

Qualität im Assessment Center

Martin Kersting

Schade. Ein spannendes, aktuelles Thema (Assessment Center [AC]), ein lohnenswertes Ziel (aus der Forschung abgeleitete Hilfestellung bei der Lösung praktischer Probleme) und ein überaus geschätzter Erstautor, der prädestiniert ist, den Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis zu bestreiten. Wenn das Ziel selbst unter diesen günstigen Voraussetzungen verfehlt wird, ist der Graben zwischen Praxis und Wissenschaft noch breiter als befürchtet.

Kanning, Pöttker und Gelléri (2007) untersuchen in ihrem Beitrag, inwieweit Ist-Werte der AC-Gestaltung ausgewählten Soll-Werten entsprechen. Der vorliegende Diskussionsbeitrag konzentriert sich auf die Soll-Werte. Bevor man Qualität prüft, muss man sie definieren. Der Begriff Qualität ist seines inflationären Gebrauchs zum Trotz nicht trivial. Die zentrale Frage lautet: Wer definiert wie Qualität? Diese notwendige Klärung wird in dem eher unterkomplexen Beitrag von Kanning et al. (2007) nicht geleistet. Dabei scheint die Frage nach der definierenden Instanz zunächst geklärt: Die Autoren (der Einfachheit halber wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet, gleichwohl männliche und weibliche Personen in gleicher Weise gemeint sind) stützen sich bei ihrem Vorhaben auf drei Quellen, (1) auf die „guidelines and ethical considerations for assessment center operations“ (Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000, im Folgenden als *Guidelines* bezeichnet), (2) auf die Standards der AC-Technik (Arbeitskreis AC e. V., 2004, im Folgenden als *AK-AC-Standards* bezeichnet) und (3) auf die vom Erstautor formulierten Standards (Kanning, 2004). Hier kommt zusammen, was nicht zusammen gehört. Denn während die beiden zuerst genannten Standards zwischen verschiedenen Experten und Interessenvertretern ausgehandelt wurden, handelt es sich bei (3) um eine Monografie. Diese Standards, die sich allein auf Kanning (2004) beziehen, werden im Folgenden als *Privatstandards* bezeichnet. Der vorliegende Kommentar widmet sich zuerst dem als missglückt bewerteten Versuch, zur Evaluation der AC-Praxis die Privatstandards von Kanning (2004) heranzuziehen, und geht dann auf die unpassende Verbindung der beiden anderen Standards ein. Dabei wird aufgezeigt, dass das Vor-

gehen der Autoren wissenschaftstheoretisch problematisch ist. Der Kommentar kritisiert darüber hinaus vor allem den Verzicht auf den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Abschließend wird die Qualitätsauffassung der Autoren mit der entsprechenden Auffassung der DIN 33430 kontrastiert und es wird betrachtet, wie sich diese unterschiedlichen Konzepte auf die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis auswirken.

Wissenschafts- und Praxisverständnis

Kanning et al. (2007) beurteilen die AC-Praxis u. a. aufgrund der von Kanning (2004) herausgegebenen Standards. Diese sollen sich zum einen aus AC-spezifischen Forschungsergebnissen und zum anderen aus der Grundlagenforschung oder anderen Forschungsfeldern der Personaldiagnostik ableiten. Man könnte nun im Detail gespannt sein, wie eine einzelne Person titanengleich die zahlreichen offenen Fragen der AC-Forschung eindeutig beantwortet. Denken wir beispielsweise nur an den Befund der akzeptablen Kriteriumsvalidität bei gleichzeitig mangelhafter Konstruktvalidität von ACn, der auch bei Experten zahlreiche Fragen aufwirft (siehe z. B. den aktuellen Artikel von Lance (2008) und die diesbezüglichen Diskussionsbeiträge im gleichen Heft). So weckt z. B. die Aussage, dass die bezüglich der zu beurteilenden Merkmalsdimensionen transparente AC-Durchführung die Konstruktvalidität steigert, aber die Kriteriumsvalidität senkt, das Unbehagen derjenigen Forscher, die von einer einheitlichen Validitätsauffassung ausgehen (unifying concept of validity). Dieser Auffassung zufolge trägt die Kriteriumsvalidität, ebenso wie die Kontentvalidität, lediglich zum Gesamtverständnis (und somit zur Konstruktvalidität) bei und führt kein Eigenleben. Widersprüchliche Ergebnisse zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität sind somit ein Indikator für die Notwendigkeit weiterer Forschungen, aber kein Ausgangspunkt für die Ableitung von eindeutigen Handlungsregeln. Ähnlich verhält es sich beispielsweise hinsichtlich der diskrepanten Ergebnisse

