

Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

12/2017

Verzerrungen bei Personalbeurteilungen  
durch Führungskräfte

Julia Müller

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
12/2017**

Dezember 2017

ISSN 2191-2475

**Verzerrungen bei Personalbeurteilungen  
durch Führungskräfte**

*Julia Müller*

**Zusammenfassung**

Personalbeurteilungen sind ein wichtiges Führungsinstrument in Unternehmen. Da die Personalbeurteilungen von Personen durchgeführt werden, unterliegen die Beurteilungen auch subjektiven Einschätzungen. Bei der Durchführung von Personalbeurteilungen treten Verzerrungen auf, die teils vermieden werden können. Führungskräfte sollten diese Fehler daher kennen.

JEL-Codes: D91, M12, M51, M54

# **Biases in Performance Appraisals by Managers**

## **Abstract**

Performance appraisals are an important managerial tool. As the evaluation of performance is conducted by persons, there is a subjective component in the appraisals. When conducting performance appraisals biases occur, which could potentially be prevented. Managers should therefore be aware of these typical mistakes.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_12\\_2017](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_12_2017)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# Verzerrungen bei Personalbeurteilungen durch Führungskräfte

## 1. Einleitung

Eine wichtige Aufgabe von Managern ist die Mitarbeiterführung. Mitarbeiter sollen sich bei der Arbeit engagieren und Einsatz zeigen, an ihre Aufgaben mit Motivation herangehen und ihr Leistungspotential vollständig abrufen. Ebenso sollen Mitarbeiter ihrer Leistung entsprechend eingesetzt, entlohnt, befördert oder gegebenenfalls auch entlassen werden. Ein Instrument des Personalmanagements ist in diesem Bereich die Personalbeurteilung. In der Praxis gibt es meist ein typischerweise jährlich stattfindendes Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten, in dem die Leistung des Mitarbeiters von dem Vorgesetzten beurteilt wird und in dem der Mitarbeiter gleichzeitig vom Vorgesetzten Feedback erhält.

Ursprünglich lag der Fokus der Personalbeurteilung auf der Leistungsbeurteilung, also der reinen Messung der Leistung von Mitarbeitern. Inzwischen werden zusätzlich die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Beurteilung betrachtet (vgl. Kondrasuk, 2011). Moderne Ansätze stellen die Personalbeurteilung damit in den Zusammenhang mit der Personalentwicklung und sehen als Ziele der Personalbeurteilung, neben der reinen Messung von Leistung, Feedback zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzuzeigen (vgl. Latham/Mann, 2006). Personalbeurteilungen verfolgen somit multiple Ziele und dienen häufig als Grundlage bei Personalentscheidungen wie beispielsweise Gehaltfestlegung, Entlassung oder Beförderung von Mitarbeitern.

Traditionell bewertet der direkte Vorgesetzte die Leistung der Mitarbeiter in seinem Team (vgl. Bowman, 1999). Zunehmend werden aber auch andere Formen von Beurteilungen von Mitarbeitern wie die Selbstbeurteilung<sup>1</sup> oder die Beurteilung durch gleichgestellte Kollegen (Peer Evaluation) eingebunden. Eine weitere Erweiterung in diesem Bereich ist das Feedback für Führungskräfte, die von verschiedenen Personen Rückmeldung über ihre Kompetenzen und ihr Führungsverhalten erhalten; so gewinnt das sogenannte 360-Grad-Feedback, das eine Vielzahl von Beurteilungsformen kombiniert, zunehmend an Bedeutung (vgl. Atwater/Brett, 2006). In der Praxis ist die Bewertung von Mitarbeitern durch Führungskräfte, häufig auch als einzige Bewertungsmaßnahme, jedoch immer noch weit verbreitet.

Obwohl die Leistung der Mitarbeiter für das Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, ist diese nur in seltenen Fällen (zumindest teilweise) objektiv messbar, z. B. durch den Umsatz

---

<sup>1</sup> Thornton (1980) vergleicht die Probleme bei der Selbstbeurteilung mit denen bei anderen Formen der Beurteilung.

eines Mitarbeiters im Vertrieb. In der Folge unterliegt die Leistungsbeurteilung in der Regel subjektiven Einschätzungen. Die exakte Beurteilung der Leistung ist eine Fiktion, da es bei der Beurteilung von Leistung durch Personen zu verschiedenen Fehlern, die die Exaktheit der Beurteilung reduzieren, kommt. Diese Verzerrungen können abgeschwächt oder teils sogar gänzlich verhindert werden, wenn diese den Beurteilern bewusst sind und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen getroffen werden (vgl. Martin/Bartol, 1986).

