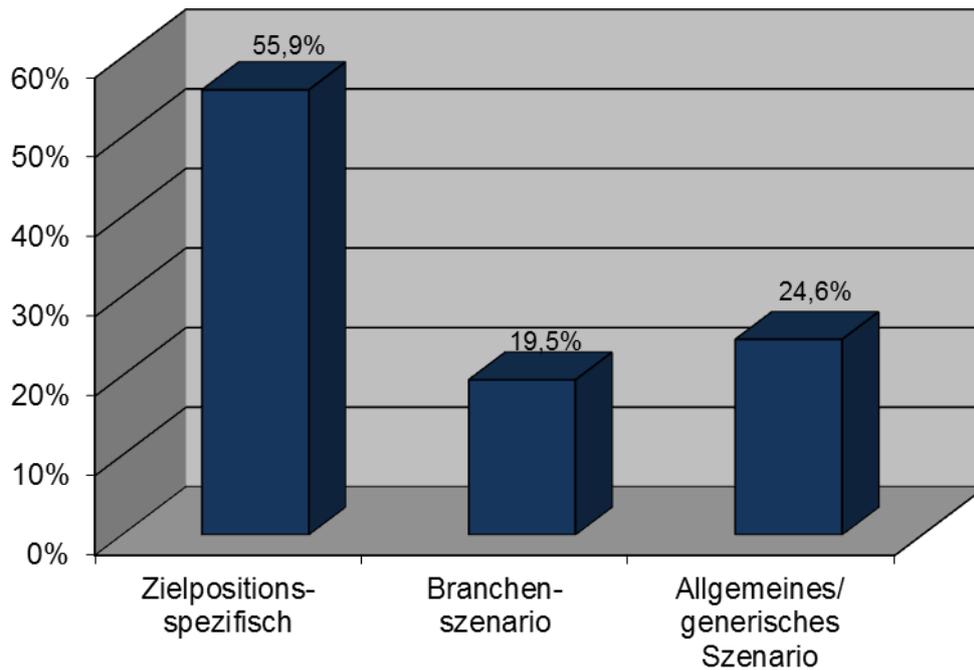
Wie 2001 und 2008 ist auch in der aktuellen Befragung die Präsentation noch die beliebteste Übung – wohl nicht zuletzt, weil diese ökonomisch durchführbar ist.

Ein typisches AC besteht aus Präsentation, Zweiergespräch, Interview, Fallstudie, Gruppendiskussion, Persönlichkeitstest und Postkorb.

Im Übungseinsatz gibt es doch deutliche Änderungen gegenüber 2008:

- Tests (Persönlichkeit, Intelligenz) werden in 40 % der Verfahren angewendet.
- Die Gruppendiskussion verliert immer mehr an Relevanz und findet „nur noch“ in 60 % der Verfahren Anwendung. In 2008 wurde diese Übung noch in acht von zehn AC eingesetzt.
- Computergestützte Verfahren haben deutlich an Gewicht verloren.