zu den Effekten der Beobachterrotation, die von Kanning et al. (2007) zum Standard erhoben wird, nach Ansicht anderer Autoren aber unter (methodischen) Umständen die Konstruktvalidität des ACs senkt (z. B. Lammers & Holling, 2000). Anderes ist konsensual, solange es unverbindlich bleibt: Dass die Unternehmen eine Anforderungsanalyse durchführen, ist sicher wünschenswert, der Qualitätsaspekt käme vor allem dann ins Spiel, wenn man auch die Ergebnisse der Analyse betrachten würde. Diese Diskussionen im Detail würden jedoch lediglich von dem grundsätzlichen Problem ablenken, nämlich der implizit zum Ausdruck kommenden Wissenschaftsauffassung der Autoren. Mit der Grundannahme, dass eine einzelne Person aus der Lektüre wissenschaftlicher Artikel eine Art *Wahrheit* ableiten kann, die sich dann zu Standards oder einer Scholastik – im Sinne einer verpflichtenden Lehrmeinung – umformulieren lässt, treten wir eine Zeitreise in die Vergangenheit der Wissenschaftstheorie an. Voraussetzung für eine solche Wahrheitsfindung wäre eine Korrespondenz mit einer, wie immer gearteten, *Realität*, einer Eindeutigkeit (nur eine einzige vollständige und wahre Beschreibung) und Zweiwertigkeit (wahr/falsch). Kanning et al. (2007) halten damit einen Objektivitätsanspruch des Erkennens aufrecht, der wissenschaftstheoretisch umstritten ist (siehe z. B. Gergen, 2002).

Um nicht falsch verstanden zu werden: Nichts spricht dagegen, aus der Kenntnis und *Interpretation* der wissenschaftlichen Literatur heraus Empfehlungen für die Praxis auszusprechen, die Kritik stellt auch keinesfalls die Qualität der von Kanning (2004) formulierten Standards infrage. Empfehlungen können die Praktiker vor dem Hintergrund ihrer eigenen Auffassungen sowie ihrer organisationsspezifischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten berücksichtigen. Etwas gänzlich anderes ist es, eine Bewertung vorzunehmen. Dazu muss man über den Tellerrand der eigenen Anschauung hinausblicken und sich mit anderen darauf einigen, was als Qualität anzusehen ist. Dieses Vorgehen entspricht einer der Grundannahmen des sozialen Konstruktivismus, demzufolge das Verständnis ein soziales Produkt ist, das nicht (nur) von der empirischen Validität, sondern vor allem von Verhandlungen abhängt.

Wollte man, wie die Autoren schreiben, aus der Forschung Hilfestellungen zur Lösung praktischer Probleme ableiten, müsste man zunächst die Praktiker fragen, welche Probleme es zu lösen gibt. Die Praktiker kommen aber in der Evaluation von Kanning et al. (2007) lediglich als Bewertungsgegenstand vor. Die Wissenschaft hat das Qualitätsmonopol und sendet ihre Botschaft. Den Praktikern ist die Rolle zugeordnet, diese Botschaft subaltern zu empfangen. Diese der Praxis zugeordnete Aufgabe ist eigentlich leicht zu bewältigen und dem entsprechend sind die Autoren auch überrascht, dass die Unternehmen „selbst einfache Regeln zur Optimierung ihrer Assessment Center offenkundig nicht realisieren“ (ebd., S. 165). Allerdings räumen die Autoren der Praxis