In der Wissenschaft sind diese Verzerrungen relativ gut erforscht und auch empirisch nachgewiesen.<sup>2</sup> Obwohl die Forschung bereits seit den 1980ern Verzerrungen untersucht, identifiziert Battaglio (2015) (hier am Beispiel des öffentlichen Sektors) auch dreißig Jahre später noch Verzerrungen in der Praxis der Personalbeurteilung sowie deren Vermeidung als ein Hauptanliegen. Offensichtlich sind trotz des guten Forschungsstands diese Verzerrungen jedoch in der Praxis nicht umfassend bekannt, selbst wenn Personalbeurteilungen durchgeführt werden. Diese Arbeit fasst daher die wichtigsten Fehler, die bei der Personalbeurteilung auftreten, zusammen und widmet sich der Frage, wie diese vermieden oder abgeschwächt werden können.

Im folgenden zweiten Kapitel wird zunächst das Konzept der Personalbeurteilung genauer betrachtet. Das dritte Kapitel stellt einige der typischen Verzerrungen bei der Personalbeurteilung vor. Das vierte Kapitel widmet sich der Verhinderung und Begrenzung von Verzerrungen. Das fünfte Kapitel schließt mit einem kurzen Fazit.

## **2. Personalbeurteilungen**

Personalbeurteilungssysteme lassen sich hinsichtlich ihres Beurteilungsgegenstandes (Objektbereich) charakterisieren: Hieraus ergeben sich eigenschafts-, verhaltens- und ergebnisbezogene Beurteilungssysteme (vgl. Bowman, 1999). Während erstgenannte die Leistung anhand von persönlichen Eigenschaften oder Verhaltensweisen einordnen, berücksichtigen ergebnisbezogene Systeme die erbrachte Leistung; letztere stellen die typische Form der Personalbeurteilung dar.

Die Beurteilung des Mitarbeiters kann von verschiedenen Personen durchgeführt werden (Subjektbereich). Traditionell ist die Personalbeurteilung gleichermaßen eine Aufgabe sowie ein Führungsinstrument von Führungskräften. Neben den Führungskräften kommen für die Beurteilung auch andere Personen in Betracht, da diese unter Umständen besser in der Lage

---

<sup>2</sup> Literaturüberblicke zu Personalbeurteilungen lieferten Latham (1986), Bretz et al. (1992), Latham et al. (1993), Arvey/Murphy (1998), Fletcher (2001), Fletcher/Perry (2001) und Latham/Mann (2006).

sind, die Leistung zu beurteilen (vgl. Bowman, 1999) oder zumindest einen anderen Blickwinkel auf dieselbe Leistung und deren Erbringer haben. Zu nennen wären hier insbesondere die Selbstbeurteilung und die Mitarbeiterbeurteilung. Die Selbstbeurteilung kann zwar die tatsächlich erbrachte Leistung potentiell zutreffend einschätzen, ist jedoch zugleich anfällig für strategisches Verhalten. Auch Arbeitskollegen können die Leistung eines Mitarbeiters teils besser einordnen (insbesondere im Vergleich zu der Leistung von anderen). Jedoch kann es hier zum Beispiel durch Sympathie oder Antipathie zu nachsichtigen oder nachteiligen Beurteilungen kommen.

Des Weiteren können automatisch erfasste Daten in die Personalbeurteilung einfließen. Dies bietet einerseits den Vorteil verzerrungsfreier Erhebung, kann jedoch hinsichtlich der Leistungseffekte negativ sein, da dies von den Mitarbeitern als Kontrolle wahrgenommen werden kann (vgl. Bowman, 1999).

Da alle der betrachteten Beurteilungsinstanzen Leistung aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilen und anfällig für Verzerrungen sind, kann eine Kombination aus mehreren Beurteilern sinnvoll sein (vgl. Sulsky/Keown, 1998).

### **3. Verzerrungen bei der Personalbeurteilung**

Verzerrungen in der Beurteilung der Leistung können sich durch kognitive Phänomene, bewusste Manipulation oder den Einfluss der Organisation ergeben (vgl. Bowman, 1999). Wir widmen uns hier vor allem den Fehlern, die durch kognitive Phänomene entstehen.

