

Wöhlert, Lydia

**Book**

## Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains: Eine mehrstufige Literaturanalyse zum State of the Art

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2021

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre

*Suggested Citation:* Wöhlert, Lydia (2021) : Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains: Eine mehrstufige Literaturanalyse zum State of the Art, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 1/2021, ISBN 978-3-940882-55-4, Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Ilmenau, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2021200202>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250055>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

1/2021

# Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains

Eine mehrstufige Literaturanalyse  
zum State of the Art

Lydia Wöhlert

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2021

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Michael Grüning, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-55-4

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2021200202

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
1/2021

## Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains

Eine mehrstufige Literaturanalyse zum State of the Art

Lydia Wöhlert<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lydia Wöhlert M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fachgebiets Nachhaltige Produktionswirtschaft und Logistik der TU Ilmenau.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung .....	1
2 Systematische Literaturrecherche .....	2
2.1 Initialsuchen zum Einstieg in die Thematik.....	2
2.2 Spezifizierte systematische Suchen .....	3
2.3 Literaturanalyse.....	7
3 Erweiterte systematische Literaturrecherche.....	14
3.1 Verallgemeinerte systematische Suche zum Thema Fairness bei der Performancebewertung.....	14
3.2 Literaturanalyse und Reflexion auf den Supply-Chain-Kontext .....	16
4 Fazit .....	23
Anhang.....	26
Literaturverzeichnis .....	33

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Suchstrings und Trefferzahlen der drei Initialsuchen sowie Überschneidungen der Trefferlisten.....	3
Abbildung 2: Häufigkeiten der WoS Categories in der Trefferliste der Suche (I).....	5
Abbildung 3: Trefferzahlen der Suchen (I) und (II) sowie Überschneidungen der Trefferlisten.....	6
Abbildung 4: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen im zeitlichen Verlauf.....	7
Abbildung 5: Einordnung der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung.....	8
Abbildung 6: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen im zeitlichen Verlauf .....	16
Abbildung 7: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen nach dem Typ der wissenschaftlichen Arbeit .....	17
Abbildung 8: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen nach dem empirischen Forschungsansatz.....	17
Abbildung 9: Kausale Beziehung zwischen der Performancebewertung und der Reaktion des bewerteten menschlichen Entscheidungsträgers.....	18
Abbildung 10: Gegenüberstellung der verwendeten Suchstrings .....	27
Abbildung 11: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach dem Typ der wissenschaftlichen Arbeit.....	29
Abbildung 12: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach dem empirischen Forschungsansatz .....	29
Abbildung 13: Zitationshäufigkeiten innerhalb der Literatúrauswahl .....	32

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systematisierung der ausgewählten Wissenschaftskategorien für die Recherche in der WoS-CC.....	26
Tabelle 2: Liste der ausgewählten Publikationen zum State of the Art.....	28
Tabelle 3: Häufigkeiten der Fachzeitschriften, in denen die auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen erschienen sind.....	29
Tabelle 4: Kategorisierung der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach Forschungsansatz und inhaltlicher Schwerpunktsetzung .....	30
Tabelle 5: Häufigkeiten der Fachzeitschriften, in denen die auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen erschienen sind .....	30
Tabelle 6: Zitationsbeziehungen innerhalb der Literatúrauswahl zum State of the Art.....	31

# Abkürzungsverzeichnis

BSP	Business Source Premier
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OCB	Organizational Citizenship Behavior
WoS	Web of Science
WoS-CC	Web of Science Core Collection



# 1 Einleitung

Supply Chains sind hoch komplexe Netzwerke von Organisationen. Hier treffen viele Akteure mit teils sehr unterschiedlichen Interessen aufeinander, die ihre Entscheidungen häufig auf Basis unvollständiger Informationen treffen (müssen).<sup>1</sup> Beim Bestandsmanagement führen die lokale Optimierung von Beständen und Fehlmengen, unzureichender Informationsaustausch und fehlende Koordination zu einem unerwünschten, aber weit verbreiteten Phänomen – dem Bullwhip-Effekt.<sup>2</sup> Dieser Effekt wird durch begrenzt rationales Verhalten der Entscheidungsträger verstärkt. Bei der Bestell- und Bestandsplanung wird auf Heuristiken zurückgegriffen, systembedingte Rückkopplungen und Verzögerungen werden dabei jedoch häufig falsch wahrgenommen und untergewichtet.<sup>3</sup> Ebenso abträglich ist Misstrauen unter den Transaktionspartnern.<sup>4</sup> Folglich ist der Bullwhip-Effekt sowohl ein strukturelles als auch ein verhaltensbezogenes Problem. Maßnahmen zur Reduzierung des Effekts und Steigerung der Supply-Chain-Performance müssen dementsprechend beide Perspektiven berücksichtigen.

Menschen benötigen zum einen präzise definierte Ziele und zum anderen regelmäßig Feedback, inwieweit sie die gesetzten Ziele erreichen konnten, um auf dieser Informationsbasis ihr Verhalten anpassen zu können.<sup>5</sup> Aus diesem Grund muss die Performance von Entscheidungsträgern in Supply Chains so realistisch wie möglich abgebildet werden. Die große Herausforderung bei der Performancebewertung ist die strukturelle Komplexität realer Supply Chains, denn die Performance eines Supply-Chain-Akteurs hängt nicht nur von seinen eigenen Entscheidungen ab, sondern wird auch von den Entscheidungen aller anderen Transaktionspartner beeinflusst.<sup>6</sup> Eine Bewertung, die ausschließlich auf Grundlage lokal anfallender Kosten erfolgt, ist offensichtlich unfair.

Verhaltensökonomische Studien zeigen, dass die Fairness und andere soziale Präferenzen eines Menschen seine Entscheidungen und sein Verhalten maßgeblich beeinflussen.<sup>7</sup> Im Kontext der Performancebewertung wird ein menschlicher Entscheidungsträger nur dann das Performancefeedback annehmen und bereit sein, sein bisheriges Verhalten zu ändern, wenn er sich fair bewertet und behandelt fühlt.<sup>8</sup>

Der vorliegende Arbeitsbericht soll den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains zusammentragen. Im Mittelpunkt stehen die Fragen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Chen/Wu 2019, S. 460.

<sup>2</sup> Vgl. Croson/Donohue 2003; Croson/Donohue 2006; Steckel/Gupta/Banerji 2004.

<sup>3</sup> Vgl. Serman 1989, S. 334–336.

<sup>4</sup> Vgl. Croson et al. 2014.

<sup>5</sup> Vgl. Zielsetzungstheorie von Locke/Latham 1990.

<sup>6</sup> Vgl. Steckel/Gupta/Banerji 2004, S. 458.

<sup>7</sup> Vgl. Fehr/Fischbacher 2002; Loch/Wu 2008.

<sup>8</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001.

wodurch eine faire Performancebewertung in Supply Chains gekennzeichnet ist und warum die Fairness in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist. Durch Berücksichtigung des Fairnessaspekts wird eine verhaltensökonomische Perspektive eingenommen. Dies bereichert die traditionelle Supply-Chain-Management-Forschung, die sich meist auf die vereinfachende Annahme rational handelnder Akteure stützt.

Die Literaturrecherche erfolgte in einem mehrstufigen Prozess. In Kapitel 2 wird zunächst kurz auf die schlagwortbasierten, aber wenig ertragreichen Initialsuchen eingegangen. Die verwendeten Schlagwörter wurden für die anschließende systematische Literaturrecherche aufgegriffen, angepasst und zweckmäßig ergänzt. Die Methodik der Recherche und die Ergebnisse der Literaturanalyse werden im Kapitel 2 ebenfalls vorgestellt.

