

## Assessment Center-Praxis 2016: Vorläufiger deskriptiver Ergebnisbericht zur AkAC-AC-Studie 2016

**Hinweis:** Bei diesem knapp gehaltenen Ergebnisbericht handelt es sich um eine erste Auswertung zur AC-Studie. Nachfolgende Publikationen zur AC-Studie 2016 geben bedingt durch nachfolgende Fehlerkorrekturen in Einzelfällen leicht abweichende Ergebnisse wieder.

### 25 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, 2016). Die große Resonanz auch in der Tages- und Wirtschaftspresse zeigt die Bedeutung des Themas. An der Studie haben 166 Unternehmen teilgenommen, es wurden 176 verschiedene Verfahren beschrieben. Nach 2012 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 Urberschutz. 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. Welche Ziele werden mit dem AC verfolgt - Auswahl vs. Entwicklung?
5. Wer sind in den Unternehmen die häufigsten Zielgruppen für Assessment-Center?
6. Wie werden die Assessment-Center firmenintern benannt?
7. Auf welche Dimensionen schauen Unternehmen im Assessment-Center?
8. Postkorb & Co.: Welche Assessment-Übungen setzen die Firmen ein?
9. Standardübungen im Assessment-Center oder spezifisch entwickelt?
10. Wer wird als Beobachter im Assessment-Center eingesetzt?
11. Wie wird das Beobachtertraining organisiert?
12. Wie protokollieren die Beobachter im Assessment?
13. Ist eine Selbstnominierung zum AC möglich?
14. Wie wird das Feedback zum Assessment-Center organisiert?
15. Kann ein Teilnehmer das Assessment-Center wiederholen?
16. Voraussetzungen für die Wiederholung des AC

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

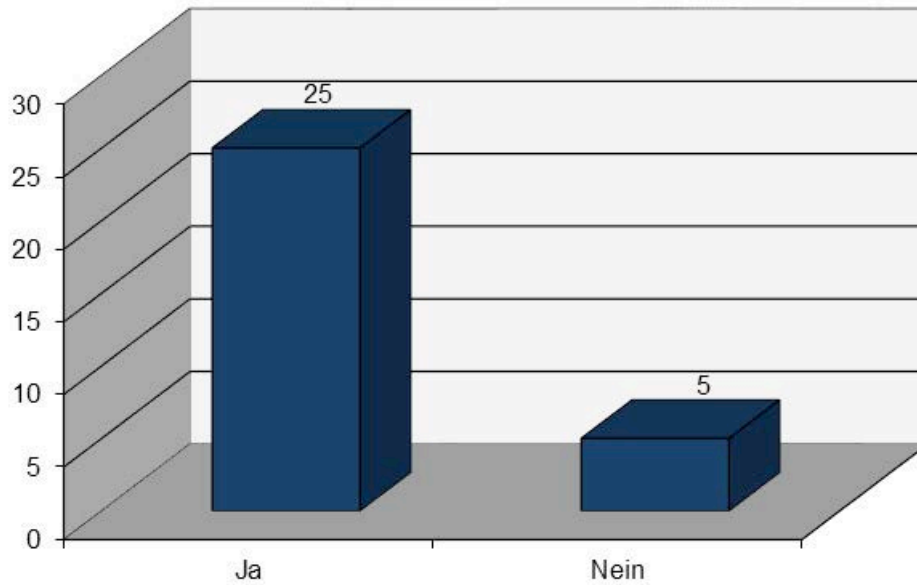
	Häufigkeit	Prozent
<b>Deutschland</b>	154	92,8
<b>Österreich</b>	4	2,4
<b>Schweiz</b>	8	4,8
<b>Gesamt</b>	<b>166</b>	

	Häufigkeit Gesamt- befragte 2016	Davon AC- Anwender 2016		Häufigkeit Gesamt- befragte 2012	Davon AC- Anwender 2012		Häufigkeit Gesamt- befragte 2007	Davon AC- Anwender 2007		Häufigkeit Gesamt- befragte 2001	Davon AC- Anwender 2001	
		Ja (%)	Nein (%)		Ja (%)	Nein (%)		Ja (%)	Nein (%)		Ja (%)	Nein (%)
<b>Banken</b>	21	95,2	4,8	18	94,4	5,6	27	92,6	7,4	37	56,8	43,2
<b>Beratung/ Dienstleistung</b>	46	82,6	17,4	16	68,8	31,2	8	87,5	12,5	5	20,0	80,0
<b>Chemie</b>	5	80,0	20,0	7	71,4	28,6	20	60,0	40,0	37	37,8	62,2
<b>Dienstleistung</b>	*	82,6	17,4	19	78,9	21,1	17	56,2	43,8	0	0	0
<b>Energie</b>	8	100	0	5	100	0	8	100	0	12	50,0	50,0
<b>Gesundheits- wesen</b>	4	75,0	25,0	3	100	0	8	75,0	25,0	0	0	0
<b>Handel</b>	2	100	0	3	66,7	33,3	10	70,0	30,0	18	33,3	66,7
<b>KFZ-Bau</b>	8	100	0	4	100	0	13	76,9	23,1	13	38,5	61,5
<b>Maschinenbau</b>	5	80,0	20,0	4	100	0	12	75,0	25,0	12	33,3	66,7
<b>Öffentliche Branche</b>	7	100	0	12	100	0	23	73,9	26,1	27	74,0	26,0
<b>Transport + Verkehr</b>	18	100	0	10	90	10	9	88,9	11,1	0	0	0
<b>Versicherun- gen</b>	12	91,7	8,3	9	100	0	15	60,0	40,0	29	86,2	13,8
<b>Sonstiges</b>	30	93,3	6,7	15	80	20	63	69,9	30,1	37	29,7	70,3
<b>Gesamt</b>	<b>166</b>			<b>125</b>			<b>233</b>			<b>280</b>		

\* Diese Kategorie wurde in der Befragung nicht zur Auswahl gestellt, sondern zusammengefasst in die Kategorie „Beratung/Dienstleistung“.