#### **3.1. Halo-Effekt**

Der Halo-Effekt ist ein systematischer Urteilsfehler bei der Personenbeurteilung. Einzelne (auffällige) Merkmale oder die Gesamtwahrnehmung einer Person wirken dabei auf den Beurteiler so dominant, dass andere Merkmale überstrahlt werden. Auf diese Weise wird von den bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften dieser Person geschlossen. Dieser Fehler unterläuft Beurteilern in der Regel unbewusst und kann grundsätzlich sowohl in einer positiven als auch einer negativen Verzerrung resultieren.

Bei Personalbeurteilungen wurde der Halo-Effekt bereits sehr früh wissenschaftlich nachgewiesen<sup>3</sup> und kann verschiedene Ausprägungen haben: Es kann der Gesamteindruck der Leis-

---

<sup>3</sup> Thorndike (1920) zeigte den Halo-Effekt bei der Personalbeurteilung von Soldaten durch Offiziere. Hier übertrug sich insbesondere das Merkmal der physischen Attraktivität. Die Offiziere sollten die Soldaten auf vier

tung eines Mitarbeiters auf anderer Bereiche übertragen werden; eine hervorragende Leistung kann sich auf weniger auffällige Bereiche auswirken; insgesamt kann die Leistung in verschiedenen Bereichen nicht ausreichend differenziert werden.

Belle et al. (2017) führten zwei Feldexperimente im öffentlichen Sektor in Italien durch und zeigten, dass die Personalbeurteilungen systematisch verzerrt sind. Zum Nachweis des Halo-Effekts untersuchten sie zwei Leistungsdimensionen: Die Beurteiler sollten ihre Mitarbeiter bezüglich der Merkmale Genauigkeit der Durchführung von Aufgaben und zwischenmenschliche Fähigkeiten bewerten. Der Hälfte der Beurteiler wurde gesagt, dass der Mitarbeiter die Aufgaben mit niedriger Genauigkeit erledigt hatte, der anderen Hälfte wurde eine hohe Genauigkeit mitgeteilt. Diese Beurteilung wurde von den Beurteilern auf das andere Merkmal übertragen und dem Mitarbeiter entsprechend niedrige bzw. hohe zwischenmenschliche Fähigkeiten zugeschrieben.

### **3.2. Kompression der Beurteilungen**

Es ist naheliegend, für die Beurteilung von Leistung Skalen zu verwenden. Skalen sind für Beurteiler einfach zu verstehen und zu verwenden. Allerdings kommt es bei der Benutzung von Skalen zu typischen Problemen. Es besteht die Tendenz der Beurteiler, Bewertungen in der Mitte der Skala zu wählen (Centrality Bias). Auf diese Weise kommt es zu einer Kompression der Beurteilungen und die Skala wird nicht ausgenutzt. Eine Kompression der Beurteilungen liegt vor, wenn sich die Beurteilungen erkennbar auf der Mitte der Beurteilungsskala häufen (vgl. Saal et al., 1980). Bezogen auf Personalbeurteilungen bedeutet dies, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter sehr ähnlich beurteilen und zwischen diesen zu wenig differenzieren.

Die Kompression der Beurteilungen kann sich in Folge mangelnder Beurteilungskompetenz bei den Beurteilern ergeben. Personalbeurteilungen am unteren bzw. oberen Ende des Spektrums erregen in besonderem Maße Aufsehen: Während die niedrig ausgefallene Beurteilung vom Beurteilten vermutlich direkt hinterfragt wird, sorgt auch die hoch ausgefallene Beurteilung für Diskussionspotential z. B. bei den Mitarbeitern, die ihre Beurteilung im Vergleich als unzutreffend zu niedrig empfinden oder bei Vorgesetzten der Beurteiler, die die Beurteilungen als Grundlage für Umstrukturierungen verwenden und schwächere Mitarbeiter identifizieren wollen. Wenn nun der Beurteiler keine fundierte Rechtfertigung für seine Beurteilung liefern kann, löst er die Problematik über eine strategische Beurteilung, indem er diese so ge-

---

Skalen (Intelligenz, körperliche Eigenschaften, Leadership, Persönlichkeit) bewerten. Tatsächlich waren diese Merkmale nicht korreliert. Trotzdem wurden attraktive Soldaten als intelligent oder gute Führungspersönlichkeit bewertet.

staltet, dass sie möglichst wenig Aufsehen erregt (vgl. Tziner, 1999). Um also Aufsehen erregende gute und schlechte Beurteilungen zu vermeiden, kommt es zur Kompression der Beurteilungen. In diesem Fall werden Mitarbeiter mit sehr guter Leistung kaum belohnt, Anreize werden verdünnt (vgl. Martin/Bartol, 1986).