Da die aufgeworfenen Forschungsfragen auf dieser Informationsgrundlage nicht hinreichend beantwortet werden konnten, wurde der Betrachtungshorizont erweitert. Die Einschränkung auf den Supply-Chain-Kontext wurde aufgehoben. Interdisziplinär wurde nunmehr nach theoretischen und empirischen Forschungserkenntnissen gesucht, die auf den Supply-Chain-Kontext übertragbar sind. In Kapitel 3 wird das Vorgehen bei dieser erweiterten systematischen Literaturrecherche beschrieben. Anschließend werden inhaltliche Schwerpunkte der ausgewählten Literaturbeiträge herausgearbeitet und Anknüpfungspunkte für die Performancebewertung in ganzen Supply Chains abgeleitet.

Im Fazit werden die wesentlichen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst. Außerdem werden Limitationen des Arbeitsberichts und Wege für zukünftige Forschungsarbeiten aufgezeigt.

## **2 Systematische Literaturrecherche**

### **2.1 Initialsuchen zum Einstieg in die Thematik<sup>9</sup>**

Als Datenbasis für einen ersten explorativen Überblick wurde die Web of Science Core Collection (WoS-CC) herangezogen, die ein breites Forschungsspektrum abdeckt und sich durch ihre Interdisziplinarität auszeichnet. Mithilfe der Schlagwörter aus Abbildung 1 wurde zunächst separat Literatur zu den drei Themenkomplexen (A) Fairness, (B) Performancebewertung und (C) Supply Chains gesucht. Die durchgeführte Topic-Suche überprüfte sowohl die Titel als auch die Abstracts sowie sämtliche Schlüsselwörter (Keywords) aller in der Datenbank erfassten Publikationen auf Übereinstimmung. Eine Sichtung der drei Trefferlisten zeigte, dass einzelne Literaturbeiträge nicht nur in einer Liste, sondern mehrfach auftauchten. Abbildung 1 stellt die Trefferzahlen der Einzelsuchen dar und veranschaulicht zudem die Überschneidungen der Trefferlisten.

---

<sup>9</sup> Stand der letzten Aktualisierung: 09.06.2021.

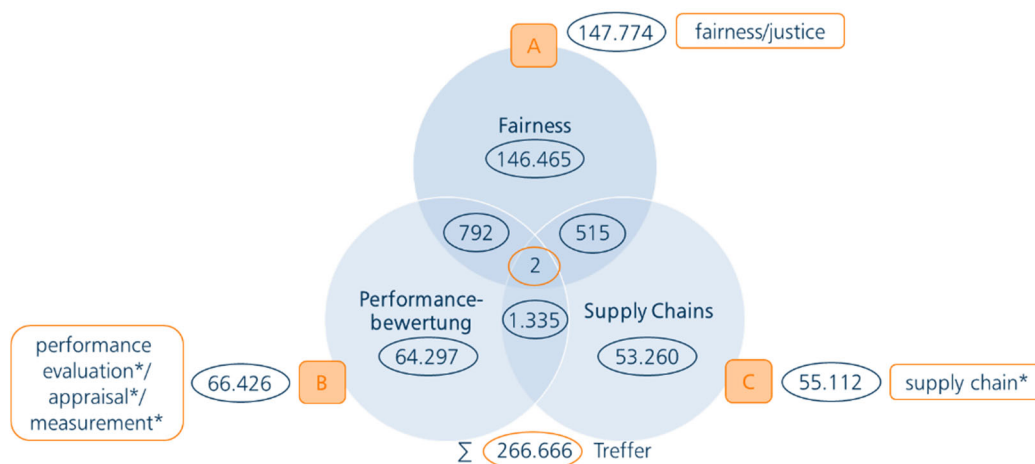


Abbildung 1: Suchstrings und Trefferzahlen der drei Initialsuchen sowie Überschneidungen der Trefferlisten

Die beiden Literaturbeiträge in der Schnittmenge der drei Trefferlisten in Abbildung 1 müssten theoretisch alle drei Themenkomplexe zugleich thematisieren und dementsprechend für den State-of-the-Art-Bericht besonders interessant sein. Die beiden Artikel greifen das Thema Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains jedoch nicht im Entferntesten auf.<sup>10</sup>

Aufgrund des Misserfolgs der Initialsuchen wurde im Anschluss systematisch in zwei Datenbanken mit einer detaillierteren Suchanfrage recherchiert.

## 2.2 Spezifizierte systematische Suchen<sup>11</sup>

### Methodik der Suche (I)

Um Forschungsarbeiten mit gänzlich abweichender thematischer Ausrichtung, wie etwa die beiden o. g. Artikel, vorab herauszufiltern, wurde für die Suche in der WoS-CC eine Einschränkung der Wissenschaftskategorien (WoS Categories) auf Beiträge mit sozial- bzw. geisteswissenschaftlicher Ausrichtung vorgenommen.<sup>12</sup>

Da sich in der Schnittmenge der ersten Schlagwortsuchen nur zwei Forschungsbeiträge befanden, wurde durch die Begriffsauswahl der Suchraum offenbar zu stark eingeschränkt. Aus diesem Grund wurde der Suchstring für die systematische Literaturrecherche weiter ausdifferenziert. Das bedeutet, dass zum einen der Themenkomplex (B) Performancebewertung in die Teilaspekte (a) Performance

<sup>10</sup> RANSIKARBUM/MASON (2016) entwerfen ein Entscheidungsfindungsmodell zur Verteilung von Hilfsgütern nach einer Katastrophe. KAMIL/OGUNDOYIN (2019) stellen ein Verifizierungsschema zur Leistungseinspeisung in ein Stromnetz vor.

<sup>11</sup> Stand der letzten Aktualisierung: 07.05.2021.

<sup>12</sup> Einen systematischen Überblick über die gewählten Wissenschaftskategorien gibt Tabelle 1 im Anhang (S. 26).

und (b) Bewertung untergliedert wurde und zum anderen deutlich mehr Synonyme als Suchbegriffe<sup>13</sup> miteinbezogen wurden, die im Folgenden kurz erläutert werden:

- **Fairness** und Gerechtigkeit (*Justice, Equity*) werden in diesem Arbeitsbericht als bedeutungsgleich angesehen.
- Zur Bewertung der **Performance** müssen sowohl die Effizienz (*Efficiency, Efficacy*) als auch die Effektivität (*Effectivity, Effectiveness*) einer Entscheidung bzw. Handlung gemessen werden.<sup>14</sup>
- Wird die **Bewertung** (*Evaluation, Appraisal, Measurement, Assessment*) der Performance nicht selbst, sondern von einer anderen Person durchgeführt, kennt vorerst nur diese Person das Bewertungsergebnis. Erst durch Rückmeldung (*Feedback*) wird die bewertete Person über das Ergebnis der Performancebewertung in Kenntnis gesetzt.
- Eine Lieferkette (**Supply Chain**) kann auch als Wertschöpfungskette (*Value Chain, Value-added Chain*) bezeichnet werden. Wenn die Beziehungen der Transaktionspartner stark miteinander verwoben sind, kann auch von einem Netzwerk (*Supply Network, Value Network*) gesprochen werden. Darüber hinaus ist im Kontext von Supply Chains das in der Realität verbreitete, aber unerwünschte Phänomen *Bullwhip*-Effekt<sup>15</sup> von besonderer Relevanz. Um menschlichen Entscheidungsträgern diesen Effekt zu verdeutlichen, wurde am Massachusetts Institute of Technology (MIT) das *Beer Distribution Game* (kurz: Beer Game)<sup>16</sup> entwickelt.

Die einzelnen Begriffe wurden mithilfe geeigneter Suchoperatoren miteinander verknüpft. Insgesamt stellt der verwendete Suchstring eine Kombination der Suchstrings der Initialsuchen dar, wobei die einzelnen Suchstrings jeweils noch spezifiziert wurden. Der komplette Suchstring ist in Abbildung 10 im Anhang (S. 27) dargestellt.

