

# Subjektive Leistungsbewertung: Chancen, Verzerrungen und der Einfluss narzisstischer Führungskräfte auf die Mitarbeiterbeurteilung

Miriam K. Maske | Stefanie Neumeister | Matthias Sohn\*

## 1 Einleitung

Leistungsbeurteilungen gehören zu den zentralen Steuerungsinstrumenten in Organisationen. Sie beeinflussen Bonuszahlungen, Beförderungen, Entwicklungsmaßnahmen und nicht zuletzt die Motivation von Mitarbeitenden. In vielen Organisationen existieren hierfür heute ausgefeilte Kennzahlensysteme, Zielvereinbarungen und standardisierte Bewertungsbögen. Dennoch zeigt die betriebliche Praxis: Selbst in hoch formalisierten Performance-Management-Systemen bleibt ein erheblicher Teil der Leistungsbeurteilung subjektiv.

Unter subjektiver Leistungsbeurteilung versteht man Bewertungen, die nicht ausschließlich auf objektiv messbaren Kennzahlen beruhen, sondern auf dem Urteil der bewertenden Führungskraft. Dieses Ermessen kann sich sowohl auf qualitative Leistungsdimensionen als auch auf die Anpassung objektiver Bewertungen beziehen (Bol 2008). Ein Phänomen, das sich insbesondere in (höheren) Managementebenen beobachten lässt: Mit zunehmender Hierarchie- bzw. Führungsebene steigt der Anteil subjektiver Leistungsbeurteilungen, da die Leistung höherer Führungskräfte schwieriger anhand objektiver Kennzahlen messbar ist (Longenecker und Gioia 1992; Caranikas-Walker et al. 2008). Je komplexer die Aufgaben und je größer der Entscheidungsspielraum, desto wichtiger werden Kriterien wie Führungsverhalten, strategisches Denken oder bereichsübergreifende

---

\* Prof. Dr. Miriam K. Maske | Professur für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling | Universität Bayreuth  
Dr. Stefanie Neumeister | Lehrstuhl für ABWL: Management Accounting | Universität Rostock  
Prof. Dr. Matthias Sohn | Lehrstuhl für ABWL: Management Accounting | Universität Rostock

Zusammenarbeit (Ittner, Larcker und Meyer 2003). Ob eine Führungskraft ihr Team motiviert, Wissen teilt, Konflikte konstruktiv löst oder bereichsübergreifend kooperiert, entzieht sich häufig einer rein objektiven Messung. Unternehmen sind daher darauf angewiesen, dass Vorgesetzte neben messbaren Ergebnissen auch qualitative Einschätzungen in die Bewertung einfließen lassen. Genau diese subjektiven Urteile machen Leistungsbeurteilungen einerseits wertvoll und andererseits anfällig für Verzerrungen.

Der Einfluss von Subjektivität und Beurteilungsverzerrungen kann zusätzlich verstärkt werden, wenn die beurteilenden Personen ausgeprägte narzisstische Persönlichkeitsmerkmale aufweisen (Burton et al. 2017). Narzissmus ist ein komplexes Persönlichkeitskonstrukt, das durch ausgeprägte Selbstbezogenheit, geringe Empathie, ein starkes Bedürfnis nach Bewunderung sowie Merkmale wie Grandiosität, Aggressivität und Dominanz gekennzeichnet ist (Miller et al. 2011). Diese Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen, wie Informationen wahrgenommen, interpretiert und schließlich in Leistungsurteile übersetzt werden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass vorhandene Ermessensspielräume nicht ausschließlich anhand leistungsbezogener Kriterien genutzt werden, sondern auch durch individuelle Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster geprägt sind. Die Relevanz narzisstischer Persönlichkeitsmerkmale für Leistungsbeurteilungen ergibt sich insbesondere aus den bestehenden Ermessensspielräumen subjektiver Bewertung. Führungskräfte beurteilen dabei nicht nur beobachtbares Verhalten und Zielerreichung, sondern interpretieren diese auch durch die Linse eigener Wahrnehmungen, Präferenzen und psychologischer Muster. Damit stellt sich eine zentrale Frage moderner Performance-Management-Systeme: Wie notwendig ist subjektive Leistungsbeurteilung und wie lässt sich verhindern, dass sie systematisch unfair oder ineffizient wird?