großzügig mildernde Umstände ein (denn die Unternehmen müssten, so die Autoren, auch Variablen wie z. B. finanzielle Ressourcen berücksichtigen) und nehmen die Wissenschaft in die (Pseudo-)Selbstkritik, da es ihr bislang nicht gelungen sei, die praxisrelevanten Forschungsergebnisse so aufzubereiten, dass sie in der Praxis zur Kenntnis genommen werden. Genau dieses einseitige Sender-Empfänger-Modell aber geht an der Praxis vorbei. Es ist zu befürchten, dass eine solche Vorstellung von wissenschaftlicher Autorität, eine Art Dogmatismus der im Elfenbeinturm herrschenden Klasse, die Praktiker nachhaltig verschreckt. Praktiker sind häufig der Ansicht, dass die Wissenschaft die Kontingenzen des organisationalen Handelns nicht verstehe (Buckley, Ferris, Bernardin & Harvey, 1998). Ein Paradebeispiel hierfür ist der von Kanning et al. (2007) formulierte Standard Nr. 4, dem zufolge Assessoren keine Vorinformationen über die zu bewertende Person haben dürfen. Solche Vorinformationen stünden im Widerspruch zu den Zielen des ACs – diese Ziele haben die Autoren aber gar nicht erfasst. Ein Teil der AC wird ausschließlich zum Zweck der Personalentwicklung durchgeführt. Die Personalentwicklung gestalten die AC-Teilnehmer gemeinsam mit den Mitgliedern einer Organisation. Es wäre nachvollziehbar, wenn eine Organisation den Nutzen eines Personalentwicklungs-ACs, bei dem der Assessor über Vorinformationen verfügt, höher einschätzt als den damit verbundenen Schaden. Die Guidelines (2000, S. 4) berücksichtigen, anders als die Privatstandards, die Rahmenbedingungen der Praxis: Die Regel, dass direkte Vorgesetzte keine Assessoren sein dürfen, wird explizit nur auf AC angewandt, die der Personalauswahl oder -beförderung dienen. Bei Personalentwicklungs-AC ist der Assessor indirekt vielleicht in die Personalentwicklung des AC-Teilnehmers eingebunden. Das AC verfolgt, implizit oder explizit, nicht nur das Ziel, den Teilnehmer zu beurteilen, sondern auch dem Assessor Gelegenheit zu geben, seine Sichtweise auf den Mitarbeiter zu überprüfen, den Mitarbeiter im AC in einem neuen Licht zu sehen, eine Ausgangsbasis für die zukünftige Zusammenarbeit zu legen usw. Dies würde erklären, warum so wenige Unternehmen sich an diesen Privatstandard halten. Die zahlreichen Verstöße, die sich gerade bei diesem und interessanterweise ausgerechnet auch bei den anderen Privatstandards zeigen, indizieren ggf. nicht die Probleme der Praxis, sondern die Zweifelhafteigkeit des verwendeten Qualitätsbegriffes. Während Kanning et al. (2007) offensichtlich allein von der Validität ausgehen, berücksichtigen Praktiker häufig simultan mehrere, teilweise konträktorische Kriterien. Dies zeigt sich gerade im AC, welches zusätzlich zur Diagnose einen erheblichen Nebennutzen für das Unternehmen erbringt. Mit dem für das AC betriebenen Aufwand sowie der Einbindung der (ggf. durch Vorinformationen geprägten) Führungsebene wird z. B. der Stellenwert der Personalarbeit demonstriert; durch das AC wird das Anforderungsprofil, wird die Führungskultur kommuniziert; das AC ermöglicht den

Teilnehmern eine Selbsteinschätzung im Vergleich zu anderen Teilnehmern usw. Einer so differenzierten Zielstellung wird man nicht durch Prozentrechnungen gerecht, sondern man muss sich der Mühe unterziehen, gemeinsam mit den Anwendern multiattributive Nutzenmodelle zu erstellen. Der Wissenschafts-Praxis-Transfer wird nicht – zumindest nicht alleine – dadurch behindert, dass die Wissenschaft *ihre* Erkenntnisse zu wenig mundgerecht aufbereitet, sondern (auch) durch die Vorstellung, die Praxis habe allein die von der Wissenschaft deklarierten Ziele zu verfolgen (zu einer handlungstheoretisch fundierten Analyse der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis siehe Kersting, 2008). Die Qualitätsanforderungen, die Kanning (2004) vom grünen Tisch (aus Forschungsergebnissen abgeleitet) an die Praxis heranträgt, haben, was dem Autor offensichtlich verschlossen bleibt, ihrerseits eine Qualität, sie sind angemessen, überzogen oder zu gering – und zwar im Bezug auf den jeweiligen Anwendungszweck.