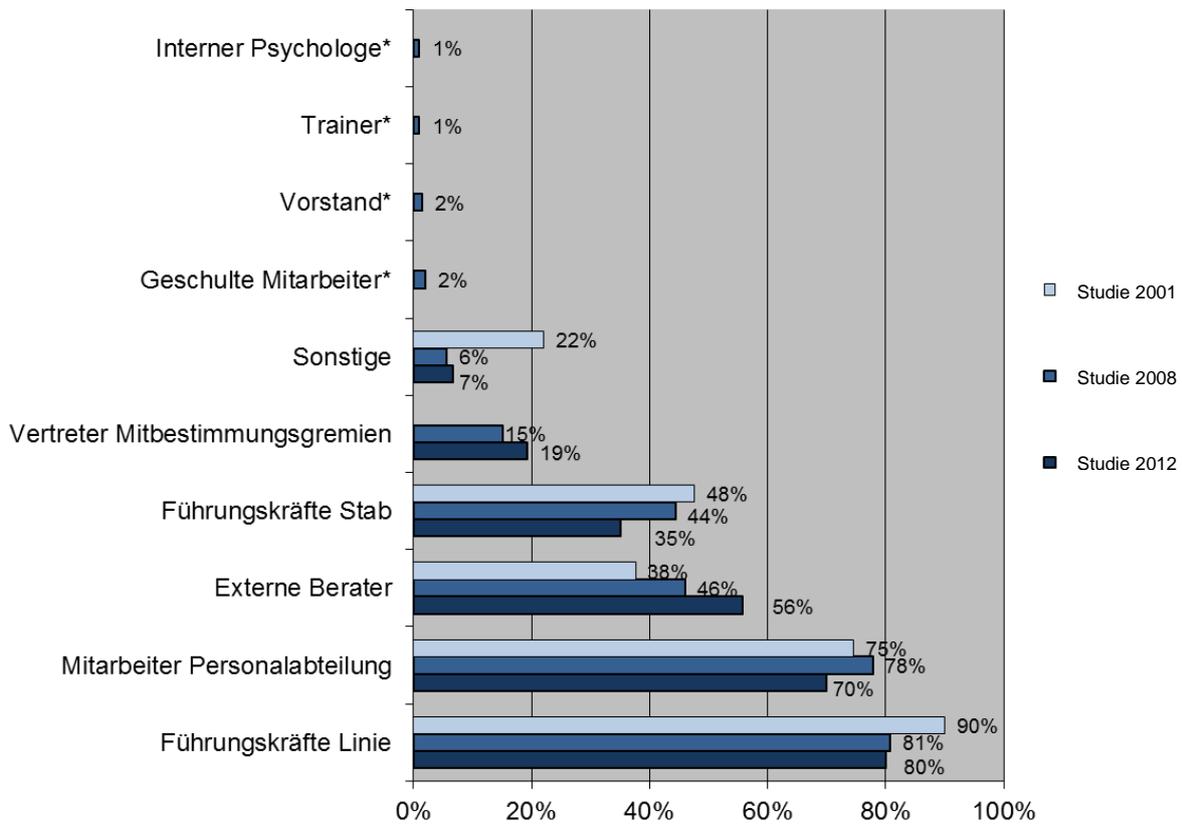
10. Standardübungen im Assessment-Center oder spezifisch entwickelt?



Anmerkung: N = 118 beschriebene AC-Verfahren

Eine positive Überraschung ist, dass bei lediglich einer Minderzahl der AC (25 %) auf Standardübungen zurückgegriffen wird. Die Übungen sind meist auf die jeweilige Position zugeschnitten. Besonders bei AC für die Personalauswahl wird diese Spezifikation in rund 70 % der Fälle angewendet.

11. Wer wird als Beobachter im Assessment-Center eingesetzt?



Anmerkung: N = 120 beschriebene AC-Verfahren in 2012
 * Diese Kategorien standen nur im Jahr 2008 zur Auswahl.

Der Einfluss von Externen in der Beobachterrolle ist noch einmal angestiegen. Der Trend zum Outsourcing setzt sich weiter fort. Erfreulicherweise sind jedoch noch in 80 % der Verfahren Führungskräfte anwesend.

12. Wie wird das Beobachtertraining organisiert?

	Häufigkeit	Prozent
Ja	92	76,7
Nein	28	23,3
Gesamt	120	100,0

	Studie 2012 in Prozent	Studie 2008 in Prozent	Studie 2001 in Prozent
Weniger als 1 Stunde	4,3	*	*
1 Stunde bis 0,5 Tage	57,6	63,9	48,3
1 Tag	26,1	21,9	39,7
2 Tage	9,8	9,3	10,3
3 Tage	0	3,3	1,7
4 Tage oder mehr	2,2	1,6	*
Gesamt	100	100	100