### **Treffer der Suche (I)**

Unter Verwendung dieses Suchstrings und Beschränkung der Wissenschaftskategorien lieferte die Suche (I) 342 Treffer.<sup>17</sup> Abbildung 2 verdeutlicht, dass die gefundenen Forschungsbeiträge fast ausschließlich einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund aufweisen.

---

<sup>13</sup> Nachfolgend kursiv dargestellt. Es wurde sich auf englischsprachige Begriffe beschränkt, da in der WoS-CC vornehmlich Publikationen aus englischsprachigen Zeitschriften erfasst sind.

<sup>14</sup> Vgl. Dyckhoff/Souren 2020, S. 2–3.

<sup>15</sup> Zu den theoretischen Grundlagen zum Bullwhip-Effekt und seinen potenziellen Ursachen vgl. Lee/Padmanabhan/Whang 1997.

<sup>16</sup> Zur Idee hinter dem Beer Game und dem grundsätzlichen Ablauf vgl. Sterman 1989, S. 326–328.

<sup>17</sup> 678 Treffer ohne Einschränkung der Wissenschaftskategorien.

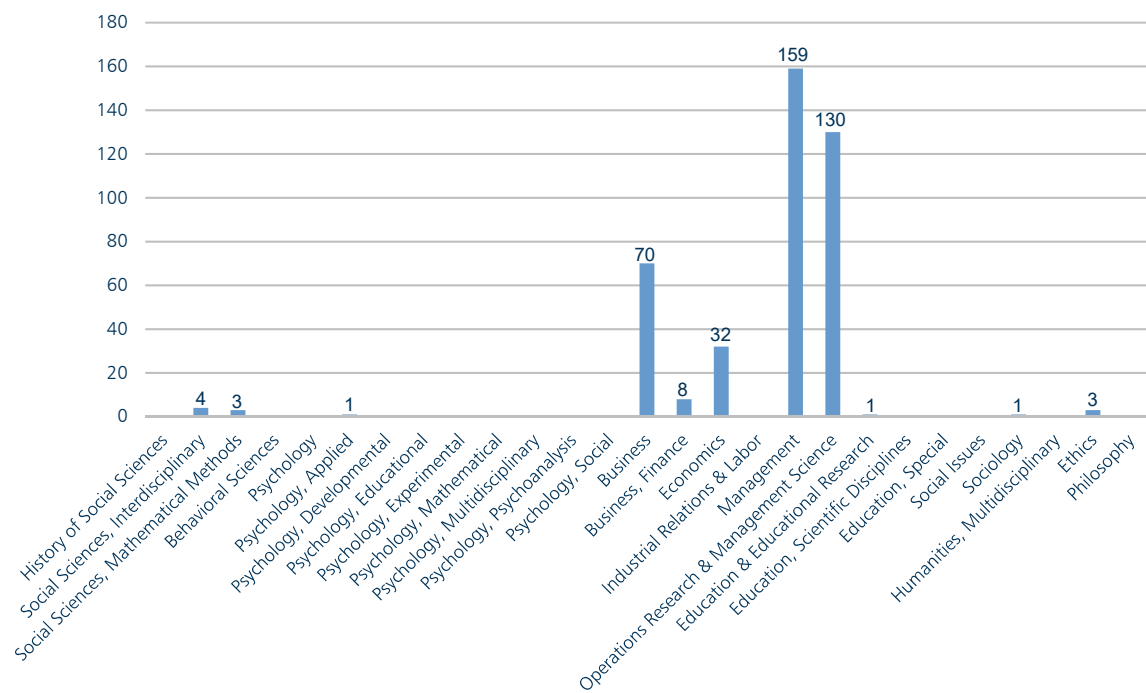


Abbildung 2: Häufigkeiten der WoS Categories in der Trefferliste der Suche (I)<sup>18</sup>

## Methodik und Treffer der Suche (II)

In Anbetracht der hohen Anzahl wirtschaftswissenschaftlicher Publikationen in der Trefferliste der Suche (I) wurde ergänzend eine Suche mit demselben Suchstring in der Datenbank Business Source Premier (BSP), einer renommierten Recherchedatenbank in den Wirtschaftswissenschaften, durchgeführt. BSP umfasst Beiträge aus mehr als 2.100 Zeitschriften, darunter eine Vielzahl an peer-reviewed Journals mit größtenteils wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung.

Bei der Suche in der Datenbank BSP wurden 600 Treffer ermittelt. Trotz der englischsprachigen Suchbegriffe waren darunter 17 Titel, die in einer anderen Fremdsprache verfasst wurden. Diese und zudem vier doppelt erfasste Titel wurden herausgefiltert, sodass die Liste der Suchergebnisse letztendlich 579 potenziell relevante Titel umfasste.

Der Abgleich der Trefferlisten zeigte, dass 149 Forschungsbeiträge in beiden Datenbanken erfasst waren. Wie in Abbildung 3 dargestellt, befanden sich in der Vereinigungsmenge der Suchergebnisse somit 772 Titel, die anschließend alle einer näheren Prüfung auf Relevanz unterzogen wurden.

<sup>18</sup> Mehrfachnennungen möglich. Zur Systematisierung der Wissenschaftskategorien vgl. Tabelle 1 im Anhang (S. 26).

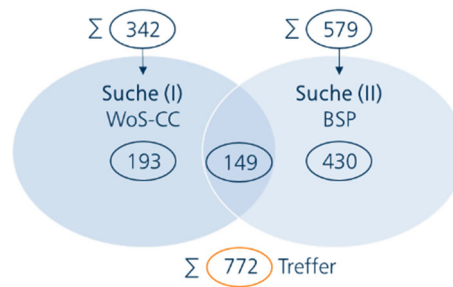


Abbildung 3: Trefferzahlen der Suchen (I) und (II) sowie Überschneidungen der Trefferlisten

## Relevanzprüfung

Die Entscheidung, ob ein Beitrag relevant für den State-of-the-Art-Bericht ist, konnte vielfach bereits anhand des Titels sowie des Abstracts erfolgen. Dabei stellte sich heraus, dass die meisten Suchtreffer trotz der spezifizierten Suchanfrage keine thematische Übereinstimmung mit dem Forschungsgegenstand aufwiesen.

Eine Ursache dafür ist, dass die Schlagwörter für den Themenkomplex (A) Fairness aufgrund von Begriffsähnlichkeiten bisweilen fehlleiten. Das Schlagwort fair\* lieferte bspw. zahllose Publikationen, die sich mit fairem Handel (engl. fair trade) beschäftigen oder die einzig das in der englischen Sprache oft gebrauchte Adverb fairly (dt. ziemlich) beinhalten. Das Schlagwort just\* ist hingegen auch in den Begriffen just-in-time, justification (bzw. justify; dt. rechtfertigen/begründen), adjustment (bzw. adjust; dt. anpassen) oder in dem ebenfalls recht häufig verwendeten Adverb just (dt. gerade/nur/genau) enthalten. Mit dem Begriff equity wird zudem auch Eigen- oder Beteiligungskapital bezeichnet. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass in vielen wissenschaftlichen Arbeiten die Fairness überhaupt keine Rolle spielt.

Die Aufspaltung des Themenkomplexes (B) Performancebewertung in (a) Performance und (b) Bewertung hatte zur Folge, dass mehrere Artikel aufgeführt wurden, in denen der Aspekt Fairness in Geschäftsbeziehungen aufgegriffen wird und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Performance untersucht werden. Die Fairness einer Performancebewertung wird jedoch nicht thematisiert.