### **3.3. Tendenz zu den Extremen**

Nachsichtigkeit (Leniency Bias) bezeichnet die Tendenz, Mitarbeiter besser zu beurteilen, als es aufgrund ihrer Leistung gerechtfertigt ist. Dieses Phänomen liegt darin begründet, dass Beurteiler aus verschiedenen Gründen<sup>4</sup> vor niedrigen Bewertungen zurückscheuen. Mitarbeiter mit geringer Leistung werden dann zu gut bewertet.

Der gegenteilige Effekt ist die Tendenz zur Strenge (Severity Bias). Hier vergibt der Beurteiler niedrige Beurteilungen. Eine solche Tendenz kann mit einem sehr hohen Anspruchsniveau der Führungskraft begründet werden.

In beiden Fällen sind die Beurteilungen, die von einem Beurteiler vergeben werden, systematisch verzerrt. In der Folge können Mitarbeiter über Abteilungen hinweg nicht miteinander verglichen werden, die Identifikation von guten und schlechten Mitarbeitern des Unternehmens wird damit erschwert. Dies hat wiederum Konsequenzen für Beförderungen und Entlassungen, die dann auf verzerrten – und somit unzutreffenden – Leistungsbeurteilungen beruhen. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass bei Vorliegen dieser Beurteilungsfehler verminderte Anreize für Mitarbeiter bestehen sich anzustrengen (vgl. Saal et al., 1980; Martin/Bartol, 1986).

### **3.4. Erinnerungsvermögen und Informationsbeschaffung**

DeNisi et al. (1984) modellierten die Personalbeurteilung als einen Prozess von kognitiven Aktionen, in dessen Verlauf es über Informationsbeschaffung – also die Beobachtung, die Gliederung und die Speicherung von Leistung – und die anschließende Abrufung von Erinnerungen schließlich zur Urteilsbildung kommt. Die aktive Informationsbeschaffung über die Leistungen von Mitarbeitern und die nachfolgende Erinnerung an diese Informationen sind hier zentrale Elemente der Personalbeurteilung. In diesem Zusammenhang kommt es bei Beurteilungen wiederum zu Verzerrungen. Zu nennen sind hier die beiden kognitiven Gedächtniseffekte, der Primäreffekt und der Rezenzeffekt.

---

<sup>4</sup> Manche Beurteiler fürchten, dass eine negative Beurteilung der Untergebenen negative Auswirkungen auf sie selbst als Vorgesetzte haben könne. Ebenso können auch die oben genannten Gründe für die Vermeidung von extremen Beurteilungen hier zutreffen (vgl. Abschnitt 3.2., letzter Absatz).



Informationen treffen sequentiell ein und werden in der Reihenfolge des Eintreffens gespeichert und verarbeitet. Der Primäreffekt (Primacy Effect) bezeichnet dann das Phänomen, dass sich Menschen an zuerst eingegangene Informationen besser erinnern. Aber auch zuletzt eingegangene Informationen erhalten vielfach eine besondere Aufmerksamkeit. In diesem Fall werden die zuletzt eingetroffenen Informationen höher gewichtet. Diesen Effekt nennt man Rezenzeffekt (Recency Effect) (vgl. Lohaus, 2009).

Bei der Personalbeurteilung von Mitarbeitern stellt sich nun die Frage, ob die Führungskraft einerseits genügend Informationen gesammelt hat, um die Leistung kompetent beurteilen zu können, und ob andererseits ihre Erinnerungen korrekt sind und korrekt abgerufen werden können oder ob diese verzerrt sind.