Zwei Kulturen

Während sich die Privatstandards aus Forschungsergebnissen ableiten sollen, sind die Guidelines und die AK-AC-Standards ein soziales Produkt. Sie passen daher nicht zu den Privatstandards und sind schwer mit diesen kombinierbar. Die Guidelines und AK-AC-Standards basieren auf einer Übereinkunft von aktiven, miteinander kooperierenden Wissenschaftlern und Praktikern, die sich darüber austauschen, was Realität konstituiert. Die vorgenommenen Konzeptualisierungen des ACs beruhen nicht (allein) darauf, dass sie sich in Forschungsstudien als empirisch gültig erwiesen haben (Begründungszusammenhang), sondern erscheinen den Verantwortlichen vor allem nützlich (Verwertungszusammenhang). Das erste Problem besteht also darin, derart unterschiedliche Ansätze wie die *private* Ableitung von Standards aus Forschungsergebnissen mit Standards zu vermischen, die zwischen verschiedenen Personen ausgehandelt wurden. Das zweite Problem ergibt sich dadurch, dass zwei unterschiedliche Ansätze (Guidelines und AK-AC-Standards), die innerhalb unterschiedlicher Personenkreise ausgehandelt wurden, bei Kanning et al. (2007) unreflektiert vereint werden. Möglicherweise aufgrund ihrer erkenntnistheoretischen Realismusauffassung suggerieren die Autoren, die nordamerikanischen Standards und die deutschen Standards seien weitgehend *identisch*, was in der Tat zu erwarten wäre, wenn die Standards eine irgendwie geartete *Wahrheit* abbilden würden. Dass es auch Unterschiede in den deutschen und US-amerikanischen Standards gibt, wird nur indirekt deutlich, indem in Klammern hinter den ausgewählten Standards in einigen Fällen beide, in anderen Fällen aber nur eine der beiden Quellen aufgeführt ist. Die bestehende Vielfalt der Ansätze, die den Reichtum unserer Wissenschaft mit

ausmacht, wird so versteckt. Dem Praktiker wird somit der Eindruck vermittelt, die Experten seien sich einig und es bestünde eine Hegemonie der Wahrheit über Ländergrenzen hinweg. Tatsächlich aber unterscheidet sich das Verständnis einer Sache zu verschiedenen Zeitpunkten (von den Guidelines gibt es vier inhaltlich unterschiedliche Varianten, 1975, 1979, 1989 und 2000) und in verschiedenen Kulturen. Es wäre ein interessantes und ergiebiges Projekt, die Qualitätsstandards verschiedener Länder und Organisationen zu vergleichen, zweifelsohne kämen dabei auch erstaunliche Gemeinsamkeiten zutage, aber ebenso bedeutsame Unterschiede. Während in den deutschen AK-AC-Standards beispielsweise die Simulation von mindestens drei verschiedenen Arbeitssituationen gefordert wird, begnügen sich die US-Amerikaner, zumindest für einfache Berufstätigkeiten, mit nur einer Simulationsaufgabe (Task Force, 2000, S. 3). Es ist daher nicht nachvollziehbar, warum Kanning et al. (2007) für ihren Standard 5, demzufolge jede Anforderungsdimension in mindestens zwei voneinander unabhängigen Übungen untersucht werden soll, die amerikanischen Guidelines in Anspruch nehmen. In den deutschen Standards werden Tests und Interviews als *Nicht-simulationen* bezeichnet und tendenziell als zweite Wahl klassifiziert. Dem steht die Aussage der amerikanischen Guidelines gegenüber: „Multiple assessment techniques must be used“ (ebd.). Als Beispiele für solche Techniken werden u. a. Tests, Interviews, Fragebogen und Simulationen genannt, d. h. für den von den deutschen Standards eher empfohlenen alleinigen Einsatz von Simulationen lässt sich im amerikanischen Standard kein Äquivalent finden. Andere Unterschiede beziehen sich beispielsweise auf den Einsatz von technischen Hilfsmitteln (z. B. videobasiertes oder virtuelles Stimulusmaterial oder EDV-Unterstützung für die Datenintegration), die in den nordamerikanischen, nicht aber in den deutschen Standards thematisiert werden. Teilnehmermerkmale wie Alter, ethnischer und kultureller Hintergrund und Geschlecht werden in den Guidelines viel deutlicher thematisiert als in den AK-AC-Standards usw. Bei Kanning et al. (2007) werden diese beiden in manchem übereinstimmenden, in anderem inkongruenten Quellen übereinander projiziert, wodurch der Eindruck einer einheitlichen Lehrmeinung erzeugt wird.