Gleiches gilt für viele Publikationen in den Trefferlisten, die sich bspw. mit

- diversen Konzepten zur Performancebewertung i. Allg.,
- der Zusammenarbeit in Supply Chains, hier vor allem im Hinblick auf besondere Konstellationen (z. B. Franchising-Beziehungen), Verhandlungssituationen oder die Gestaltung von Verträgen,
- dem Beschaffungs- und Bestandsmanagement i. Allg.,
- dem Innovations- und Wissensmanagement,
- der Nachhaltigkeit in Supply Chains (z. B. Energie- bzw. Ökoeffizienz von Wertschöpfungsprozessen),

- Corporate Social Responsibility,
- dem Krisenmanagement oder
- der Logistik für humanitäre Hilfe

auseinandersetzen.

Nach Aussortierung aller Publikationen, die aus o. g. Gründen für diesen Arbeitsbericht sekundär sind, verblieben von den 772 Treffern nur noch 13 Forschungsbeiträge. Diese Beiträge sind in Tabelle 2 im Anhang (S. 28) aufgelistet und werden im Folgenden zunächst quantitativ und anschließend inhaltlich analysiert.

## 2.3 Literaturanalyse

### Quantitative Analyse

Die geringe Anzahl der insgesamt gefundenen wissenschaftlichen Beiträge lässt die Schlussfolgerung zu, dass bislang kaum zum Thema Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains geforscht wurde.

Die quantitative Auswertung der Publikationsjahre in Abbildung 4 zeigt, dass die bisherige Forschung erst nach der Jahrtausendwende aufgenommen wurde und sich vor allem auf das vergangene Jahrzehnt konzentriert.

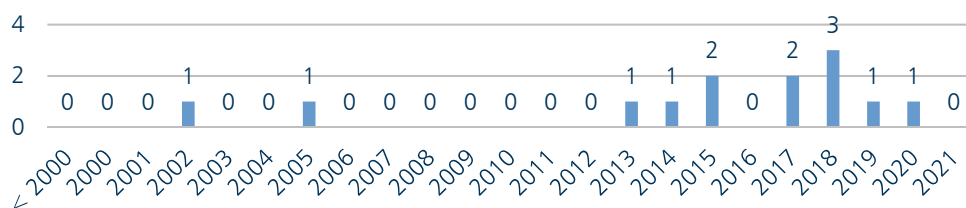


Abbildung 4: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen im zeitlichen Verlauf

Da keine Fachzeitschrift übermäßig oft vertreten ist<sup>19</sup>, hat sich anscheinend auch kein Journal in besonderem Maße auf die Thematik spezialisiert.

Welche Forschungsansätze wie häufig in den 13 Forschungsbeiträgen verfolgt wurden, fassen Abbildung 11 und Abbildung 12 im Anhang (S. 29) zusammen.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Tabelle 3 im Anhang (S. 29).

<sup>20</sup> Vgl. zusätzlich Tabelle 4 im Anhang (S. 30), die hinsichtlich der inhaltlichen Schwerpunktsetzung korrespondierend zu Abbildung 5 aufschlüsselt.

## Inhaltliche Analyse

Obwohl die Publikationen in der Literaturlauswahl mindestens ein Schlagwort aus jedem Themenkomplex<sup>21</sup> beinhalten, andernfalls wären sie nicht in den beiden Trefferlisten der Suchen (I) und (II) aufgetaucht, befassen sich nicht alle 13 Publikationen in gleichem Umfang mit den drei Themenkomplexen. Vielmehr lassen sich die Literaturbeiträge anhand ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung entsprechend Abbildung 5 unterschiedlich innerhalb der drei Themenkomplexe (A) Fairness, (B) Performancebewertung und (C) Supply Chains verorten. Die wissenschaftlichen Arbeiten, die nur zwei der drei Themenkomplexe aufgreifen, wurden deshalb in die Literaturlauswahl aufgenommen, weil sie dennoch wichtige Erkenntnisse und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten der Schnittmenge (ABC) liefern. Auf diese Aspekte wird in der folgenden zusammenfassenden Inhaltsanalyse genauer eingegangen.

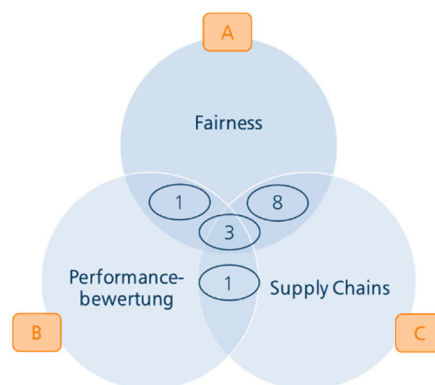


Abbildung 5: Einordnung der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung

### *(BC) Literatur zum Thema Performancebewertung in Supply Chains*

Mit dem von OUNNAR/PUJO (2005) entwickelten Ansatz lässt sich die Performance von Lieferanten in einem sich selbst organisierenden Logistiknetzwerk bewerten. Die Lieferanten werden hierbei auf Basis ihres Beitrags zur Gesamtperformance des Logistiknetzwerks anhand von fünf Bewertungskriterien mit korrespondierenden Bewertungsindikatoren beurteilt.<sup>22</sup> Ziel ist es, die Lieferantenbeziehungen zu verbessern, die Belastung auf Lieferantenebene auszugleichen und so „a fair system among the suppliers in the network“<sup>23</sup> zu schaffen. Die Fairness spielt in diesem Literaturbeitrag schlussendlich aber nur eine untergeordnete Rolle. Der Fokus liegt eher auf der Performancebewertung an sich. Somit lässt sich der Beitrag faktisch in die Schnittmenge der Themenkomplexe (B) und (C) einordnen.

<sup>21</sup> Vgl. Abbildung 10 im Anhang (S. 27).

<sup>22</sup> Vgl. Ounnar/Pujo 2005, S. 164, 167–168.

<sup>23</sup> Ounnar/Pujo 2005, S. 170.



### *(AB) Literatur zum Thema Fairness bei der Performancebewertung*

SCHLEICHER ET AL. (2019) betonen die Wichtigkeit der Fairness bei der Performancebewertung und -steuerung. Auf Basis eines umfassenden Reviews von Performance-Management-Literatur schlagen die Autoren ein Modell zur Beurteilung der Performance-Management-Effektivität vor.<sup>24</sup> Im Modell werden zwischen den Beurteilungskriterien Ursache-Wirkungsbeziehungen – bezeichnet als „value chains“<sup>25</sup> – hergestellt. Dabei werden u. a. die wahrgenommene Fairness des Performance Managements, die Motivation und die Performance des einzelnen Mitarbeiters in einen Zusammenhang gebracht. Diese Transfervariablen haben wiederum Auswirkungen auf die Performance des gesamten Unternehmens. Die Überlegungen der Autoren verbleiben jedoch auf der Unternehmensebene und werden nicht auf Supply Chains ausgeweitet. Demnach ist der Artikel inhaltlich der Schnittmenge der Themenkomplexe (A) und (B) zuzuordnen.

### *(AC) Literatur zum Thema Fairness in Supply Chains*

Acht der ausgewählten Forschungsbeiträge thematisieren die Bedeutung von Fairness in Supply Chains i. Allg., ohne dabei konkret Bezug auf die Performancebewertung zu nehmen. Dies entspricht der Schnittmenge der Themenkomplexe (A) und (C).

Der selektive Literaturreview von DONOHUE/ÖZER/ZHENG (2020) gibt einen Einblick in die bisherige Forschung auf dem Gebiet Behavioral Operations – a „research field dedicated to understanding how the behavior of managers, workers, and customers influences operational decisions and outcomes.“<sup>26</sup> Zudem werden Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung aufgezeigt. Die Autoren sehen u. a. Forschungsbedarf im Hinblick auf die Bedeutung sozialer Präferenzen, wie etwa Fairnesspräferenzen, bei der Koordinierung von Entscheidungen und Informationen in Supply-Chain-Beziehungen.<sup>27</sup>

Mit diesem Thema setzen sich u. a. JOKELA/SÖDERMAN (2017) auseinander. Die Autoren führten Interviews in Unternehmen durch. Dabei bestätigte sich ihre Vermutung, dass sich das gegenseitige Commitment<sup>28</sup> und die von den Transaktionspartnern wahrgenommene Fairness in der Supply-Chain-Beziehung in einem Kreislauf positiv aufeinander auswirken.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Schleicher et al. 2019, S. 854.