## 2 Warum Unternehmen auf subjektive Leistungsbeurteilungen nicht verzichten können

Die Vorstellung einer vollständig objektiven Leistungsbeurteilung erscheint auf den ersten Blick attraktiv. Kennzahlen schaffen Transparenz, Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit. Umsatz, Kosten, Termintreue oder Zielerreichungsgrade lassen sich messen und scheinbar eindeutig zuordnen. Gerade aus Controlling-Perspektive versprechen solche objektiven Maße eine hohe Verlässlichkeit.

In der Realität greifen diese Größen jedoch zu kurz. Viele zentrale Beiträge zum Unternehmenserfolg entstehen in Bereichen, die sich nur eingeschränkt quantifizieren lassen. Dazu zählen etwa Führungsqualität, Innovationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Integrität oder der Umgang mit Unsicherheit. Eine Führungskraft kann ihre quantitativen Ziele erreichen und gleichzeitig ein dysfunktionales Teamklima erzeugen. Umgekehrt kann ein Mitarbeitender kurzfristig hinter Zielvorgaben zurück-

bleiben, aber durch strategisch kluges Verhalten langfristig erheblichen Wert schaffen (Ittner, Larcker und Meyer 2003).

Hinzu kommt, dass selbst objektive Kennzahlen nicht zwangsläufig die tatsächliche Leistung widerspiegeln. Gute Ergebnisse können Ausdruck außergewöhnlichen Engagements sein, aber sie können auch durch vorteilhafte Marktbedingungen, externe Einflüsse oder schlicht Glück begünstigt worden sein. Umgekehrt können engagierte Mitarbeitende trotz hoher Leistung ihre Ziele verfehlen, weil sich Rahmenbedingungen unerwartet verschlechtern oder unvorhersehbare Ereignisse eintreten. Rein objektive Kennzahlen unterscheiden nicht zwischen Leistung und Zufall.

Aus diesem Grund integrieren viele Unternehmen bewusst zusätzliche subjektive Elemente in ihre Performance-Management-Systeme. Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, objektive Bewertungen im Einzelfall anzupassen oder zusätzliche Informationen einzubeziehen, die sich nicht in Kennzahlen ausdrücken lassen. Dazu gehören beispielsweise außergewöhnliche Belastungen, bereichsübergreifendes Engagement oder auch Verstöße gegen Compliance-Regeln und Unternehmenswerte. Subjektive Leistungsbeurteilungen dienen damit nicht dazu, objektive Kennzahlen zu ersetzen, sondern sie dort sinnvoll zu ergänzen, wo diese ein unvollständiges Bild liefern (Gibbs et al. 2004; Bol 2008).

Die Literatur weist seit Langem darauf hin, dass Unternehmen gerade deshalb bewusst Ermessensspielräume in Performance-Management-Systeme integrieren. Ziel ist es, blinde Flecken rein quantitativer Steuerung zu kompensieren und komplexe Leistung umfassender abzubilden. Subjektivität ist damit kein Konstruktionsfehler betrieblicher Leistungsbeurteilung, sondern ein bewusstes Gestaltungselement moderner Performance-Management-Systeme (Merchant und Van der Stede 2017). Genau darin liegt jedoch das Dilemma: Je größer der Ermessensspielraum, desto größer wird auch die Gefahr, dass neben zusätzlichen Informationen ungewollt persönliche Wahrnehmungen, Präferenzen oder psychologische Verzerrungen in die Leistungsbeurteilung einfließen.

### 3 Die Kehrseite der Subjektivität: Wenn Urteile verzerrt werden

Gerade weil subjektive Leistungsbeurteilungen wichtige Informationen erfassen können, die in Kennzahlen nicht sichtbar werden, eröffnen sie gleichzeitig Raum für Verzerrungen. Was als notwendiger Ermessensspielraum gedacht ist, kann dazu führen, dass Leistungsurteile nicht mehr ausschließlich die tatsächliche Leistung widerspiegeln.

Die Literatur beschäftigt sich seit vielen Jahren mit genau diesem Spannungsfeld. Einerseits sollen Vorgesetzte ihre Einschätzung nutzen können, um objektive Kennzahlen sinnvoll zu ergänzen oder zu korrigieren. So können sie beispielsweise berücksichtigen, ob gute Ergebnisse auf außergewöhnlichem Einsatz beruhen oder lediglich das Ergebnis günstiger Marktbedingungen waren. Ebenso können subjektive Anpassungen genutzt werden, um ethisches Fehlverhalten, mangelnde Kooperation

oder Verstöße gegen Unternehmensrichtlinien zu sanktionieren, auch dann, wenn die finanziellen Kennzahlen hervorragend ausfallen (Gibbs et al. 2004; Bol 2008).