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.

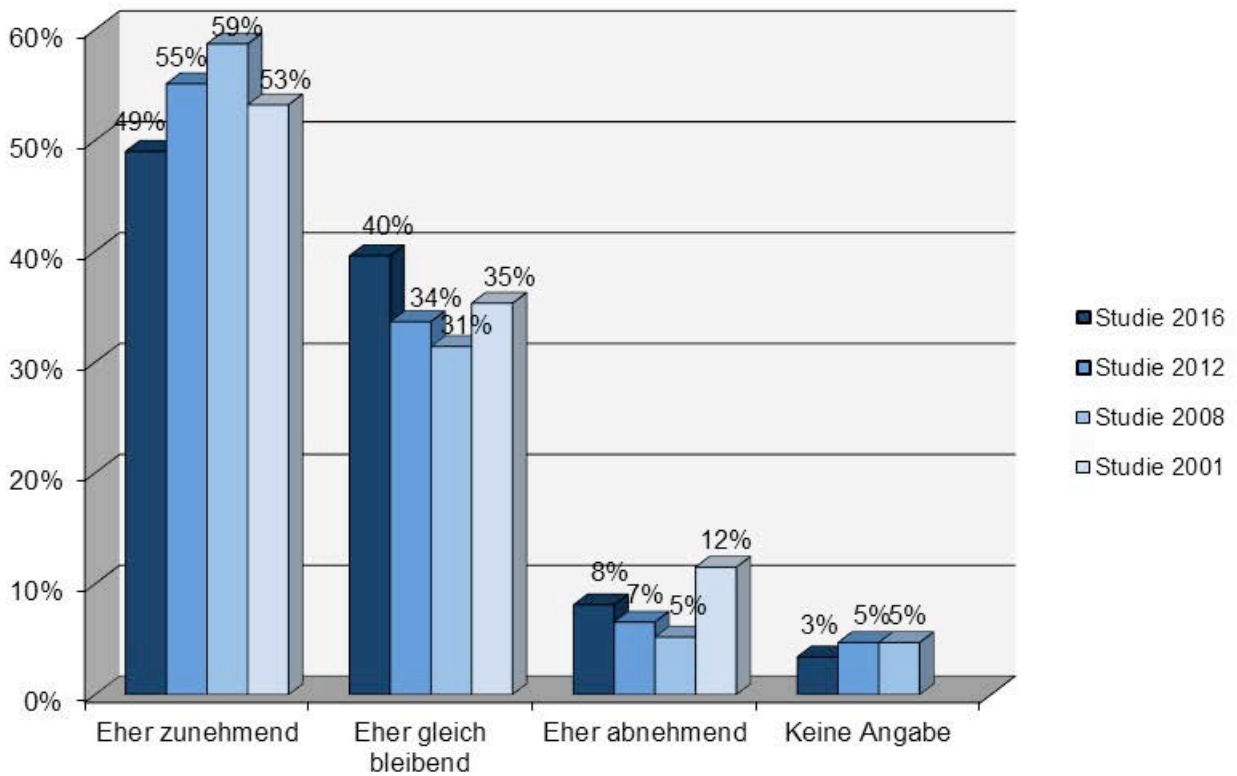
## 2. Anwendung des Assessment-Centers speziell bei DAX-Unternehmen?



*Anmerkung:* Im Rahmen der Studie haben 25 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 = 149 befragte Unternehmen in 2016

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

	Häufigkeit	Prozent
<b>Personalauswahl</b>	72	45,6
<b>Potenzialanalyse</b>	56	35,4
<b>Entwicklungsmaßnahme</b>	19	12
<b>Sonstiges</b>	11	7
<b>Gesamt</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Anmerkung: N = 158 beschriebene AC-Verfahren

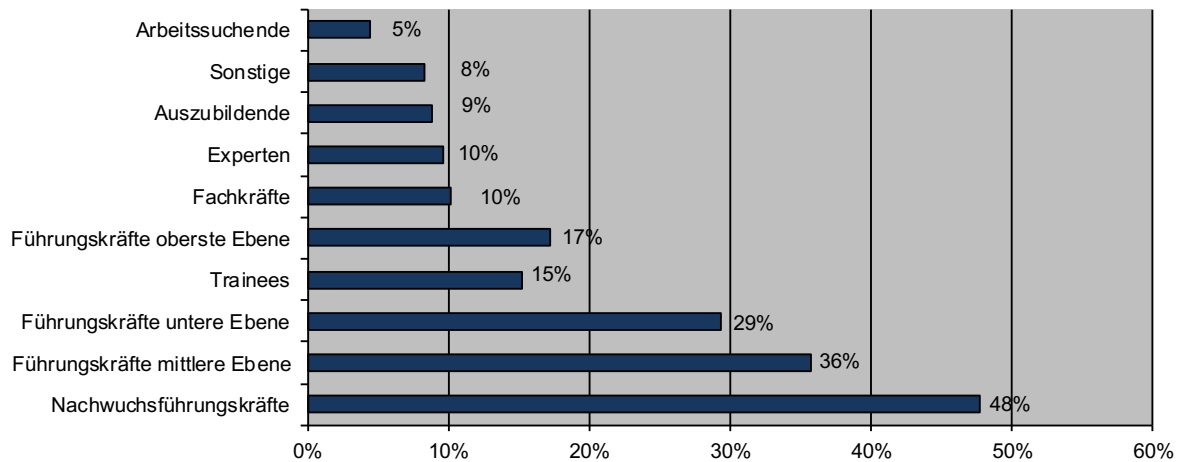
	Zielgruppen in Prozent		
	Beide	Nur für organisations- externe Teilnehmer	Nur für organisations- interne Teilnehmer
<b>Personalauswahl</b>	45,54	73,1	14,3
<b>Potenzialanalyse</b>	35,5	19,2	52,4
<b>Entwicklungsmaßnahme</b>	10,9	7,7	23,8
<b>Sonstiges</b>	8,2	0	9,5
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Anmerkung: Beide (N = 111)