<sup>25</sup> Schleicher et al. 2019, S. 852. Somit liegt eine Begriffsambiguität vor, die erklärt, warum die Publikation im Rahmen der systematischen Literaturrecherche gefunden wurde, obwohl sie sich inhaltlich nicht auf den Supply-Chain-Kontext bezieht.

<sup>26</sup> Donohue/Özer/Zheng 2020, S. 191.

<sup>27</sup> Vgl. Donohue/Özer/Zheng 2020, S. 196.

<sup>28</sup> „[I]n der *Organisationspsychologie* ist C[ommitment] ein relationales Konzept“ und bezieht sich auf das „pos[itive] Gefühl der Verbundenheit“ „des Arbeitnehmers .. [mit] seiner *Organisation*“. In der Sozialpsychologie umfasst Commitment „die *Verhaltenstendenz*, die Beziehung aufrechtzuerhalten, und das Gefühl der psych[ischen] Bindung an die Beziehung.“ (Six/Bierhoff 2020, S. 361) Verhaltensbezogenes Commitment umschließt somit alle Handlungen der Transaktionspartner zur Verbesserung und Festigung der Beziehung, z. B. durch den Austausch von Informationen oder spezifische Investitionen in die Beziehung. Indes gehören zum gefühlsbezogenen Commitment bspw. die Identifikation mit dem Transaktionspartner sowie die Verfolgung gemeinsamer Ziele und Werte. (Vgl. Jokela/Söderman 2017, S. 270)

<sup>29</sup> Vgl. Jokela/Söderman 2017, S. 276.

Commitment ist nach Ansicht von LIM/LOOSEMORE (2017) ein Element des sog. Citizenship Behavior<sup>30</sup> im Kontext interorganisationaler Beziehungen. Mithilfe schriftlicher Befragungen fanden die Autoren heraus, dass insbesondere die wahrgenommene Fairness des zwischenmenschlichen Austauschs der Transaktionspartner das interorganisationale Citizenship Behavior fördert.<sup>31</sup> Sie vermuten, dass sich dies positiv in der Performance bei gemeinsamen Projekten niederschlägt.<sup>32</sup>

In der Literatur wird darüber hinaus unterstrichen, wie wichtig Fairness in Supply-Chain-Beziehungen für die Performance der Supply Chain ist. So nehmen ZIAULLAH/FENG/AKHTER (2015) in ihrem konzeptionellen Modell einen direkten positiven Zusammenhang an, wobei die Wirkung durch Supply-Chain-Integration<sup>33</sup> zusätzlich verstärkt werden kann.<sup>34</sup> TSANOS/ZOGRAFOS/HARRISON (2014) verfolgen einen ähnlichen Gedanken, gehen in ihrem Modell<sup>35</sup> aber nicht von einem direkten Zusammenhang aus. Stattdessen vermuten die Autoren, dass wahrgenommene Fairness in Supply-Chain-Beziehungen zunächst das Vertrauen<sup>36</sup> und dadurch das Commitment erhöht. Commitment führt wiederum zu erhöhter Supply-Chain-Integration<sup>37</sup> und kann damit schlussendlich dazu beitragen, die Supply-Chain-Performance zu steigern.<sup>38</sup>

Der theoretisch unterstellte positive Einfluss von Fairness auf die Supply-Chain-Performance wird in zwei empirischen Studien (partiell) bestätigt. In der ersten Studie von

---

<sup>30</sup> „**Organizational Citizenship Behavior (OCB)** ... [ist] ein freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, das sich pos[itiv] auf die Funktionsfähigkeit der *Organisation* auswirkt und i[m] R[ahmen] des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird. OCB wird gewöhnlich über folg[ende] Faktoren gemessen: (1) *Altruismus*: Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte. (2) «Gewissenhaftigkeit» i[m] S[inne] bes[onders] sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben. (3) «arbeitsrelevante Höflichkeit»: sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen. (4) «Sportsmanship»: gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zw[ischen] Menschen entstehen. (5) «Bürgertugenden»: die Teilhabe am öffentlichen Leben der Organisation.“ (Nerdinger 2020, S. 1287) Lim/Loosemore (2017) bedienen sich dieser Definition. Abgesehen vom Element Gewissenhaftigkeit, passen sie die anderen vier Elemente an den interorganisationalen Kontext an. Altruismus übertragen die Autoren in freiwillige Anstrengung der Transaktionspartner. Arbeitsrelevante Höflichkeit entspricht gegenseitigem Respekt. Sportsmanship wird in soziales Engagement und Bürgertugenden in Commitment übersetzt. (Vgl. Lim/Loosemore 2017, S. 98)

<sup>31</sup> Vgl. Lim/Loosemore 2012, S. 101–104.

<sup>32</sup> Vgl. Lim/Loosemore 2012, S. 96.

<sup>33</sup> Zu den Supply-Chain-Integrationspraktiken zählen Ziaullah/Feng/Akhter (2015) gegenseitiges Commitment, den Austausch relevanter Informationen und integrierte Prozesse. Die Integration von Prozessen beschränkt sich dabei nicht nur auf ein einzelnes Unternehmen, sondern soll in der Supply Chain über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgen, und erfordert die Standardisierung und Synchronisation der Prozesse. (Vgl. Ziaullah/Feng/Akhter 2015, S. 522–523)

<sup>34</sup> Vgl. Ziaullah/Feng/Akhter 2015, S. 522.

<sup>35</sup> Vgl. Tsanos/Zografos/Harrison 2014, S. 441.

<sup>36</sup> „V[ertrauen ist] eine mit pos[itiver] Zukunftserwartung verbundene Vorleistung des V[ertrauens]gebers .. , die persönliche Verletzbarkeit und das Eingehen indiv[idueller] oder kollektiver Risiken impliziert, da neg[ative] Konsequenzen resultieren können. Durch Verzicht auf Kontrolle erweitern sich Handlungsoptionen des V[ertrauens]gebers. Im arbeits- und organisationspsychol[ogischen] Kontext wird V[ertrauen] sowohl als Voraussetzung, v. a. aber auch als Resultat gelingender *Kooperation* betrachtet.“ (Clases 2020, S. 1889)

<sup>37</sup> Höhere Supply-Chain-Integration ist nach Ansicht der Autoren durch einen verbesserten Informationsaustausch und folglich besser koordinierte operative Entscheidungen auf Kunden- und Lieferantenseite gekennzeichnet. (Vgl. Tsanos/Zografos/Harrison 2014, S. 435–437)

<sup>38</sup> Vgl. Tsanos/Zografos/Harrison 2014, S. 440–443.

NARASIMHAN/NARAYANAN/SRINIVASAN (2013) werden drei grundsätzliche Dimensionen der Fairness unterschieden – Fairness der Verteilung von Auszahlungen, Fairness im Entscheidungsprozess und Fairness im zwischenmenschlichen Austausch.<sup>39</sup> Die empirischen Ergebnisse der Studie legen nahe, dass die Fokussierung auf die situationsabhängig beschränkende Fairnessdimension<sup>40</sup> zu einer signifikanten Erhöhung der Performance der Supply-Chain-Beziehung beiträgt.<sup>41</sup>

Die zweite Studie von CHOW ET AL. (2015) widmet sich ausführlicher der Präferenz für eine faire Verteilung der Auszahlungen, also der ersten der o. g. Fairnessdimensionen. Im durchgeführten Laborexperiment konnte die beste Supply-Chain-Performance dann erzielt werden, wenn der Entscheidungsträger eine gleichmäßige Gewinnverteilung zwischen sich und seinem Lieferanten bevorzugte.<sup>42</sup>

Um eine solche gleichmäßige Verteilung des Gewinns zwischen zwei Transaktionspartnern in einer Supply Chain zu erreichen, kann bspw. das Anreizschema von GJERDRUM/SHAH/PAPAGEORGIU (2002) implementiert werden.<sup>43</sup>

### *(ABC) Literatur zum Thema Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains*

Nur drei Publikationen aus der Literaturliste sprechen inhaltlich die drei Themenkomplexe (A) Fairness, (B) Performancebewertung und (C) Supply Chains im Zusammenhang an und kommen damit dem Kern des Forschungsgegenstands am nächsten.