### **3.5. Weitere Fehler**

Weitere aus der Psychologie bekannte kognitive Verzerrungen können auch bei der Personalbeurteilung eine Rolle spielen. So wurde z. B. der Anker-Effekt bei der Personalbeurteilung nachgewiesen (vgl. Belle et al., 2017). Dieser Effekt beschreibt die Tatsache, dass Menschen bei ihrer Urteilsbildung von vorhandenen, aber diesbezüglich irrelevanten Informationen unbewusst beeinflusst werden. Im Experiment legten die Autoren den Beurteilern die gleiche Beschreibung der Leistungen eines Mitarbeiters vor, der einzige Unterschied in den beiden Gruppen bestand darin, dass die erste Gruppe einen niedrigen Ankerwert für die Leistung im Vorjahr (51/100), die andere Gruppe einen hohen Ankerwert (91/100) erhielt. Die Beurteilungen der beiden Gruppen waren signifikant unterschiedlich, wobei der Mitarbeiter in der Gruppe mit dem niedrigen Anker schlechter als in der Gruppe mit dem hohen Anker beurteilt wurde.

Ein anderer psychologischer Effekt, der auch bei Personalbeurteilungen auftritt, ist der Similar-to-me-Effekt (Rand/Wexley, 1975). Dieser Effekt führt zu einem positiv verzerrten Urteil des Beurteilers, wenn der Mitarbeiter als zum Beurteiler ähnlich von diesem wahrgenommen wird.

Weitere Fehler bei der Beurteilung können aufgrund sozialer Beziehungen auftreten. So können Sympathie und Antipathie bei der Beurteilung eine Rolle spielen. Häufig fällt es dem Beurteiler schwer, zwischen den Eigenschaften, dem Verhalten und den objektiv zu messenden Ergebnissen zu unterscheiden. Eine mangelnde oder fehlerhafte Trennung zwischen den Bereichen kann dazu führen, dass nicht relevante Aspekte einen Einfluss auf die Beurteilung haben (vgl. Lohaus, 2009).

Verzerrungen in der Beurteilung können auch durch die Persönlichkeit des Beurteilers entstehen. Der Beurteiler kann sich in seiner Beurteilung von Stereotypen oder Vorurteilen leiten lassen. Ebenso kann die Wahrnehmung des Beurteilers verzerrt sein und somit zu fehlerhaften Beurteilungen führen. Bei einer selektiven Wahrnehmung werden nur die Leistungen wahrgenommen, die das bereits getroffene Urteil bestätigen. Bei einer relativen Wahrnehmung werden Mitarbeiter relativ zu anderen oder relativ zu einem früheren Zeitpunkt beurteilt. In diesem Fall werden unterschiedliche und gegebenenfalls falsche Vergleichsniveaus benutzt (vgl. Lohaus, 2009).

#### **4. Möglichkeiten der Vermeidung von Verzerrungen**

Der Idealfall der exakten und fehlerfreien Beurteilung der Leistung ist meist nicht erreichbar. Personalbeurteilungen werden von Führungskräften – also Menschen – durchgeführt und sind damit zu einem gewissen Teil unvermeidbar subjektiv. Zu dieser unvermeidlichen Subjektivität treten jedoch noch Beurteilungsfehler hinzu, die dem Beurteiler meist unbewusst unterlaufen. Das Ziel muss hier sein, Fehler so weit möglich zu vermeiden.

Der erste Schritt zur Vermeidung von Verzerrungen ist die Aufklärung des Beurteilers über mögliche Fehler, die bei der Personalbeurteilung typischerweise auftreten. An die Aufklärung schließt sich eine Schulung an (vgl. z. B. Bowman, 1999). Martin und Bartol (1986) stellten in ihrem Aufsatz den Beurteiler ins Zentrum und schlugen eine umfassende Schulung der Beurteiler zu verschiedenen Komponenten der Personalbeurteilung vor. Eine Hauptkomponente, für die etwa ein Drittel der Gesamtschulungszeit eingeplant werden soll, ist die Aufklärung über Fehler und deren Vermeidung. Als Trainingsmethode schlugen die Autoren im Anschluss an die Information über Fehler die Simulation von Personalbeurteilungen und Rollenspiele vor, um Fehler zu entdecken und zu korrigieren. Um schließlich Fehler zu vermeiden, die wegen kognitiver Limitation wie mangelhafter Erinnerung auftreten, können Techniken zur Sammlung von Informationen eingesetzt werden.