Nur für organisationsexterne Teilnehmer (N = 26)

Nur für organisationsinterne Teilnehmer (N = 21)

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



Anmerkung: N = 155 beschriebene AC-Verfahren

Nachwuchsführungskräfte sind nach wie vor die Hauptzielgruppe in AC. Dabei sind 50% der Zielsetzungen der Verfahren entweder Potenzialanalyse oder Entwic der Mitarbeiter. 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.

## 6. Wie werden die Assessment-Center firmenintern benannt?

Name	Studie 2016		Studie 2012		Studie 2008		Studie 2001	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Assessment Center	35	26,1	24	23,1	57	30	70	57,4
Development Center	9	6,7	7	6,7	19	10	5	4,1
Auswahltag oder -verfahren	5	3,7	4	3,8	15	8	3	2,5
Potenzialanalyse	3	2,2	3	2,9	11	6	3	2,5
Entwicklungs-AC	2	1,5	5	4,8	7	4	1	0,8
Bewerbersauswahltag oder -verfahren	2	1,5	0	0,0	6	3	1	0,8
Potenzial-AC	0	0	0	0,0	5	3	1	0,8
Förder-AC	1	0,7	2	1,9	3	2	1	0,8
Personalentwicklungsseminar	0	0	7	6,7	2	1	30	24,6
Potenzialworkshop	0	0	0	0,0	2	1	0	0
Einzel-AC	2	1,5	6	5,8	2	1	0	0
FK-C	1	0,7	0	0	2	1	0	0
Potenzialtag	0	0	0	0	2	1	0	0
Qualifikationsworkshop	1	0,7	0	0	1	1	2	1,6
Sonstige Namen (jeweils einmalig genannt)	74	55,2	46	44,2	55	29	5	4,1
<b>Gesamt</b>	<b>134</b>	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>122</b>	<b>100</b>



Die Kreativität in der Benennung der Verfahren ist nach wie vor ungebrochen. Neben dem Begriff Assessment Center und einigen weiteren gängigen Bezeichnungen gibt es 2016 74 verschiedene weitere interne Bezeichnungen, die rund 55 % der angegebenen Namen ausmachen. So individuell war die Bezeichnung der Namen noch nie zuvor!

Beispielhafte Bezeichnungen sind: KompetenzCheck Vertrieb, Kompetenzprofil Frauen in Führung, Nachwuchsförderprogramm, Trainee Selection Day, Lead Check.

## 7. Auf welche Dimensionen schauen Unternehmen im Assessment-Center?

	Häufigkeit	Studie 2016	Studie 2012	Studie 2007	Studie 2001
<b>Kommunikations- fähigkeit</b>	Anzahl	131	103	181	124
	Spalten %	89,7	88	91,9	88,6
<b>Durchsetzungs-/ Überzeugungskraft</b>	Anzahl	109	96	174	121
	Spalten %	74,7	82,1	88,3	86,4
<b>Führungskompetenz</b>	Anzahl	104	87	136	107
	Spalten %	71,2	74,4	69,0	76,4
<b>Konfliktfähigkeit</b>	Anzahl	102	80	154	104
	Spalten %	69,9	68,4	78,2	74,3
<b>Kooperationsfähigkeit</b>	Anzahl	100	78	143	119
	Spalten %	68,5	66,7	72,6	85,0
<b>Analysefähigkeit</b>	Anzahl	98	93	161	*
	Spalten %	67,1	79,5	81,7	
<b>Unternehmerisches Denken</b>	Anzahl	93	66	116	*
	Spalten %	63,7	56,4	58,9	
<b>Zielorientierung</b>	Anzahl	89	65	130	91
	Spalten %	61	55,6	66,0	65,0
<b>Problemlösefähigkeit</b>	Anzahl	82	70	132	98
	Spalten %	56,2	59,8	67,0	70,5
<b>Engagement</b>	Anzahl	75	57	111	81
	Spalten %	51,4	48,7	56,3	57,9
<b>Entscheidungsfreude</b>	Anzahl	72	62	111	78
	Spalten %	49,3	53	56,3	62,1
<b>Kundenorientierung</b>	Anzahl	69	60	105	*
	Spalten %	47,3	51,3	53,3	
<b>Belastbarkeit</b>	Anzahl	68	62	105	83
	Spalten %	46,6	53	53,3	59,6
<b>Handlungsorientie- rung</b>	Anzahl	52	43	79	*
	Spalten %	35,6	36,8	40,1	
<b>Systematisches Denken</b>	Anzahl	51	56	105	91
	Spalten %	34,9	47,9	53,3	65,0
<b>Delegationsfähigkeit</b>	Anzahl	30	33	54	*
	Spalten %	20,5	28,2	27,4	
<b>Kreativität</b>	Anzahl	30	32	57	65
	Spalten %	20,5	27,4	28,9	46,4
<b>Organisationstalent</b>	Anzahl	28	34	71	63
	Spalten %	19,2	29,1	36,0	45,0