Andererseits zeigt die Forschung, dass genau diese Ermessensspielräume neue Fehlerquellen schaffen. Vorgesetzte bewerten Mitarbeitende nicht nur anhand beobachtbarer Leistung, sondern auch anhand ihrer Wahrnehmungen, Erwartungen und persönlichen Eindrücke. Dadurch entstehen systematische Bewertungsverzerrungen.

Ein besonders gut dokumentiertes Beispiel für Beurteilungsverzerrung ist der sogenannte Halo-Effekt. Hier überstrahlt ein einzelner positiver Eindruck die Gesamtbewertung einer Person. Mitarbeitende mit sehr guten finanziellen Ergebnissen werden beispielsweise häufig auch als kompetenter, vertrauenswürdiger oder verantwortungsvoller wahrgenommen, sogar dann, wenn diese Eigenschaften objektiv gar nicht beobachtet wurden. Umgekehrt können einzelne negative Eindrücke oder schwächere Ergebnisse dazu führen, dass weitere Verhaltensweisen ebenfalls negativer interpretiert werden (Thorndike 1920; Nisbett und Wilson 1977). Diese Tendenz wird mitunter als Horn-Effekt bezeichnet (Westbury und King 2024).

Aktuelle Studien aus dem Accounting zeigen, dass sich solche Effekte unmittelbar auf Leistungsbeurteilungen auswirken. So erhalten Mitarbeitende mit hoher objektiver Leistung häufig bessere Bewertungen auf völlig unabhängigen subjektiven Kriterien. Positive Leistungsergebnisse „strahlen“ gewissermaßen auf andere Bewertungsdimensionen aus. Subjektive Leistungsbeurteilungen erfassen damit nicht nur Leistung, sondern teilweise auch die allgemeine Wahrnehmung einer Person (Bol und Smith 2011; Fehrenbacher, Schulz und Rotaru 2018).

Besonders problematisch wird dies bei Bewertungen von Integrität und Regelkonformität. Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte moralisches Fehlverhalten weniger streng sanktionieren, wenn die betreffende Person gleichzeitig außergewöhnlich gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielt. Gute Leistung erzeugt einen positiven Gesamteindruck, der die Wahrnehmung ethischer Verfehlungen abschwächen kann. Gerade dort, wo Unternehmen subjektive Bewertungen bewusst einsetzen, um Fehlverhalten zu ahnden, können dadurch unerwartete Verzerrungen entstehen (Maske, Sohn und Hirsch 2021).

Hinzu kommen weitere bekannte Bewertungsfehler. Beim Recency-Bias werden jüngste Ereignisse übergewichtet, während länger zurückliegende Leistungen in Vergessenheit geraten. Leniency- und Severity-Bias beschreiben die Tendenz einzelner Führungskräfte, generell zu milde oder zu streng zu urteilen. Darüber hinaus zeigen Untersuchungen, dass politische Motive, persönliche Sympathien oder strategische Erwägungen Leistungsurteile beeinflussen können (Prendergast und Topel 1993; Moers 2005; Bol 2011).

Die besondere Herausforderung besteht darin, dass diese Verzerrungen selten bewusst erfolgen. Führungskräfte erleben ihre Bewertungen meist als sachlich und objektiv. Genau darin liegt das Problem: Subjektive Leistungsbeurteilungen fühlen sich häufig objektiv an, obwohl sie psychologisch stark vorgeprägt sind.

## 4 Leistungsbeurteilung als sozialer Wahrnehmungsprozess: Persönlichkeit als blinder Fleck

Subjektive Leistungsbeurteilungen sind immer auch soziale Urteile. Vorgesetzte bewerten nicht nur beobachtbare Ergebnisse, sondern auch Eindrücke von Kompetenz, Verlässlichkeit oder Führungsstärke. Diese Eindrücke entstehen im Zusammenspiel zwischen Beurteilendem und beurteilter Person. Die verhaltensorientierte Accounting-Forschung zeigt, dass subjektive Urteile systematisch von Vertrauen, Sympathie und wahrgenommener Nähe mitgeprägt werden (Bol und Smith 2011; Woods 2012). Psychologisch lässt sich dies über implizite Persönlichkeits-theorien erklären. Menschen verfügen über intuitive Vorstellungen davon, welche Eigenschaften typischerweise zusammengehören und was gute Führung oder gute Leistung ausmacht. Diese Theorien sind individuell geprägt, sodass identisches Verhalten von unterschiedlichen Beurteilenden unterschiedlich interpretiert werden kann.