Die Konzeption des Personalbeurteilungssystems selbst bietet ebenfalls Ansatzpunkte für die Reduzierung von Verzerrungen (vgl. Bowman, 1999). Die Anwendung einer vorgegebenen Verteilung der Beurteilungen (Forced Distribution) zwingt den Beurteiler zur Differenzierung und wirkt so der Kompression der Beurteilungen (siehe Abschnitt 3.2.) und auch der Nachsichtigkeit oder Strenge (siehe Abschnitt 3.3.) entgegen. Hierbei reicht es vielfach bereits aus, die vorgegebene Verteilung nur vorübergehend einzuführen, um die genannten Verzerrungen auch unter einer freien Beurteilungsverteilung abzuschwächen (vgl. Berger/Harbring/Sliwka,

2013). Eine nur vorübergehende Einführung des Systems der vorgegebenen Verteilung ist vorteilhaft, da dieses System wesentliche Nachteile mit sich bringt: Häufig fühlen sich Mitarbeiter nicht leistungsgerecht beurteilt, was zur Unzufriedenheit führt; die tatsächliche vorliegende Verteilung entspricht meist nicht der vorgegebenen, so dass es zu ungerechtfertigten Beurteilungen kommen muss; die Vergleichbarkeit der Beurteilungen zwischen den Abteilungen ist nicht mehr in jedem Fall gegeben.

Um gute und exakte Personalbeurteilungen zu erreichen, die für Unternehmensentscheidungen eine solide Grundlage bilden, ist es schließlich wichtig, dass die Führungskräfte, die die Beurteilungen durchführen, motiviert sind und auch den Sinn der Beurteilungen und deren Einsatz im eigenen Unternehmen gut verstehen, damit sie die Ziele entsprechend umsetzen können (siehe hierzu Latham/Mann, 2006).

## **5. Fazit**

Personalbeurteilungen durch Führungskräfte sind in der Praxis weit verbreitet. Bei der Personalbeurteilung treten bestimmte typische Fehler wie der Halo-Effekt oder unvollständige Erinnerung auf. Diese können zwar nicht vollständig vermieden werden, aber es gibt Möglichkeiten und Instrumente, diese Verzerrungen zu verringern. Führungskräfte sollten daher für Personalbeurteilungen umfassend geschult und insbesondere auf Beurteilungsfehler hingewiesen werden, um diese zumindest teilweise vermeiden zu können.

## **Literatur**

Arvey, Richard D./Murphy, Kevin R. (1998): „Performance Evaluation in Work Settings“, *Annual Review of Psychology* 49, S. 141-168.

Atwater, Leanne E./Brett, Joan F. (2006): „360-Degree Feedback to Leaders: Does It Relate to Changes in Employee Attitudes?“, *Group & Organization Management* 31 (5), S. 578-600.

Battaglio Jr, R. Paul (2015). „Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century“, Thousand Oaks, CA: CQ Press.

Belle, Nicola/Cantarelli, Paola/Belardinelli, Paolo (2017): „Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects with Public Sector Managers and Employees“, *Review of Public Personnel Administration* 37 (3), S. 275-294.

Berger, Johannes/Harbring, Christine/Sliwka, Dirk (2013): „Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution: An Experimental Investigation“, *Management Science* 59 (1), S. 54-68.

- Bowman, James S. (1999): „Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity“, *Public Personnel Management* 28 (4), S. 557-576.
- Bretz, Robert D. Jr./Milkovich, George T./Read, Walter (1992): „The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications“, *Journal of Management* 18 (2), S. 321-352.
- DeNisi, Angelo S./Cafferty, Thomas P./Meglino, Bruce M. (1984): „A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions“, *Organizational Behavior and Human Performance* 33 (3), S. 360-396.
- Fletcher, Clive (2001): „Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), S. 473-487.
- Fletcher, Clive/Perry, Elissa L. (2002): „Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends“, in: N. Anderson/D. S. Ones/H. K. Sinangil/C. Viswesvaran (Hrsg.): „Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 1. Personnel Psychology“, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 127-144.
- Frederiksen, Anders/Lange, Fabian/Kriechel, Ben (2017): „Subjective Performance Evaluations and Employee Careers“, *Journal of Economic Behavior & Organization* 134, S. 408-429.
- Ittner, Christopher D./Larcker, David F./Meyer, Marshall W. (2003): „Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard“, *Accounting Review* 78 (3), S. 725-758.
- Kondrasuk, Jack N. (2011): „So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?“, *Journal of Applied Business and Economics* 12 (1), S. 57-71.
- Korsgaard, M. Audrey/Roberson, Loriann (1995): „Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions“, *Journal of Management* 21 (4), S. 657-669.
- Latham, Gary P. (1986): „Job Performance and Appraisal“, in: C. Cooper/I. T. Robertson (Hrsg.): „Review of Industrial and Organizational Psychology“, Chichester, UK: Wiley, S. 117-155.
- Latham, Gary P./Mann, Sara (2006): „Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice“, in: G. P. Hodgkinson/J. K. Ford (Hrsg.): „International Review of Organizational and Industrial Psychology, Vol. 21“, Chichester, UK: Wiley, S. 295-337.
- Latham, Gary P./Skarlicki, Daniel/Irvine, Diane/Siegel, Jacob P. (1993): „The Increasing Importance of Performance Appraisals to Employee Effectiveness in Organizational Settings in North America“, in: C. Cooper/I. T. Robertson (Hrsg.): „Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 8“, Chichester, UK: Wiley, S. 87-132.
- Lohaus, Daniela (2009): „Leistungsbeurteilung“, Göttingen: Hofgrefe.
- Martin, David C./Bartol, Kathryn M. (1986): „Training the Raters: A Key to Effective Performance Appraisal“, *Public Personnel Management* 15 (2), S. 101-109.