Anmerkung: N = 92 beschriebene AC-Verfahren in 2012

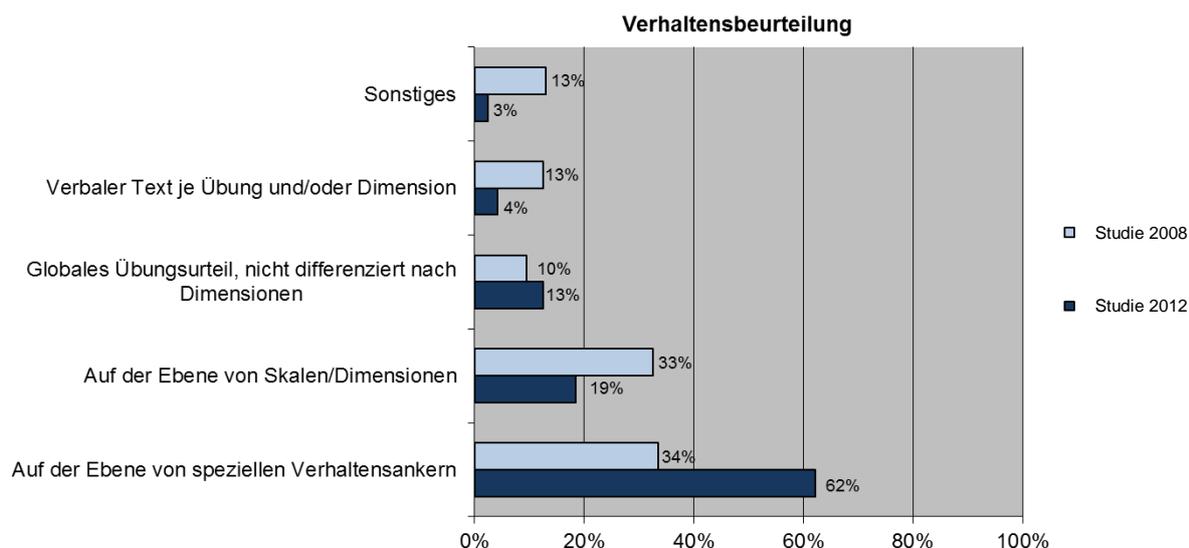
* Diese Kategorie wurde in der jeweiligen Befragung nicht zur Auswahl gestellt.

Die Frage, ob überhaupt eine Beobachterschulung stattfindet, wird für 77 % der beschriebenen Verfahren bejaht. Im Vergleich zur Vorgängerbefragung zeigt sich ein merklicher Rückgang von 14 %. Immerhin gibt es jedoch eine leichte Tendenz zur Verlängerung der Beobachtertrainings, sodass hier erfreulicherweise zumindest mehr investiert wird.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass immerhin schon 40 % der befragten Organisationen ihre Beobachter mit einem Referenzurteil schulen. Dieses sogenannte Frame-of-Reference-Training hat sich in den letzten Jahren als ein weiteres Qualitätsmerkmal einer Beobachterschulung etabliert und findet bereits in vielen Organisationen Anwendung.

13. Wie protokollieren die Beobachter im Assessment-Center?

Erfreulich ist, dass in 62 % der Verfahren Beobachtungssysteme mit speziellen Verhaltensankern eingesetzt werden. In 2008 wurden Verhaltenschecklisten in nur 34 % der Fälle eingesetzt und es wurde sich primär auf Pauschalurteile in den Skalen verlassen. Heutzutage ist diese Art der Verhaltensbeurteilung stark zurückgegangen. Dadurch können Überstrahlungseffekte und eine verminderte Konstruktvalidität verhindert werden.



Anmerkung: N = 119 beschriebene AC-Verfahren in 2012

14. Ist eine Selbstnominierung zum Assessment-Center möglich?

	Häufigkeit	Prozent
Nein	85	62
Ja	32	23,4
Keine Angabe	20	14,6
Gesamt	137	100,0

Eine Selbstnominierung ist nur bei 23 % der Verfahren möglich.