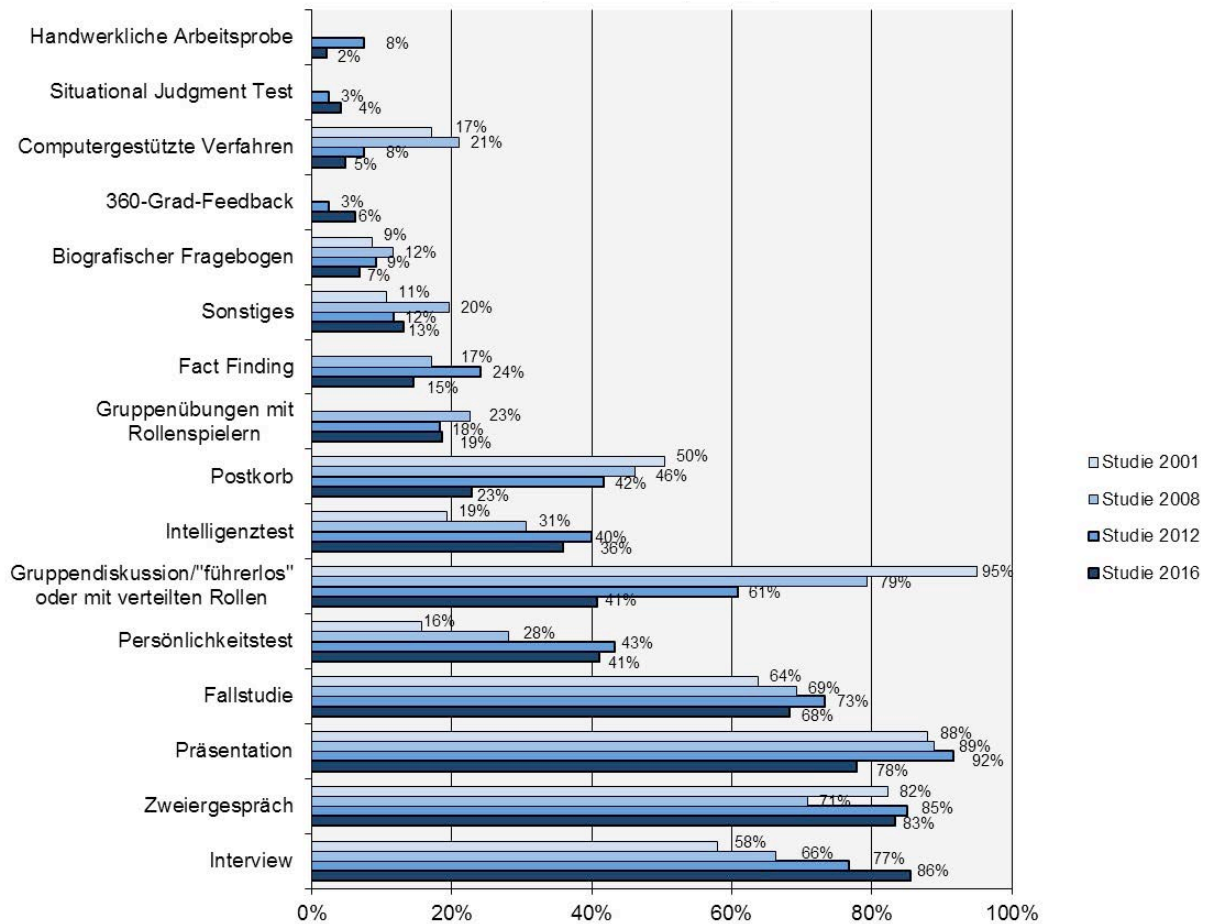
<b>Sonstiges</b>	Anzahl	25	19	42	*
	Spalten %	17,1	16,2	21,3	
<b>Authentizität</b>	Anzahl	24	27	38	40
	Spalten %	16,4	23,1	19,3	28,6
<b>Offenheit</b>	Anzahl	24	20	34	53
	Spalten %	16,4	17,1	17,3	37,9
<b>Integrität</b>	Anzahl	22	15	*	*
	Spalten %	15,1	12,8	*	*
<b>Fachwissen</b>	Anzahl	20	26	30	20
	Spalten %	13,7	22,2	15,2	14,3
<b>Charisma</b>	Anzahl	3	6	19	15
	Spalten %	2,1	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 2016 gegenüber der Vorbefragung wenig geändert – die geforderten Anforderungsmerkmale sind in etwa gleichgeblieben. Die Analysefähigkeit hat im Vergleich zu 2012 etwas an Bedeutung verloren, gehört aber immer noch zu den am häufigsten betrachteten Kompetenzen.

## 8. Postkorb & Co.: Welche Assessment-Übungen setzen die Firmen ein?



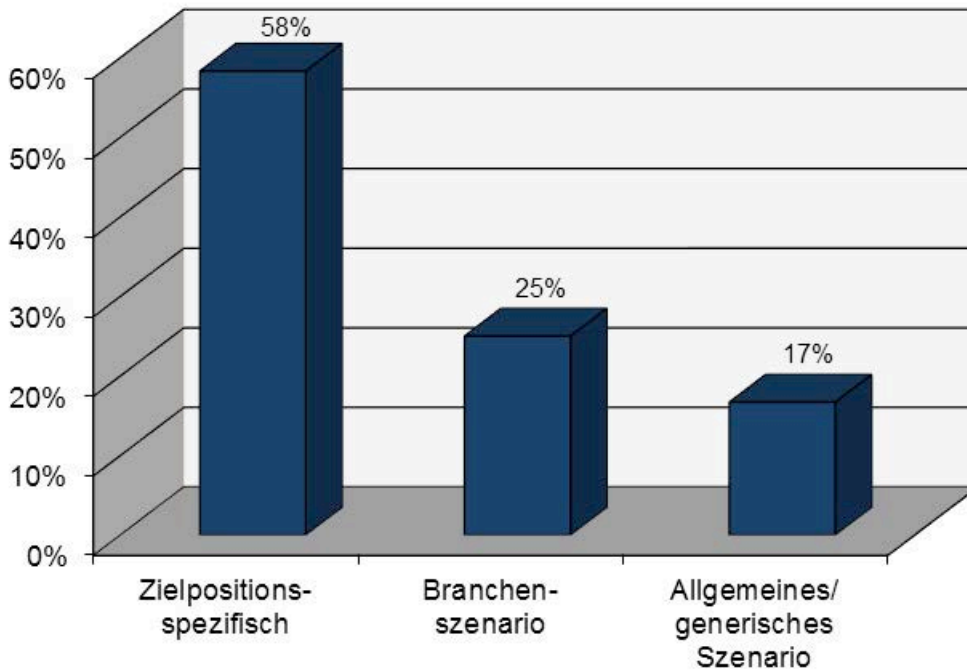
Anmerkung: N = 145 beschriebene AC-Verfahren in 2016