DIN 33430

Wie der Weg zu Qualitätssteigerungen in der Praxis über Verhandlungen (und nicht über einseitige Belehrungen) führt, zeigt vor allem die DIN 33430 (2002, siehe Kersting, 2008), die von Kanning et al. (2007) erstaunlicherweise zum Abschluss des Artikels zitiert wird, vorher aber nicht bedacht wurde. Die DIN 33430, die Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen formuliert, geht weit über

die *Guidelines* und *AK-AC-Standards* hinaus, da der Entwicklungsprozess von DIN-Normen streng formalisiert ist. Auf der Grundlage eines Vertrages mit der Bundesrepublik Deutschland vertritt das DIN-Institut die Deutsche Normung im In- und Ausland. Nach diesem Vertrag sollen DIN-Normen der Allgemeinheit nützen. Auf das Erscheinen einer neuen DIN-Norm wird im Bundesanzeiger hingewiesen. Aber nicht nur die verabschiedete Norm, sondern bereits die Absicht, eine Norm zu erstellen, wird veröffentlicht, um allen interessierten Kreisen die Gelegenheit zu geben, Einfluss auf die Normerstellung zu nehmen. Denn bei der Erstellung der Norm sind alle interessierten Kreise teilnahmeberechtigt. Die Regeln zur Entwicklung von DIN-Normen sehen vor, dass der Veröffentlichung der eigentlichen Norm die Bekanntgabe eines Norm-Entwurfes vorausgeht. Gegen diesen Entwurf kann formal Einspruch erhoben werden, auch die verabschiedeten DIN-Normen selbst werden spätestens alle fünf Jahre überprüft. Zwar erfolgt die Beachtung von DIN-Normen freiwillig, dennoch kann eine DIN (anders als z. B. die AK-AC-Standards), auch wenn sie keine Rechtsnorm ist, rechtliche Bedeutung erlangen (siehe Kersting, 2008), um z. B. den Standard eines bestimmten Faches zu ermitteln. Diese Bedeutung kommt einer DIN aufgrund der besonderen *Entstehungsgeschichte* zu, die sich beispielsweise durch die Mitwirkungsmöglichkeit aller interessierten Kreise und den damit verbundenen Interessensausgleich auszeichnet.