15. Welche Informationen erhält der Teilnehmer vor dem Assessment-Center?

		Studie 2012	Studie 2008	Studie 2001
Ablauf des AC	Anzahl	94	166	121
	Spalten %	80,3	83,8	85,8
Zielsetzung des AC	Anzahl	96	174	124
	Spalten %	82,1	87,9	88,6
Art der Übungen	Anzahl	76	133	87
	Spalten %	65	67,2	61,7
Person der Beobachter	Anzahl	60	107	76
	Spalten %	51,3	54,0	53,9
Verwendung der AC-Daten	Anzahl	*	95	58
	Spalten %		48,0	41,1
Speicherung der AC-Daten	Anzahl	*	65	24
	Spalten %		32,8	17,0
Verwendung und Speicherung der AC-Daten	Anzahl	37	*	*
	Spalten %	31,6		
Tipps zur Vorbereitung	Anzahl	38	60	30
	Spalten %	32,5	30,3	21,4
Relevante Verhaltensweisen	Anzahl	12	47	30
	Spalten %	10,3	23,7	21,4
Sonstiges	Anzahl	6	29	*
	Spalten %	5,1	14,6	
Keine	Anzahl	6	11	1
	Spalten %	5,1	5,6	0,7

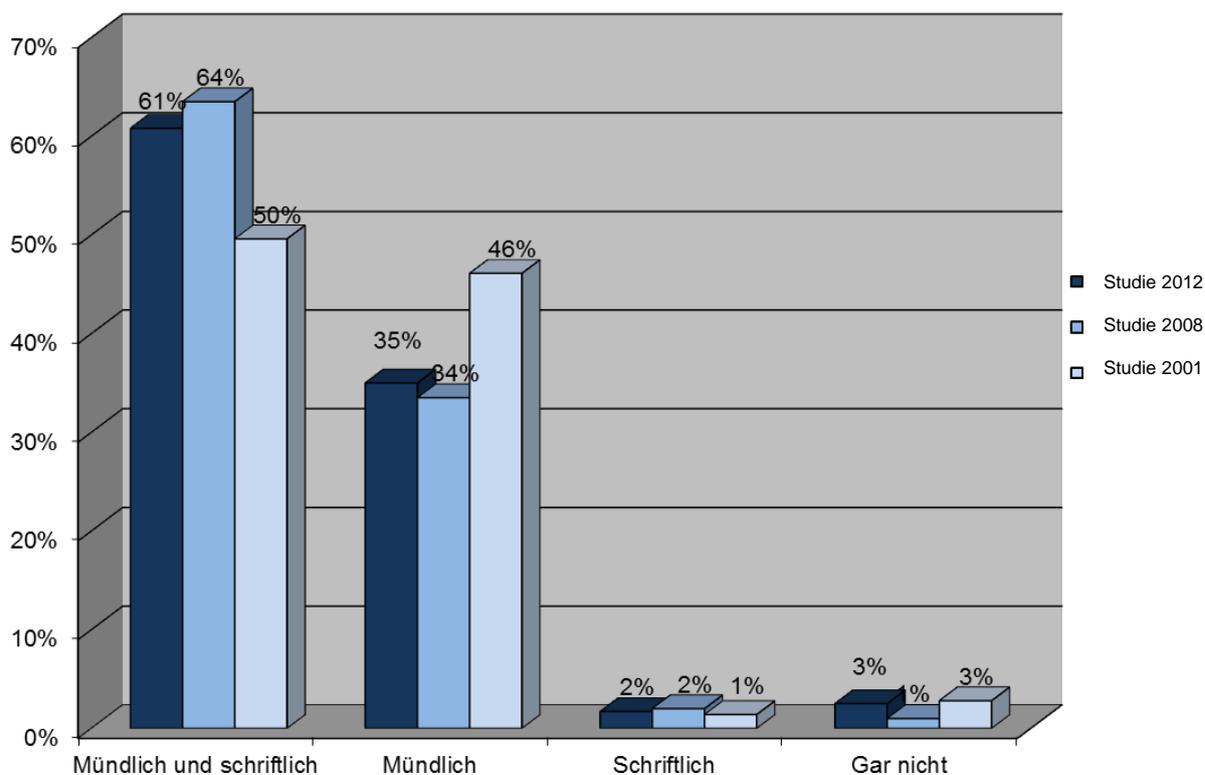
Anmerkung: * Diese Kategorie wurde in der jeweiligen Befragung nicht zur Auswahl gestellt.