JACK/FLOREZ-LOPEZ/RAMON-JERONIMO (2018) führten Interviews bei Lebensmittelzwischenhändlern durch. Gesprächsthema waren Accounting-Praktiken in Supply Chains, in denen der Einzelhandel eine dominierende Stellung einnimmt. Von Interviewpartnern wurde beschrieben, dass in Verhandlungen häufig ausschließlich finanzielle Performanceinformationen, wie etwa die Grenzkosten, die Diskussionsgrundlage bilden.<sup>44</sup> Damit tragen nach Ansicht der Autoren das Accounting und damit verbunden die Performancebewertung zur wahrgenommenen Unfairness in den Geschäftsbeziehungen bei.<sup>45</sup> Somit wird in der Studie nicht die Fairness der Performancebewertung im eigentlichen Sinne thematisiert. Vielmehr wird die Unfairness kritisiert, die aus der zweifelhaften Praktik resultiert, bei Verhandlungen in Supply Chains fast ausschließlich auf Informationen abzielen, die der Geschäftspartner ursprünglich nur zu unternehmensinternen Zwecken im Rahmen einer Performancebewertung erhoben hat.

---

<sup>39</sup> Vgl. Narasimhan/Narayanan/Srinivasan 2013, S. 236–237 und hierzu auch Fußnote 57.

<sup>40</sup> Ist eine Fairnessdimension der beschränkende Faktor, ist sie aus Sicht der Transaktionspartner nicht angemessen erfüllt. Sie beschränkt das Ausmaß, in dem die Transaktionspartner durch Austauschbeziehungen eine überlegene Performance erzielen können. (Vgl. Narasimhan/Narayanan/Srinivasan 2013, S. 240)

<sup>41</sup> Vgl. Narasimhan/Narayanan/Srinivasan 2013, S. 244–245.

<sup>42</sup> Vgl. Chow et al. 2015, S. 92.

<sup>43</sup> Vgl. Gjerdrum/Shah/Papageorgiou 2002, S. 582.

<sup>44</sup> Vgl. Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo 2018, S. 23, 24, 28.

<sup>45</sup> Vgl. Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo 2018, S. 28.

Konkrete Ansätze zur fairen Performancebewertung in Systemen mit einer Supply-Chain-Struktur werden in zwei Forschungsbeiträgen entwickelt. FOSTER ET AL. (2018) schlagen ein faires Indexsystem zur Bewertung von Ärzten vor, die je nach Bedarf in verschiedenen Kliniken eines Gesundheitsversorgungsnetzwerkes – gewissermaßen einer Supply Chain für Gesundheitsdienstleistungen – arbeiten. Die Herausforderung bei der Performancebewertung ist die Standortabhängigkeit einzelner Kennzahlen, z. B. sind die Patienteneinzugsgebiete der Kliniken unterschiedlich groß. Weil die Ärzte selbst kaum Einfluss darauf nehmen können, an welchen Kliniken sie arbeiten, ist für eine faire Bewertung die Berücksichtigung von Standortunterschieden erforderlich.<sup>46</sup> Zur Bewertung wird dazu zunächst für jede Klinik, an der ein Arzt tätig ist, dessen Performance im Verhältnis zu seinen dortigen Kollegen ermittelt. Diese relativen Performancewerte werden anschließend mit dem jeweils geleisteten Arbeitsaufwand gewichtet und aufsummiert, um ein zusammengesetztes Bewertungsergebnis über alle Kliniken hinweg zu erhalten.<sup>47</sup> Im Rahmen einer umfangreichen Datensatzauswertung spannen die Autoren beispielhaft eine Performancematrix auf, führen eine Clusteranalyse durch und identifizieren Performancetreiber.<sup>48</sup> Der vorgeschlagene Ansatz sei verallgemeinerbar<sup>49</sup> und nach entsprechenden Anpassungen bspw. auch für die Performancebewertung in „value chains, where employees often provide services in various profit- and cost-centers“<sup>50</sup>, geeignet.

Mit dem zweiten Performancebewertungsansatz, dem von AMIRKHAN ET AL. (2018) entwickelten Data-Envelope-Analysis-Modell, kann die Effizienz in einem dreistufigen System – bspw. einer Supply Chain bestehend aus einem Zulieferer, einem Produzenten und einem Vertriebshändler<sup>51</sup> – gemessen werden. Es wird angenommen, dass die Transaktionspartner wie in einem Nash-Verhandlungsspiel versuchen, ihren eigenen Effizienzwert und den Gesamteffizienzwert des Systems zu verbessern.<sup>52</sup> Das Modell sei in der Lage, gleichzeitig die Gesamteffizienz des Systems und die Effizienz der einzelnen Stufen zu berechnen und dabei „a fair and unique decomposition of the overall efficiency into the efficiencies of components“<sup>53</sup> sicherzustellen.<sup>54</sup> Das Bewertungsmodell ist allerdings sehr komplex und für einen menschlichen Entscheidungsträger unter Umständen schwer nachzuvollziehen.

## Zwischenfazit

Von besonderem Interesse für den State-of-the-Art-Bericht sind die drei Beiträge, die sich hinsichtlich ihres inhaltlichen Schwerpunktes in die Schnittmenge der drei Themenkomplexe (A) Fairness, (B) Performancebewertung und (C) Supply Chains einordnen lassen.

---

<sup>46</sup> Vgl. Foster et al. 2018, S. 1805.

<sup>47</sup> Vgl. Foster et al. 2018, S. 1804–1805.

<sup>48</sup> Vgl. Foster et al. 2018, S. 1806–1811.

<sup>49</sup> Vgl. Foster et al. 2018, S. 1813.

<sup>50</sup> Foster et al. 2018, S. 1795.

<sup>51</sup> Vgl. Amirkhan et al. 2018, S. 1452–1454.

<sup>52</sup> Vgl. Amirkhan et al. 2018, S. 1443.

<sup>53</sup> Amirkhan et al. 2018, S. 1452.

<sup>54</sup> Vgl. Amirkhan et al. 2018, S. 1451–1452.

Dass in der Tat ein Zusammenhang zwischen der Performancebewertung und der wahrgenommenen Fairness in realen Supply Chains besteht, bestätigen Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo (2018). Welche Kriterien eine faire Bewertung der Performance auszeichnen, wird in dieser Studie allerdings nicht thematisiert.

Konkrete Ansätze zur fairen Performancebewertung wurden von Foster et al. (2018) und Amirkhan et al. (2018) entwickelt. Die Konzepte wurden bisher jedoch nicht praktisch implementiert und erprobt – weder im Rahmen der beiden Forschungsarbeiten, noch in zitierenden Publikationen, die mittels Vorwärtssuche in der WoS-CC<sup>55</sup> identifiziert wurden. Folglich bleibt unklar, wie menschliche Entscheidungsträger mit begrenzter Rationalität und sozialen Präferenzen diese Formen der Bewertung wahrnehmen und darauf reagieren würden.