2001, 2008 und 2012 stellte die Präsentation stets die beliebteste Übung dar. Ihre Anwendungshäufigkeit ist 2016 enorm gefallen, wohingegen die Verwendung von Interviews deutlich zugenommen hat. Somit nimmt das Interview nun den Spitzenplatz unter den gängigsten Übungen ein.

Ein typisches AC besteht aus Interview, Zweiergespräch, Präsentation, Fallstudie, Persönlichkeitstest, Gruppendiskussion und Intelligenztests. Folgende Trends lassen sich festhalten:

- Tests (Persönlichkeit, Intelligenz) haben sich etabliert und werden in 40% der Verfahren angewendet.
- Die Gruppendiskussion verliert enorm Relevanz und findet „nur noch“ in 40 % der Verfahren Anwendung. Hierbei handelt es sich um einen abermaligen Rückgang um 20%.
- Der Postkorb büßt ebenfalls an Bedeutung ein. Seine Anwendung ist ebenfalls um ca. 20% zurückgegangen.

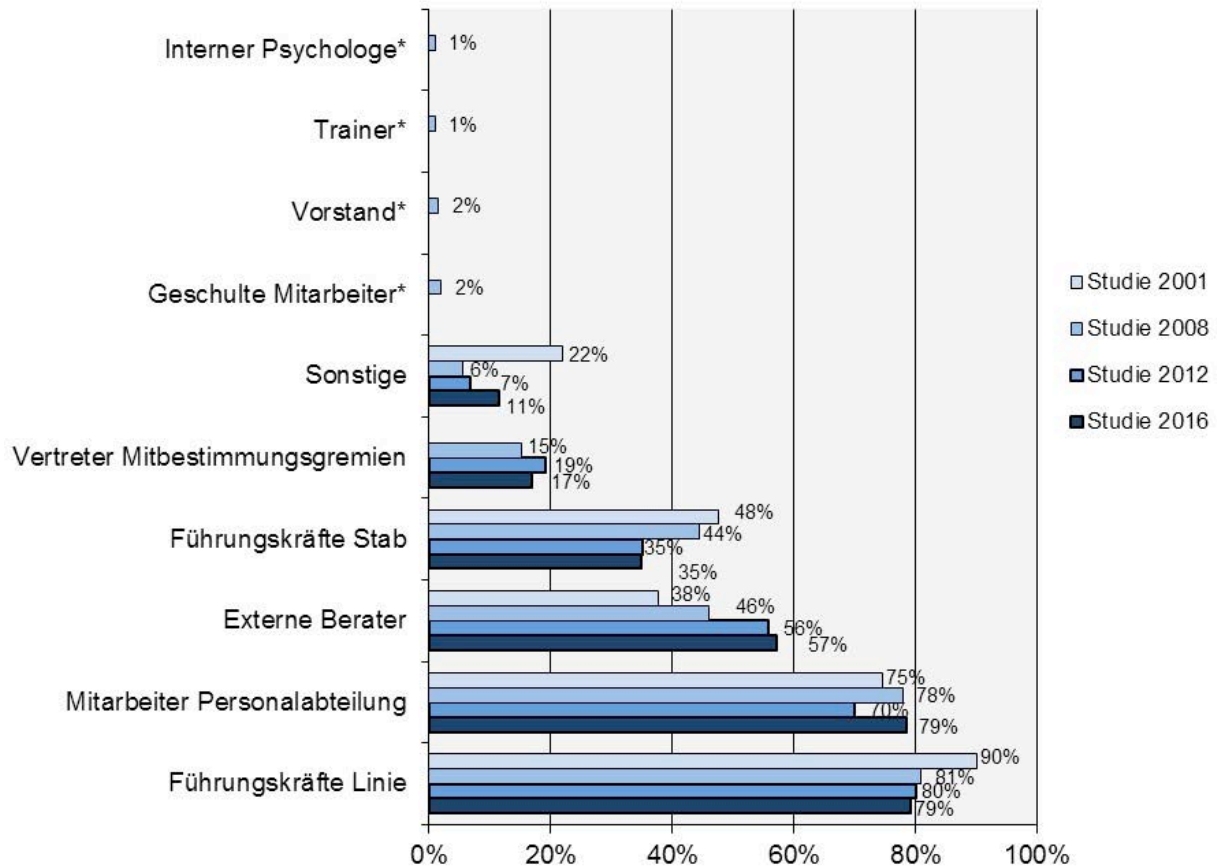
## 9. Standardübungen im Assessment-Center oder spezifisch entwickelt?



Anmerkung: N = 144 beschriebene AC-Verfahren

Der Anteil an Unternehmen, die auf Standardübungen zurückgreifen, ist weiter rückläufig (17%). Die Übungen sind meist auf die jeweilige Position zugeschnitten. Besonders bei AC für die Personalauswahl wird diese Spezifikation in rund 50% der Fälle angewendet. Für AC zur Potenzialanalyse in ca. 40% der Verfahren.