- Murphy, Kevin R./Balzer, William K. (1989): „Rater Errors and Rating Accuracy“, *Journal of Applied Psychology* 74 (4), S. 619-624.
- Prendergast, Canine/Topel, Robert (1993): „Discretion and Bias in Performance Evaluation“, *European Economic Review* 37 (2-3), S. 355-365.
- Rand, Thomas M./ Wexley, Kenneth N. (1975): „Demonstration of the Effect, ‘Similar to Me,’ in Simulated Employment Interviews“, *Psychological Reports* 36 (2), S. 535-534.
- Saal, Frank E./Downey, Ronald G./Lahey, Mary A. (1980): „Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data“, *Psychological Bulletin* 88 (2), S. 413-428.
- Sulsky, Lorne M./Keown, Janine L. (1998): „Performance Appraisal in the Changing World of Work: Implications for the Meaning and Measurement of Work Performance“, *Canadian Psychology* 39 (1-2), S. 52-59.
- Thorndike, Edward L. (1920): „A Constant Error in Psychological Ratings“, *Journal of Applied Psychology* 4 (1), S. 25-29.
- Thornton, George C. (1980): „Psychometric Properties of Self-Appraisal of Job Performance“, *Personnel Psychology* 33 (2), S. 263- 271.
- Tziner, Aharon (1999): „The Relationship Between Distal and Proximal Factors and the Use of Political Considerations in Performance Appraisal“, *Journal of Business and Psychology* 14 (1), S. 217-231.
- Viswesvaran, Chockalingam/Schmidt, Frank L./Ones, Deniz S. (2005): „Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling Substantive and Error Influences“, *Journal of Applied Psychology* 90 (1), S. 108-131.

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 ist monatlich ein Diskussionspapier erschienen. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere.html>

- DP-IO 12/2017** Verzerrungen bei Personalbeurteilungen durch Führungskräfte  
*Julia Müller*  
Dezember 2017
- DP-IO 11/2017** Kommerzieller Organhandel aus ökonomischer Sicht  
*Alexander Dilger*  
November 2017
- DP-IO 10/2017** 7. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger*  
Oktober 2017
- DP-IO 9/2017** Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?  
Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen  
*Alexander Dilger*  
September 2017
- DP-IO 8/2017** Zur Stärkung wissenschaftlicher Kritik  
*Alexander Dilger*  
August 2017
- DP-IO 7/2017** Theoretische Erklärungsansätze für die Entsprechenserklärungen zu Abfindungen für Vorstandsmitglieder  
*Ute Schottmüller-Einwag*  
Juli 2017
- DP-IO 6/2017** Doping in Teams  
A Simple Decision Theoretic Model  
*Alexander Dilger*  
Juni 2017
- DP-IO 5/2017** Wirtschaftsethische Überlegungen zur Finanz- und Eurokrise  
*Alexander Dilger*  
Mai 2017
- DP-IO 4/2017** Vor- und Nachteile verschiedener Arten von Drittmitteln  
*Alexander Dilger*  
April 2017
- DP-IO 3/2017** The Euro from a Business Perspective  
*Alexander Dilger*  
März 2017
- DP-IO 2/2017** Is Trustworthiness Written on the Face?  
*Alexander Dilger/Julia Müller/Michael Müller*  
Februar 2017
- DP-IO 1/2017** Physical Constitution Matters for Athletic Performance and Salary of NBA Players  
*Linn-Brit Bakkenbüll*  
Januar 2017



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303  
Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