So unterschiedlich die Entstehungsgeschichte und die wissenschaftstheoretische Grundhaltung von DIN-Normen einerseits und Privatstandards andererseits, so unterschiedlich sind auch die Grundauffassungen von Qualität. Kanning et al. (2007) gehen in ihrer Arbeit offensichtlich von einer Art Produktnorm für AC aus und prüfen, inwiefern die AC der Praxis diesen Standard-AC entsprechen. Eine Abweichung von diesem Soll-Wert wird kritisch bewertet, Qualität ist eine Eigenschaft des ACs, die AC haben eine bestimmte Güte. Demgegenüber ist die DIN 33430 eine Prozessnorm und Qualität wird als relationaler Begriff definiert: Qualität ist die realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsforderungen an diese (Geiger, 2001, zitiert nach Zollondz, 2006, S. 163). Damit ist zunächst überhaupt keine Wertung verbunden. Zollondz (2006) gibt das Beispiel, dass eine Wolldecke dick oder dünn, grob oder fein gewebt, weich oder hart beschaffen sein kann, ohne dass dies für oder gegen die Güte der Wolldecke spricht. Die DIN 33430 (DIN, 2002) fordert, anders als Kanning et al. (2007), nicht die höchste Qualität, sondern sie fordert eine Gestaltung der Eignungsbeurteilung (z. B. des ACs), die den Prozess beherrschbar werden lässt. Dazu ist es notwendig, dass den Verantwortlichen umfassende Informationen zur Verfügung stehen und dass sie ein Feedback über die Beschaffenheit ihrer Arbeit erhalten (siehe Kersting, 2008). Deshalb fordert die DIN zahlreiche Informationen zum Verfahren (z. B. soll im AC die Beurteilerübereinstim-

mung der Assessoren bestimmt werden) und die Dokumentation dieser Informationen. Sie schreibt aber, anders als Kanning et al. (2007), niemandem vor, was genau er zu tun und zu lassen hat. Es geht nicht um Vorschriften, nicht um eine immer gültige, verbindliche Entscheidungsgrundlage für den Einzelfall, es geht nicht um Wahrheit, sondern es geht darum, dass die Verantwortlichen aus ihren Erfahrungen systematisch lernen können.

Die unterschiedlichen Ansätze (*Privatstandards* einerseits und DIN-Normen andererseits) resultieren in einem unterschiedlichen Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis. Während in dem einen Fall die Praxis von der Wissenschaft belehrt und bewertet wird, findet in dem anderen Fall ein Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis statt. Die Bewertung erfolgt erst durch den Vergleich zweier Beschaffenheiten, nämlich der Beschaffenheit, die an der interessierenden Einheit realisiert wurde, und der geforderten Beschaffenheit. Qualität im Sinne von Normen und Zertifikaten meint vor allem die vereinbarte Qualität.

Fazit

Kanning et al. (2007) bewerten die Praxis nach Kriterien, die nach einer intransparenten Methode ausgewählt wurden und die inhaltlich sehr unterschiedlich und zum Teil fragwürdig sind. Eine direkte Auswirkung auf die Praxis, die nicht einbezogen, sondern von oben herab belehrt wird, ist nicht zu erwarten. Dennoch ist der Artikel sehr wertvoll, da er indirekt die notwendige Diskussion um die Qualität und um den Wissenschafts-Praxis-Transfer entfacht. Für diese Diskussion benötigen wir Experten, die sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zu Hause sind – Uwe Peter Kanning ist zweifelsohne einer der wenigen, die das sind. In dem vorliegenden Artikel (Kanning et al., 2007) berücksichtigt er vor allem Privatstandards und Forschungsergebnisse. Wünschen wir ihm (in unserem Interesse) den Mut, gleichzeitig auch die Rahmenbedingungen und Ziele der Praxis zu berücksichtigen.

Literatur

- Arbeitskreis Assessment Center (2004). *Standards der Assessment Center Technik*. Hamburg: Autor.
- Buckley, M. R., Ferris, G. R., Bernardin, H. J. & Harvey, M. G. (1998). The disconnect between the science and practice of management. *Business Horizons*, 2, 31–38.
- DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Gergen, G. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten: Eine Hinführung zum Sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

- Kanning, U. P., Pöttker, J. & Gelléri, P. (2007). Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen – Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 155–167.
- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN Ansatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Lammers, F. & Holling, H. (2000). Beobachterrotation und die Konstruktvalidität des Assessment Centers. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 21, 270–278.
- Lance, C. E. (2008). Why Assessment Center do not work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 84–97.
- Task force on AC Guidelines. (2000). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. Bridgeville, PA: DDI.
- Zollondz, H.-D. (2006). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in die Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Verfasser:* Prof. Dr. Martin Kersting, Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung, Gescherweg 100, 48161 Münster, E-Mail: martin@kersting-internet.de

DOI: 10.1026/0932-4089.53.2.70