## 10. Wer wird als Beobachter im Assessment-Center eingesetzt?



Anmerkung: N = 149 beschriebene AC-Verfahren in 2016  
 \* Diese Kategorien standen nur im Jahr 2007 zur Auswahl.

Der Einfluss von Externen in der Beobachterrolle bleibt konstant. Der Trend zum Outsourcing ist damit weiterhin gegeben. Erfreulicherweise sind jedoch noch in rund 80% der Verfahren Führungskräfte anwesend. Die Bedeutung von Mitarbeitern aus der Personalabteilung ist noch einmal gestiegen.

## 11. Wie wird das Beobachtertraining organisiert?

	Häufigkeit	Prozent
Ja	114	77
Nein	34	23
<b>Gesamt</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

	Studie 2016 in Prozent	Studie 2012 in Prozent	Studie 2007 in Prozent	Studie 2001 in Prozent
Weniger als 1 Stunde	11,5	4,3	*	*
1 Stunde bis 0,5 Tage	53,1	57,6	63,9	48,3
1 Tag	21,2	26,1	21,9	39,7
2 Tage	11,5	9,8	9,3	10,3
3 Tage	0	0	3,3	1,7
4 Tage oder mehr	2,7	2,2	1,6	*
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Anmerkung: N = 113 beschriebene AC-Verfahren in 2016

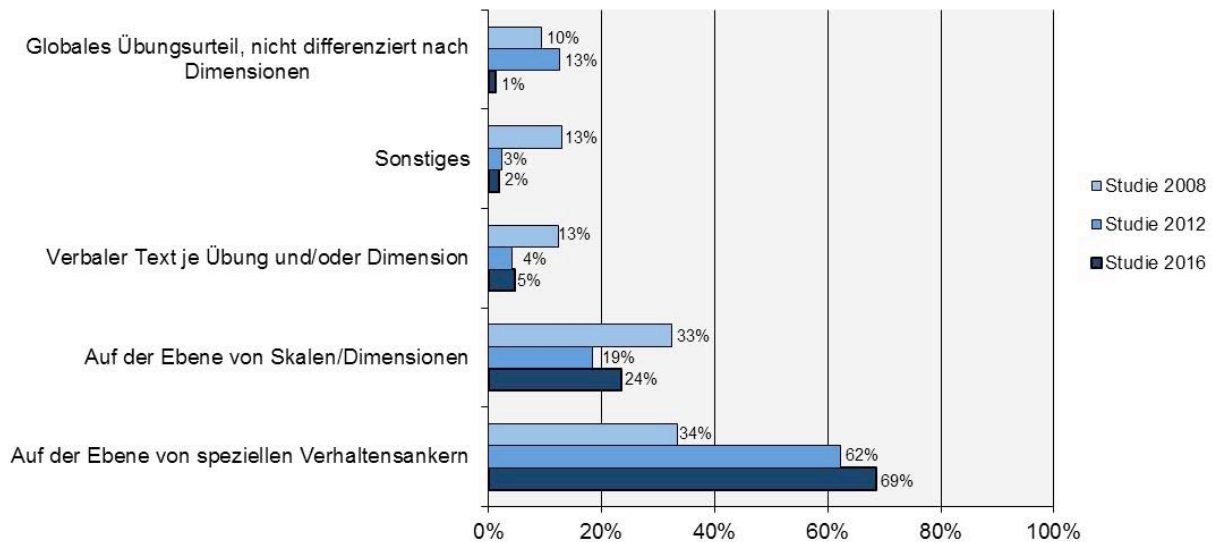
\* Diese Kategorie wurde in der jeweiligen Befragung nicht zur Auswahl gestellt.

Die Frage, ob überhaupt eine Beobachterschulung stattfindet, wird für 77% der beschriebenen Verfahren bejaht. Dieser Wert ist identisch mit dem aus 2012. Es zeichnet sich jedoch eine leichte Tendenz zur Verkürzung der Beobachtertrainings ab.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass auch der Anteil der Organisationen, die ihre Beobachter mit einem Referenzurteil schulen, leicht rückgängig ist (36% in 2016 vs. 40% in 2012). Dieses sogenannte Frame-of-Reference-Training hat sich als ein weiteres Qualitätsmerkmal einer Beobachterschulung etabliert. Um die Qualität in der Beobachtung sicherzustellen und zu steigern, sollte zukünftig in längere Schulungen, die dieses Training umfassen, investiert werden.

## 12. Wie protokollieren die Beobachter im Assessment-Center?

Erfreulich ist, dass der Anteil der Verfahren, die Beobachtungssysteme mit speziellen Verhaltensankern nutzen, erneut gestiegen ist. Seit 2008 ist ein erheblicher Anstieg in der Verwendung von Verhaltenschecklisten festzustellen. Hierdurch kann verhindert werden, dass primär Pauschalurteile gefällt werden. Dadurch können Überstrahlungseffekte und eine verminderte Konstruktvalidität verhindert werden.



Anmerkung: N = 149 beschriebene AC-Verfahren in 2016

## 13. Ist eine Selbstnominierung zum Assessment-Center möglich?

	Häufigkeit	Prozent
<b>Nein</b>	98	69,5
<b>Ja</b>	43	30,5
<b>Gesamt</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>

Eine Selbstnominierung ist in ca. einem Drittel der Verfahren möglich.