Ein zweiter, eng verwandter Mechanismus ist die Ähnlichkeits-Attraktions-Heuristik. Menschen bewerten Personen, die ihnen in Einstellungen oder Persönlichkeitsmerkmalen ähneln, tendenziell positiver. Dieses als Homophilie bezeichnete Prinzip wirkt nicht nur bei der Wahl von Freunden oder Partnern, sondern auch bei Personalentscheidungen und Leistungsbeurteilungen (McPherson, Smith-Lovin und Cook 2001). Verstärkt wird dieser Effekt durch asymmetrische Attribution. Positives Verhalten ähnlicher Personen wird eher der Persönlichkeit zugeschrieben, negatives eher den Umständen.

Trotz dieser Befundlage bleibt ein Faktor in der Praxis unterbeleuchtet: die Persönlichkeit der Beteiligten selbst, sowohl auf Seiten der Beurteilenden als auch der Beurteilten. Gerade bei genuin subjektiven Kriterien wie Führungsverhalten, Teamfähigkeit oder strategischer Reife fehlen objektive Referenzen und Daten. Entsprechende Eigenschaften werden zwangsläufig interpretiert, und in diese Interpretation fließt die Persönlichkeit der bewertenden Person ein.

Ein anschauliches Beispiel ist Narzissmus. Narzisstische Personen zeichnen sich durch Selbstvertrauen und Charisma aus, aber auch durch Selbstzentriertheit und geringe Empathie (Morf und Rhodewalt 2001; Campbell, Rudich und Sedikides 2002). Dieses Profil bringt Personen mit ausgeprägtem Geltungsanspruch überdurchschnittlich häufig in Führungspositionen (Braun 2017). Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld: Narzisstische Mitarbeitende könnten wegen geringer Kooperationsbereitschaft kritischer bewertet werden. Gleichzeitig legen Homophilie und Attributionslogik nahe, dass narzisstische Vorgesetzte deren Verhalten milder interpretieren als nicht-narzisstische Vorgesetzte. Um den Einfluss von Persönlichkeitsähnlichkeit auf subjektive Leistungsbeurteilungen empirisch zu untersuchen, führten Maske und Sohn (2025) zwei Online-Experimente mit Führungskräften durch.

## 5 Narzissmus und subjektive Leistungsbeurteilung

In zwei Online-Experimenten mit insgesamt 355 Führungskräften aus deutschsprachigen Ländern wurde untersucht, wie der Narzissmus von Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeinsam die subjektive Leistungsbewertung beeinflusst (Maske und Sohn 2025). Die Teilnehmenden erhielten den Fall eines fiktiven Mitarbeitenden, dessen objektive Leistung konstant und sehr gut war. Sein Verhalten wurde variiert: In einer Bedingung trat er ausgeprägt narzisstisch auf, autoritär, selbstbezogen, wenig delegationsbereit, aber auch selbstbewusst und charismatisch; in der Vergleichsbedingung kooperativ, anerkennend und zurückhaltend. Anschließend bewerteten die Teilnehmenden seine subjektive Leistung. Zusätzlich wurde der eigene Narzissmus der Teilnehmenden mit dem etablierten Narcissistic Personality Inventory (NPI)<sup>1</sup> erfasst.

Die Ergebnisse zeigen zunächst ein robustes Muster: Mitarbeitende mit narzisstischem Verhalten wurden über beide Experimente hinweg signifikant schlechter bewertet als ihre nicht-narzisstischen Pendanten, obwohl die objektive Leistung identisch war. Entscheidend ist jedoch das Zusammenspiel mit der Persönlichkeit der bewertenden Führungskraft. Je höher der eigene Narzissmus der Vorgesetzten, desto schwächer fiel die Abwertung narzisstischer Mitarbeitender aus. Der gleiche Mitarbeitende erhielt damit je nach Persönlichkeitsstruktur der beurteilenden Person ein unterschiedliches Urteil. Erklären lässt sich dies über das Gefühl psychologischer Nähe der Vorgesetzten zum Mitarbeitenden. Narzisstisches Verhalten reduziert dieses Näheempfinden und geringere Nähe geht wiederum mit schlechteren Bewertungen einher. Bei narzisstischen Vorgesetzten fällt dieser negative Effekt jedoch schwächer aus: Sie empfinden gegenüber narzisstischen Mitarbeitenden vergleichsweise mehr Nähe, und genau diese Nähe zeigt sich in besseren Urteilen.