Zusammenfassend lassen sich auf Basis der Ergebnisse der bisherigen Literaturrecherche die zu Beginn aufgeworfenen Fragen nicht abschließend beantworten. Allerdings finden sich in der ausgewählten Literatur Hinweise darauf, dass organisationstheoretische bzw. -psychologische Forschungsüberlegungen und -erkenntnisse zur Beantwortung beitragen könnten. Konkret wird in fünf Publikationen<sup>56</sup> auf Literatur aus dem Bereich **Organizational Justice** verwiesen. Dieses Forschungsfeld widmet sich der Wahrnehmung und Beurteilung von Fairness am Arbeitsplatz durch den einzelnen Mitarbeiter und unterscheidet dabei zwischen verschiedenen Fairnesskategorien.<sup>57</sup> Da im Rahmen des Personalmanagements Mitarbeiter einer Organisation regelmäßig beurteilt werden, bildet die Fairness bei der Performancebewertung einen wesentlichen Schwerpunkt in der Organizational-Justice-Forschung.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Die Vorwärtssuche wurde am 02.07.2021 durchgeführt. In der WoS-CC werden automatisch für jeden erfassten Beitrag sämtliche Zitationen in der Datenbank ermittelt. Alle fünf Publikationen in der Datenbank, in denen Bezug auf die Arbeiten von Foster et al. (2018) oder Amirkhan et al. (2018) genommen wird, konnten so gefunden und überprüft werden. Dabei zeigte sich, dass die beiden Forschungsbeiträge in den zitierenden Arbeiten jeweils nur im Rahmen des Literaturreviews aufgegriffen, jedoch nicht weiterentwickelt oder angewendet wurden.

<sup>56</sup> Vgl. Jokela/Söderman 2017; Lim/Loosemore 2012; Narasimhan/Narayanan/Srinivasan 2013; Schleicher et al. 2019; Ziaullah/Feng/Akhter 2015.

<sup>57</sup> Vgl. Rupp/Thornton-Lugo 2015. In den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts konzentrierte sich die Forschung auf die Fairness der Entscheidungen bzw. die Fairness der Verteilung von Ergebnissen in Organisationen. (Vgl. Homans 1961 bzw. 1968; Adams 1965) Diese Form der Fairness wird auch als distributive Fairness bezeichnet. In den 1970er- und 1980er-Jahren rückte die Fairness der Verfahren, die zu den Entscheidungen führen, die sog. prozedurale Fairness, in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. (Vgl. Thibaut/Walker 1975; Leventhal 1980; Lind/Tyler 1988) In diesem Zusammenhang wurde zunehmend auch dem zwischenmenschlichen Austausch bei der Durchführung der Verfahren Augenmerk geschenkt. (Vgl. Greenberg 1990, S. 411–412) Dafür wurde eine weitere Fairnesskategorie mit der Bezeichnung interaktionale Fairness eingeführt. (Vgl. Bies/Moag 1986) Diese sog. soziale Seite der Fairness wird bisweilen auch in die interpersonale und die informationale Fairness unterteilt. (Vgl. Greenberg 1993) Demnach sind zum einen ein respektvoller Umgang bei der Entscheidungsfindung und zum anderen die Bereitstellung adäquater Informationen zur Erklärung der Entscheidung essenziell, damit sich ein Mitglied einer Organisation fair behandelt fühlt. (Vgl. Greenberg 1990, S. 411–412) Über die konkrete Anzahl der Fairnessdimensionen besteht jedoch keine Einigkeit im wissenschaftlichen Diskurs. (Vgl. Colquitt 2001, S. 386–38)

<sup>58</sup> Vgl. z. B. Cropanzano/Bowen/Gilliland 2007, S. 44–45.

Es ist erstaunlich, dass der Thematik innerbetrieblich eine so große Bedeutung zugemessen, ihr aber zugleich organisationsübergreifend bisher kaum Beachtung geschenkt wird. Dabei könnten viele Forschungserkenntnisse auch für die Performancebewertung von Akteuren in Supply Chains interessant und auf diesen Kontext übertragbar sein. Dieser Gedanke bedarf jedoch einer genaueren Überprüfung.

Dazu wurde eine erweiterte systematische Literaturrecherche durchgeführt, bei der durch Aufhebung der Beschränkung auf Publikationen mit explizitem Supply-Chain-Bezug<sup>59</sup> der Betrachtungshorizont ausgedehnt wurde.<sup>60</sup> Das Ziel der Recherche war, herauszufinden, welche Theorien und empirischen Erkenntnisse zu (A) Fairness bei (B) der Performancebewertung in (C) Supply Chains ebenfalls von Relevanz sind. Dazu wurde aus der Literatur in der Schnittmenge (AB) gezielt Wissen herausgefiltert, das die Basis für zukünftige Forschungsarbeiten in der Schnittmenge aller drei Themenkomplexe (ABC) bilden kann.

## 3 Erweiterte systematische Literaturrecherche<sup>61</sup>

### 3.1 Verallgemeinerte systematische Suche zum Thema Fairness bei der Performancebewertung

#### Methodik und Treffer der Suche (III)

Obwohl bei der vorangegangenen Suche in der Datenbank BSP quantitativ mehr Gesamttreffer erzielt werden konnten<sup>62</sup>, wurde die erweiterte systematische Literaturrecherche einzig in der WoS-CC durchgeführt, weil diese Datenbank viele zusätzliche Analysefunktionen und Ausgabeoptionen bietet.<sup>63</sup> Damit ist die WoS-CC für die beabsichtigte Suche besser geeignet. Die Begrenzung auf diese Datenbank ist akzeptabel, weil darin im Rahmen der Suche (I) alle drei Forschungsbeiträge<sup>64</sup> gefunden werden konnten<sup>65</sup>, die für den Arbeitsbericht besonders interessant sind, da sie inhaltlich der Schnittmenge der drei Themenkomplexe (ABC) zuzuordnen sind.

Um die relevante Literatur zu identifizieren, wurde als Suchstring die Konjunktion der Suchstrings der Initialsuchen<sup>66</sup> zu den Themenkomplexen (A) Fairness und (B) Performancebewertung unter Negation

---

<sup>59</sup> Vgl. Abbildung 10 im Anhang (S. 27).

<sup>60</sup> Eine Einschränkung auf Organizational-Justice-Literatur wurde bewusst nicht vorgenommen, um den soeben vergrößerten Suchraum nicht von vornherein wieder zu stark einzuengen.

<sup>61</sup> Stand der letzten Aktualisierung: 07.05.2021.

<sup>62</sup> Vgl. Abbildung 3.

<sup>63</sup> U. a. werden automatisch Zitationsberichte erstellt, die Auskunft geben, wie oft jeder erfasste Beitrag von allen anderen Beiträgen in der WoS-CC zitiert wird.

<sup>64</sup> Amirkhan et al. (2018); Foster et al. (2018); Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo (2018).

<sup>65</sup> Vgl. Tabelle 2 im Anhang (S. 28).

<sup>66</sup> Vgl. Abbildung 1 sowie Abbildung 10 im Anhang (S. 27).

des Suchstrings zum Themenkomplex (C) Supply Chains gewählt.<sup>67</sup> Auf die Schlagwörterweiterungen der Suchen (I) und (II) wurde verzichtet.<sup>68</sup>

Diese Suchanfrage separiert zunächst die 792 Treffer, die sich in Abbildung 1 in der Schnittmenge (AB) befinden. Durch Einschränkung der Wissenschaftskategorien<sup>69</sup> wie bei der Suche (I) verdichtet sich die Trefferliste auf 393 Einträge. Weiterhin können zwei Publikationen aussortiert werden, die in der Trefferliste der Suche (I) bereits enthalten waren.<sup>70</sup>

Um den Suchraum weiter einzuschränken, wurden zwei zusätzliche Ausschlusskriterien definiert. Die Zitationshäufigkeit ist ein Hinweis darauf, wie bedeutsam ein wissenschaftlicher Beitrag für die Forschungsgemeinschaft ist. Vor diesem Hintergrund wurde als Mindestanzahl für die absoluten Zitationen eines Beitrags der Wert 50 gewählt. Um Arbeiten, die erst vor kurzer Zeit publiziert wurden, nicht von vornherein auszuschließen, wurde als Alternativkriterium eine durchschnittliche Zitationshäufigkeit von fünf pro Jahr seit der Publikation definiert.<sup>71</sup> Auf diese Weise lassen sich 82 Veröffentlichungen herausfiltern.<sup>72 73</sup>