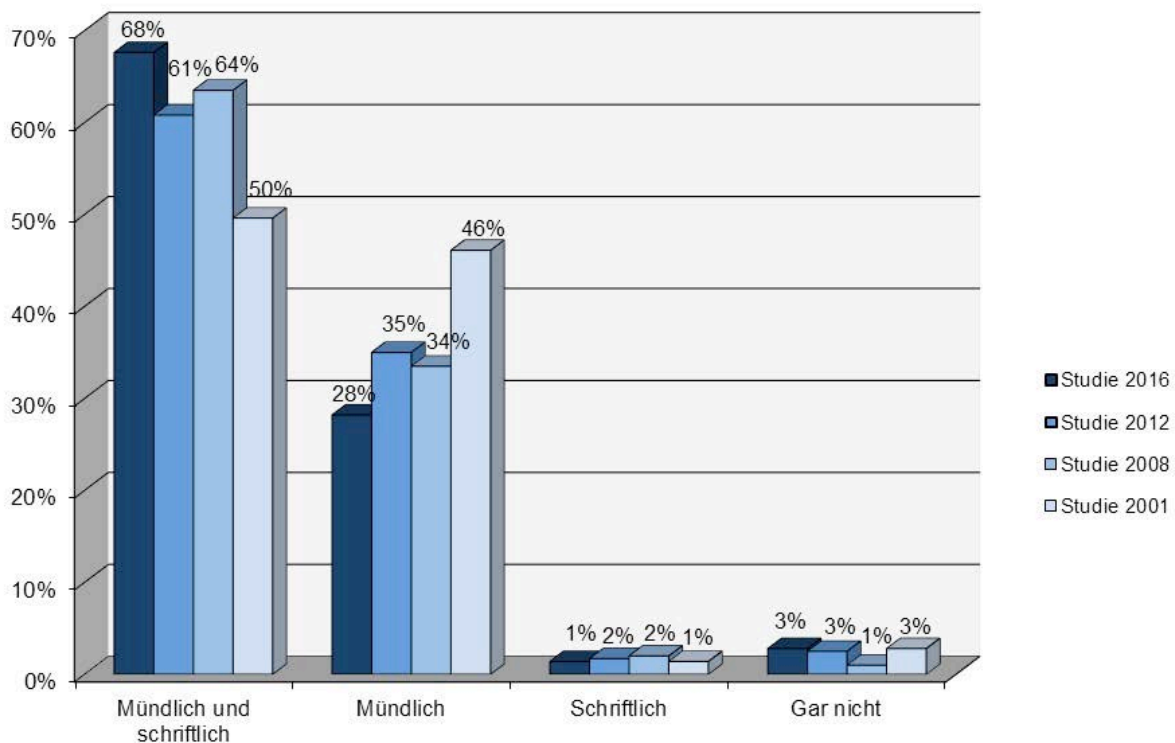


## 14. Wie wird das Feedback zum Assessment-Center organisiert?

Wer erhält Kenntnis von den AC-Ergebnissen?

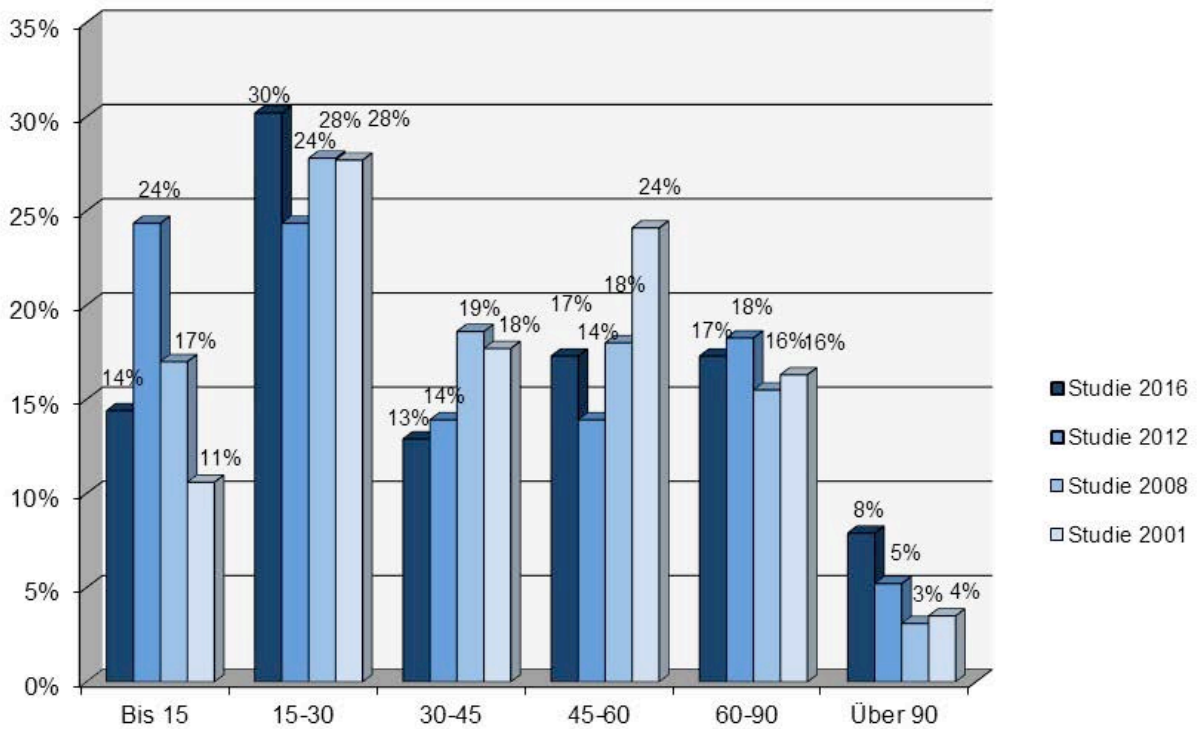
		Studie 2016	Studie 2012	Studie 2007	Studie 2001
<b>Teilnehmer</b>	Anzahl	136	111	167	122
	Spalten %	96,5	92,5	93,3	87,8
<b>Direkter Vorgesetzter</b>	Anzahl	82	77	128	92
	Spalten %	58,2	64,2	71,5	66,2
<b>Personalakte</b>	Anzahl	65	55	97	59
	Spalten %	46,1	45,8	54,2	42,4
<b>Zukünftiger Vorgesetzter</b>	Anzahl	35	36	*	*
	Spalten %	24,8	30	*	*
<b>Ressortchef</b>	Anzahl	21	17	52	35
	Spalten %	14,9	14,2	29,1	25,2
<b>Coach/Mentor</b>	Anzahl	5	8	*	*
	Spalten %	3,5	6,7	*	*

Wie wird das Feedback gegeben?