Die Befunde sprechen für eine Form von narzisstischer Toleranz, die sich auf die Homophilie- und Attributionsmechanismen zurückführen lässt: Ähnlichkeit in einem zentralen Persönlichkeitsmerkmal erzeugt Nähe, und Nähe färbt das Leistungsurteil. Subjektive Leistungsbeurteilung misst in diesem Fall folglich nicht nur Leistung, sondern auch psychologische Passung zwischen Beurteilendem und Beurteiltem.

---

1 Das Narcissistic Personality Inventory (NPI) ist ein standardisiertes und vielfach validiertes psychologisches Messinstrument zur Erfassung narzisstischer Persönlichkeitsmerkmale in der Allgemeinbevölkerung. Es wurde ursprünglich von Raskin und Hall (1979) entwickelt.

## 6 Warum diese Erkenntnisse für Unternehmen problematisch sind

Für die Unternehmenspraxis ist dieser Befund weitreichender, als es auf den ersten Blick erscheint, da subjektive Leistungsbeurteilungen häufig die Grundlage zentraler Personalentscheidungen wie Vergütung, Beförderungen oder der Identifikation von Nachwuchsführungskräften bilden. Werden Leistungsurteile jedoch nicht ausschließlich durch die tatsächliche Leistung, sondern zusätzlich durch die Persönlichkeitsmerkmale der beteiligten Personen beeinflusst, besteht die Gefahr systematischer Verzerrungen und Fehlentscheidungen.

Insbesondere die Ergebnisse der Studie von Maske und Sohn (2025) verdeutlichen, dass identische Verhaltensweisen selbst bei gleicher objektiver Leistung je nach Persönlichkeitsstruktur der bewertenden Führungskraft unterschiedlich interpretiert und bewertet werden können. Leistungsbeurteilungen spiegeln in diesem Fall folglich nicht mehr ausschließlich den tatsächlichen Leistungsbeitrag wider, sondern werden zusätzlich durch wahrgenommene Ähnlichkeit und psychologische Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden beeinflusst.

Für Organisationen bedeutet dies, dass sich durch Personalentscheidungen bestimmte Persönlichkeitsprofile auf einzelnen Hierarchieebenen verstärken könnten. Werden narzisstische Mitarbeitende von narzisstischen Führungskräften systematisch weniger kritisch beurteilt und dadurch häufiger gefördert, besteht das Risiko einer schrittweisen Reproduktion ähnlicher Persönlichkeitsmerkmale in Führungspositionen. Langfristig kann dies die Vielfalt von Denkstilen, Führungsansätzen und sozialen Kompetenzen innerhalb der Organisation verringern und sich insbesondere in dynamischen und innovationsorientierten Unternehmensumfeldern nachteilig auf die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit auswirken.

Erschwerend kommt hinzu, dass diese Verzerrungen häufig unbemerkt bleiben, da sie nicht auf bewusst diskriminierenden Entscheidungen beruhen, sondern auf subjektiv nachvollziehbar erscheinenden Einzelurteilen. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, subjektive Bewertungsprozesse kritisch zu reflektieren und Führungskräfte für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen sowie den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen zu sensibilisieren, um die Fairness, Objektivität und Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen langfristig zu erhöhen.

## 7 Was Unternehmen tun können

Die Konsequenz aus diesen Erkenntnissen kann nicht darin bestehen, subjektive Leistungsbeurteilungen abzuschaffen. Gerade in komplexen Arbeitsumgebungen sind subjektive Einschätzungen unverzichtbar. Unternehmen müssen jedoch anerkennen, dass Subjektivität einer aktiven Gestaltung und Reflexion bedarf.

Erstens sollten subjektive Beurteilungskriterien deutlich präziser definiert werden. Je unklarer Begriffe wie „Leadership“, „strategisches Denken“ oder „Teamfit“ bleiben, desto größer ist der Interpretationsspielraum für Führungskräfte und damit das Risiko, dass persönliche Präferenzen oder Ähnlichkeitseffekte die Bewertung beeinflussen. Klare Kriterien und konkrete Verhaltensanker können dazu beitragen, subjektive Urteile stärker an beobachtbarem Verhalten auszurichten.