16. Wie wird das Feedback zum Assessment-Center organisiert?

Wer erhält Kenntnis von den AC-Ergebnissen?

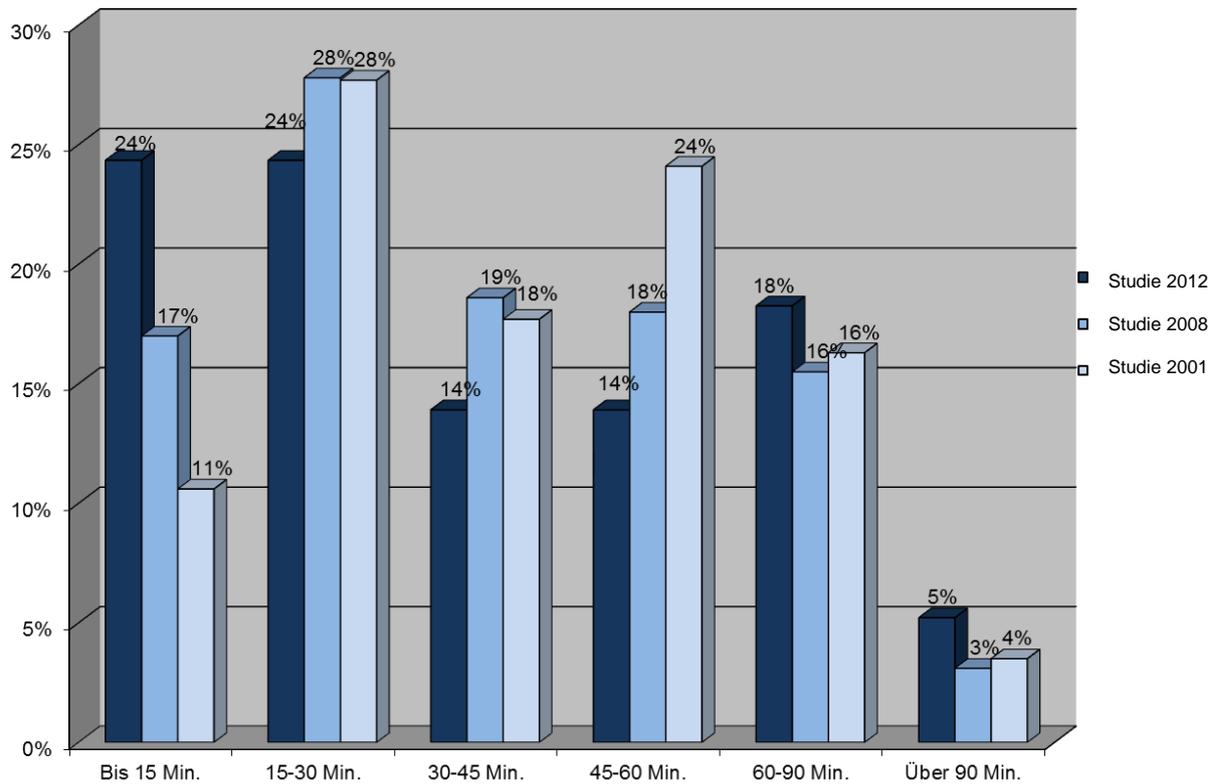
Kenntnis der AC-Ergebnisse			Studie 2012	Studie 2008	Studie 2001
Teilnehmer	Anzahl		111	167	122
	Spalten %		92,5	93,3	87,8
Direkter Vorgesetzter	Anzahl		77	128	92
	Spalten %		64,2	71,5	66,2
Personalakte	Anzahl		55	97	59
	Spalten %		45,8	54,2	42,4
Zukünftiger Vorgesetzter	Anzahl		36	*	*
	Spalten %		30	*	*
Ressortchef	Anzahl		17	52	35
	Spalten %		14,2	29,1	25,2
Coach/Mentor	Anzahl		8	*	*
	Spalten %		6,7	*	*

Wie wird das Feedback gegeben?



Anmerkung: N = 120 beschriebene AC-Verfahren in 2012

Wie lange dauert das Feedback?