Anmerkung: N = 142 beschriebene AC-Verfahren in 2016

Wie lange dauert das Feedback?



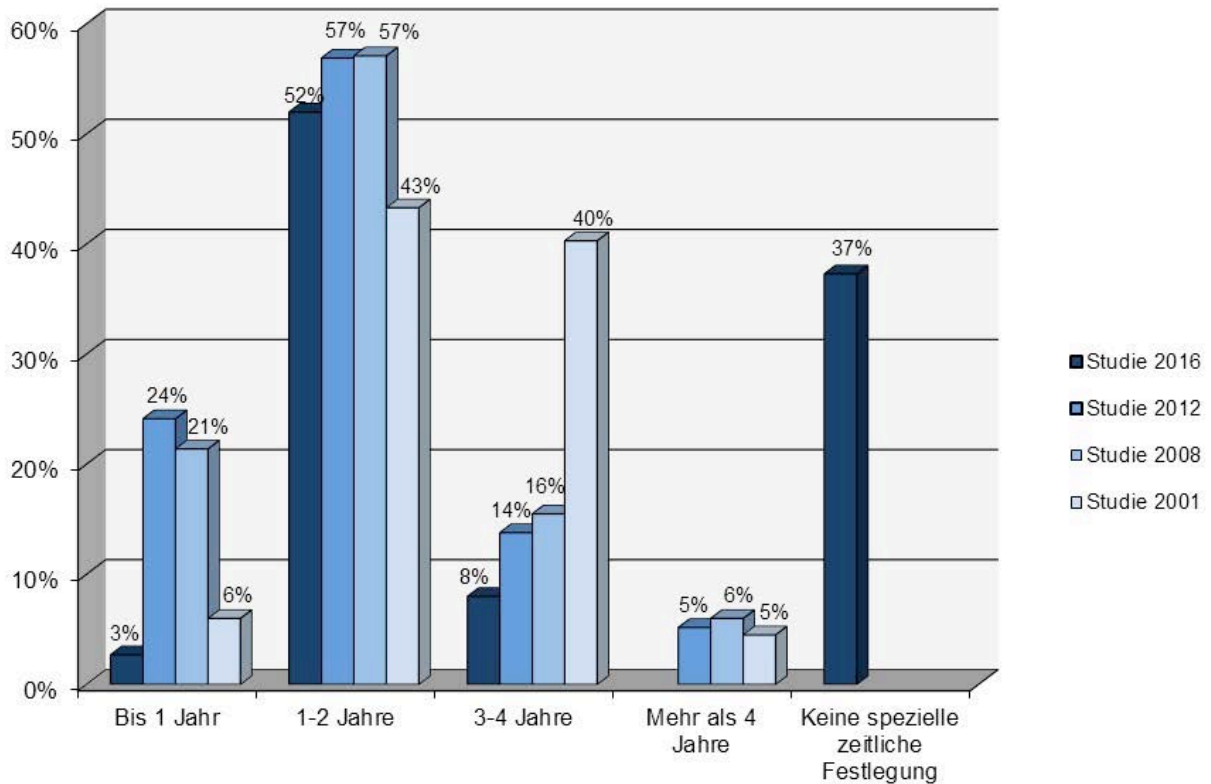
Anmerkung: N = 139 beschriebene AC-Verfahren in 2016

### 15. Kann ein Teilnehmer das Assessment-Center wiederholen?

	Studie 2016		Studie 2012		Studie 2007		Studie 2001 in Prozent
	Häufig- keit	Prozent	Häufig- keit	Prozent	Häufig- keit	Prozent	
Nein	64	45,4	62	45,3	95	47,5	49,6
Ja	77	54,6	58	42,3	84	42,0	50,4
Keine Angabe	*	*	17	12,4	21	10,5	0
<b>Gesamt</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>137</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

#### Ab welchem Zeitraum ist eine der Wiederholung möglich?



Anmerkung: N = 75 beschriebene AC-Verfahren in 2016

## 16. Voraussetzungen für die Wiederholung des AC

	Häufigkeit	Prozent
<b>Nein</b>	44	58,7
<b>Ja</b>	31	41,3
<b>Gesamt</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

Welche Voraussetzungen müssen für eine Wiederholungsmöglichkeit gewährleistet sein?

	<b>Sonstige Voraussetzungen</b>	Anzahl	19
		Spalten %	63,3
	<b>Hinreichend positives Ergebnis</b>	Anzahl	10
		Spalten %	33,3
	<b>Definierte Wartezeit</b>	Anzahl	7
		Spalten %	23,3
	<b>Seminarteilnahme</b>	Anzahl	3
		Spalten %	10
	<b>Positionswechsel</b>	Anzahl	2
		Spalten %	6,7

*Anmerkung:* N = 30 beschriebene AC-Verfahren, Mehrfachnennungen sind möglich

In 55 % der Verfahren können die Teilnehmer das AC wiederholen, dies gilt weniger für Personalauswahlverfahren als für Teilnehmer von Potenzialanalysen. Die Wiederholungsmöglichkeit erfolgt meist nach 1-2 Jahren oder ist an keinen spezifischen Zeitraum gebunden.