Zweitens empfiehlt sich die Einbindung mehrerer Perspektiven in den Beurteilungsprozess, beispielsweise durch strukturierte Kalibrierungsrunden oder 360°-Feedbacks. Während Führungskräfte in Kalibrierungsrunden unterschiedliche Bewertungen miteinander abgleichen, wird die Einschätzung der direkten Führungskraft durch 360°-Feedbacks um Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden oder anderen relevanten Stakeholdern ergänzt. Dadurch wird die Leistungsbeurteilung weniger von der Wahrnehmung einer einzelnen Person abhängig und individuelle Verzerrungen können besser ausgeglichen werden (Bracken, Rose und Church 2016; Demeré, Sedatole und Woods 2019).

Drittens sollten Führungskräfte systematisch für psychologische Bewertungsfehler sensibilisiert werden. Während klassische Biases wie Halo- oder Recency-Effekte inzwischen vielerorts bekannt sind, werden Persönlichkeitseffekte und Ähnlichkeitsverzerrungen bislang nur selten thematisiert. Gerade das Bewusstsein dafür, dass wahrgenommene Ähnlichkeit die Beurteilung unbewusst beeinflussen kann, ist eine wichtige Voraussetzung für fairere Leistungsbewertungen.

Viertens kann es hilfreich sein, Beurteilungen stärker zu begründungspflichtigen Diskussionen statt zu bloßen Ratingvergaben zu machen (Maske, Sohn und Hirsch 2021). Wer ein subjektives Urteil anhand konkreter Beobachtungen erklären und mit nachvollziehbaren Verhaltensbeispielen begründen muss, reflektiert die eigene Einschätzung stärker und reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass intuitive Sympathien oder persönliche Passung unbewusst in die Bewertung einfließen. Auf diese Weise können Unternehmen die Fairness und Konsistenz subjektiver Leistungsbeurteilungen erhöhen.

## 8 Fazit

Subjektive Leistungsbeurteilungen bleiben ein unverzichtbarer Bestandteil moderner Performance-Management-Systeme. Gerade weil zentrale Leistungsdimensionen wie „Leadership“, „strategisches Denken“ oder „Teamfit“ nicht vollständig objektiv messbar sind, sind Unternehmen weiterhin auf das Urteil ihrer Führungskräfte angewiesen. Gleichzeitig zeigt die verhaltensorientierte Forschung jedoch, dass dieses Urteil psychologisch deutlich weniger neutral ist, als häufig angenommen wird.

Leistungsbeurteilungen erfassen daher nicht nur beobachtbare Ergebnisse, sondern immer auch Wahrnehmungen, Interpretationen und soziale Passungsurteile. Insbesondere die Forschung von Maske und Sohn (2025) verdeutlicht exemplarisch, dass vor allem Persönlichkeitsmerkmale wie Narzissmus sowohl aufseiten der Mitarbeitenden als auch der

Führungskräfte systematisch in die Bewertung einfließen können. Ähnlichkeits- und Sympathieeffekte führen dazu, dass vergleichbares Verhalten unterschiedlich bewertet wird, abhängig davon, wie gut es mit den Präferenzen und Persönlichkeitsmustern der beurteilenden Person harmonisiert. Damit wird Leistung nicht ausschließlich gemessen, sondern auch sozial „mitkonstruiert“.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass eine gute Leistungsbeurteilung über die reine Erfassung von Mitarbeiterleistung hinausgehen muss. Sie muss ebenso die Entstehungsbedingungen der Urteile berücksichtigen und potenzielle Verzerrungen aktiv begrenzen. Die Herausforderung besteht darin, Subjektivität nicht zu eliminieren, sondern sie systematisch zu steuern: durch klarere Bewertungsmaßstäbe, multiperspektivische Verfahren und eine stärkere Reflexion der psychologischen Mechanismen, die Urteile beeinflussen. Nur wenn auch die Urteilmuster der Bewerten- den sichtbar und kontrollierbar gemacht werden, können Leistungs- beurteilungen langfristig als faire, valide und organisationswirksame Steuerungsinstrumente funktionieren.