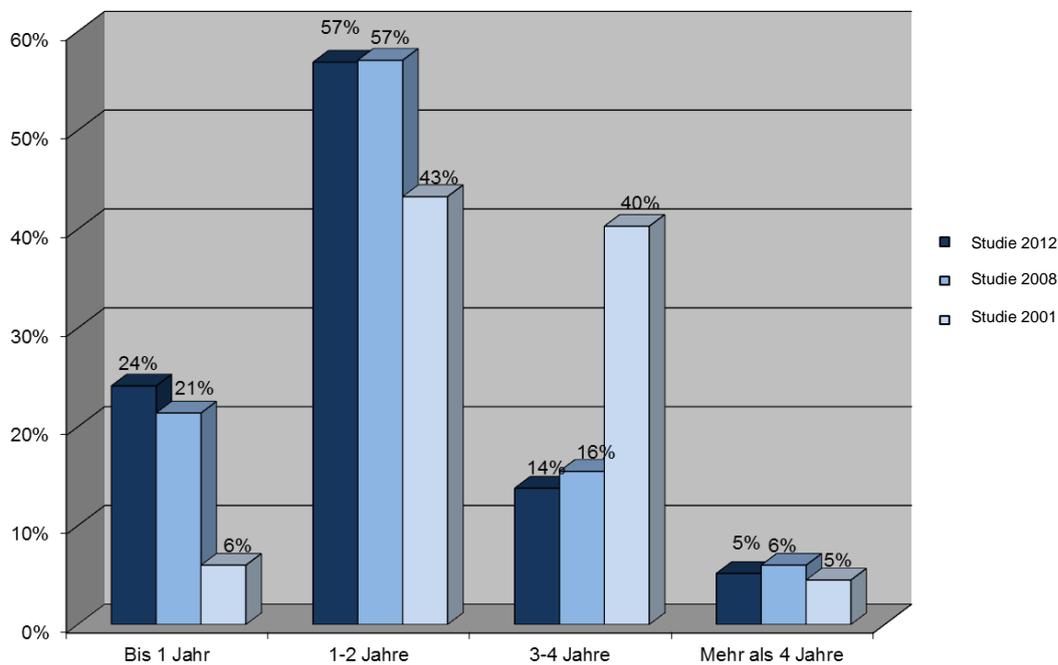


Anmerkung: N = 115 beschriebene AC-Verfahren in 2012

17. Kann ein Teilnehmer das Assessment-Center wiederholen?

	Studie 2012		Studie 2008		Studie 2001 in Prozent
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	
Nein	62	45,3	95	47,5	49,6
Ja	58	42,3	84	42,0	50,4
Keine Angabe	17	12,4	21	10,5	0
Gesamt	137	100	200	100,0	100,0

Ab welchem Zeitraum ist eine der Wiederholung möglich?



Anmerkung: N = 58 beschriebene AC-Verfahren in 2012

18. Voraussetzungen für die Wiederholung des AC

	Häufigkeit	Prozent
Nein	34	58,6
Ja	24	41,4
Gesamt	58	100,0

Anmerkung: N = 58 beschriebene AC-Verfahren

Welche Voraussetzungen müssen für eine Wiederholungsmöglichkeit gewährleistet sein?

	Sonstige Voraussetzungen	Anzahl	10
		Spalten %	45,5
	Hinreichend positives Ergebnis	Anzahl	9
		Spalten %	40,9
	Definierte Wartezeit	Anzahl	8
		Spalten %	36,4
	Seminarteilnahme	Anzahl	4
		Spalten %	18,2
	Positionswechsel	Anzahl	3
		Spalten %	13,6

Anmerkung: N = 22 beschriebene AC-Verfahren, Mehrfachnennungen sind möglich

In lediglich 40 % der Verfahren können die Teilnehmer das AC wiederholen, dies gilt weniger für Personalauswahlverfahren als für Teilnehmer von Potenzialanalysen. Die Wiederholungsmöglichkeit erfolgt dabei in ähnlichen zeitlichen Abständen wie in 2008.