## Literaturverzeichnis

- Bol, J.C. 2008. Subjectivity in Compensation Contracting. *Journal of Accounting Literature* 27: 1-24.
- Bol, J.C. 2011. The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review* 86(5): 1549-1575. <https://doi.org/10.2308/accr-10099>.
- Bol, J.C., S.D. Smith. 2011. Spillover Effects in Subjective Performance Evaluation: Bias and the Asymmetric Influence of Controllable versus Noncontrollable Information. *The Accounting Review* 86(4): 1213-1230. <https://doi.org/10.2308/accr-10038>.
- Bracken, D.W., D.S. Rose, A.H. Church. 2016. The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology* 9(4): 761-794. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>.
- Braun, S. 2017. Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology* 8: 1-22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>.
- Burton, K.A., J.M. Adams, W. Hart, B. Grant, K. Richardson, G. Tortoriello. 2017. You Remind Me of Someone Awesome: Narcissistic Tolerance Is Driven by Perceived Similarity. *Personality and Individual Differences* 104: 499-503. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.019>.
- Campbell, W.K., E.A. Rudich, C. Sedikides. 2002. Narcissism, Self-Esteem, and the Positivity of Self-Views: Two Portraits of Self-Love. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28(3): 358-368. <https://doi.org/10.1177/0146167202286007>.

- Caranikas-Walker, F., S. Goel, L.R. Gómez-Mejía, R.L. Cardy, A.G. Rundell. 2008. An Empirical Investigation of the Role of Subjective Performance Assessments versus Objective Performance Indicators as Determinants of CEO Compensation. *Management Research* 6(1): 7-25. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433060101>.
- Demeré, B., K.L. Sedatole, A. Woods. 2019. The Role of Calibration Committees in Subjective Performance Evaluation Systems. *Management Science* 65(4): 1562-1585. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3025>.
- Fehrenbacher, D.D., A.K.D. Schulz, K. Rotaru. 2018. The Moderating Role of Decision Mode in Subjective Performance Evaluation. *Management Accounting Research* 41: 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.03.001>.
- Gibbs, M., K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, M.E. Vargus. 2004. Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review* 79(2): 409-436. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.2.409>.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker, M.W. Meyer. 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78(3): 725-758.
- Longenecker, C.O., D.A. Gioia. 1992. The Executive Appraisal Paradox. *Academy of Management Executive* 6(2): 69-79.
- Maske, M.K., M. Sohn. 2025. Do Birds of a Feather Flock Together? The Joint Effects of Manager and Subordinate Narcissism on Performance Evaluation. *European Accounting Review* 34(1): 31-55. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2235379>.
- Maske, M.K., M. Sohn, B. Hirsch. 2021. How Managerial Accountability Mitigates a Halo Effect in Managers' Ex-Post Bonus Adjustments. *Management Accounting Research* 51: 100738. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100738>.
- McPherson, M., L. Smith-Lovin, J.M. Cook. 2001. Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology* 27(1): 415-444. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>.
- Merchant, K.A., W.A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4. Aufl., London.
- Miller, J.D., B.J. Hoffman, E.T. Gaughan, B. Gentile, J. Maples, W. Keith Campbell. 2011. Grandiose and Vulnerable Narcissism: A Nomological Network Analysis. *Journal of Personality* 79(5): 1013-1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>.
- Moers, F. 2005. Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity. *Accounting, Organizations and Society* 30(1): 67-80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.11.001>.
- Morf, C.C., F. Rhodewalt. 2001. Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry* 12(4): 177-196. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1).
- Nisbett, R.E., T.D. Wilson. 1977. The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology* 35(4): 250-256.

- Prendergast, C., R. Topel. 1993. Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review* 37(2-3): 355-365.  
[https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5).
- Raskin, R.N., C.S. Hall. 1979. A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports* 45(2): 590.  
<https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>.
- Thorndike, E.L. 1920. A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology* 4(1): 25-29.
- Westbury, C., D. King. 2024. A Constant Error, Revisited: A New Explanation of the Halo Effect. *Cognitive Science* 48(12): e70022.  
<https://doi.org/10.1111/cogs.70022>.
- Woods, A. 2012. Subjective Adjustments to Objective Performance Measures: The Influence of Prior Performance. *Accounting, Organizations and Society* 37(6): 403-425. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.06.001>.

### Quelle

Der Forschungsimpuls basiert auf „Do Birds of a Feather Flock Together? The Joint Effects of Manager and Subordinate Narcissism on Performance Evaluation“ von Miriam K. Maske und Matthias Sohn, erschienen in *European Accounting Review*, 34. Jg. 2025, S. 31-55.