## Relevanzprüfung

Die ermittelten 82 Beiträge wurden anschließend nach ähnlichem Prinzip wie bei den Suchen (I) und (II) anhand ihres Titels und Abstracts auf ihre Relevanz hin überprüft. Nach dieser Überprüfung

---

<sup>67</sup> Durch die Negation werden schon vorab die beiden Literaturbeiträge aussortiert, die sich in allen drei Trefferlisten der Initialsuchen befanden, thematisch aber nicht mit dem Forschungsgegenstand des Arbeitsbereichs übereinstimmen. (Vgl. Kapitel 2.1)

<sup>68</sup> Die Schlagwörter fair\*, just\*, perform\*, evaluat\*, measur\* und "supply chain\*" waren bei den Suchen (I) und (II) besonders ertragreich. Das Weglassen eines dieser Schlagwörter führte jeweils in mindestens einer, meist sogar in beiden Datenbanken dazu, dass sich die Trefferliste der Suche um mehr als 20 % verkürzte. Eine Ausnahme bildet das Schlagwort apprais\*. Dieses Schlagwort lieferte kaum Treffer in den Suchen (I) und (II). In der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie werden Mitarbeiterbewertungen im englischen Sprachraum allerdings häufig als Performance Appraisals bezeichnet. Deshalb wurde der Begriff im Suchstring beibehalten. Durch die Verwendung der vollständigen Begriffe für Fairness (bzw. Justice) ohne Begriffsverkürzungen können Begriffsähnlichkeiten (vgl. Kapitel 2.2) von vornherein ausgeschlossen werden. Außerdem soll der Prozess der Performancebewertung im Mittelpunkt stehen, womit die Rückkehr zu den Begriffskombinationen begründet werden kann.

<sup>69</sup> Vgl. Tabelle 1 im Anhang (S. 26).

<sup>70</sup> Hierbei handelt es sich um die zwei Beiträge von Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo (2018) und Schleicher et al. (2019). Die Artikel tauchten in der Trefferliste der Suche (III) auf, weil in ihnen nicht von Supply Chains, sondern von „supply networks“ bzw. „value chains“ die Rede ist.

<sup>71</sup> Zur Berechnung der Zitationshäufigkeit pro Jahr wurde die in der WoS-CC angegebene Zitationshäufigkeit ins Verhältnis zur Differenz zwischen dem aktuellen Jahr (2021) und dem Publikationsjahr gesetzt. Wurde eine Publikation erst 2021 veröffentlicht, wurde schlichtweg die Anzahl der bisherigen Zitationen angenommen.

<sup>72</sup> Das erste Kriterium erfüllten 67 Treffer, das zweite Kriterium 57 Treffer. Davon erfüllten 42 Beiträge sogar beide Kriterien. Alle anderen Publikationen, die keines der beiden Kriterien erfüllten, wurden aus dem Suchraum ausgeschlossen. Die dieserart selektierten 82 Beiträge entsprechen 20,97 % der vorgefilterten Liste mit einem Umfang von 391 Treffern.

<sup>73</sup> Die Suche in nur einer Datenbank, der Rückgriff auf die Schlagwörter der Initialsuchen und die Nutzung der Zitationshäufigkeit für zwei zusätzliche Ausschlusskriterien führen zweifelsohne zu einer gewissen Verzerrung. Dies ist aber insoweit nicht als problematisch zu beurteilen, als dass die nachfolgende Literaturlauswertung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Vielmehr soll ein Überblick über Erkenntnisse der Forschung zum Thema Fairness bei der Performancebewertung gegeben werden.

verblieben 18 Publikationen. Diese und fünf weitere wissenschaftliche Arbeiten zur Vervollständigung der Literaturlauswahl<sup>74</sup> sind in Tabelle 2 im Anhang (S. 28) aufgelistet und werden im Folgenden inhaltlich zusammengefasst.

## 3.2 Literaturlausanalyse und Reflexion auf den Supply-Chain-Kontext

### Quantitative Analyse

In der Literaturlauswahl sind tendenziell eher ältere Beiträge vertreten, wie Abbildung 6 verdeutlicht. Dies könnte an der Einschränkung hinsichtlich der absoluten Zitationshäufigkeit liegen, obwohl die durchschnittliche Zitationshäufigkeit als Alternativkriterium dieser Verzerrung eigentlich entgegenwirken sollte.

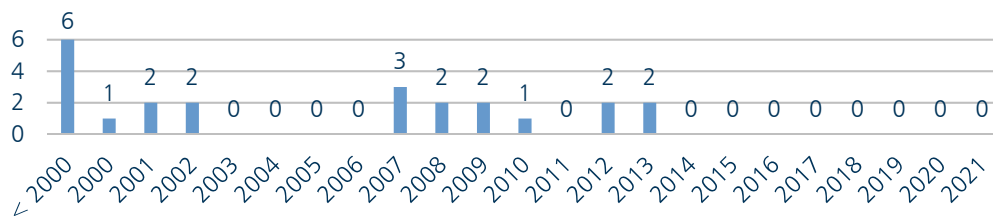


Abbildung 6: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturlausforschung ausgewählten Publikationen im zeitlichen Verlauf

Es bestätigte sich die Vermutung, dass die im Rahmen der erweiterten Literaturlausforschung ausgewählten Artikel zu einem Großteil in Zeitschriften veröffentlicht wurden, die fachlich auf die Organisationsgestaltung und das Personalmanagement, also Aufgaben der Unternehmensführung, ausgerichtet sind.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Die fünf ergänzten Literaturbeiträge konnten aus folgenden Gründen mittels der Suchen (I)–(III) nicht gefunden werden, wurden aber dennoch in die Literaturlauswahl aufgenommen.

- In allen Publikationen ist weder im Titel noch im Abstract oder in den Keywords ein Supply-Chain-Schlagwort zu finden.
- Die Arbeit von Giraud/Langevin/Mendoza (2008) wird von Burney/Henle/Widener (2009) herangezogen, um zu unterstreichen, wie wichtig die Berücksichtigung von Fairness bei der Bewertung von Mitarbeitern in Organisationen ist. (Vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 306) Zwar ist die Arbeit von Giraud/Langevin/Mendoza (2008) in der WoS-CC erfasst, konnte jedoch die Kriterien hinsichtlich der Zitationshäufigkeit nicht erfüllen.
- Der Beitrag von Hartmann/Slapničar (2012) weist ebenfalls eine zu geringe Zitationshäufigkeit auf, ist nach Kenntnisstand und persönlicher Einschätzung der Autorin dieses Arbeitsberichtes allerdings als außerordentlich wichtig zu erachten.
- Im Abstract von Folger/Konovsky/Cropanzano (1992) taucht nur das Wort „fair“, nicht aber „fairness“ oder „justice“ auf. In der Literatur, die im Rahmen der systematischen Literaturlausforschung ausgewählt wurde, wird allerdings sechsmal (und zusätzlich auch von Hartmann/Slapničar (2012)) auf diese Arbeit verwiesen.
- Der Beitrag von Lau/Moser (2008) ist in der WoS-CC nicht erfasst, wird aber von Hartmann/Slapničar (2012) aufgegriffen.
- Zapata-Phelan et al. (2009) verwenden in ihrem Abstract die Begriffe „performance“ und „measures“ nicht im direkten Zusammenhang, sodass ein Schlagwort zur Performancebewertung fehlt. Der Beitrag findet sich aber als Referenz in der Literaturlauswahl.

<sup>75</sup> Vgl. Tabelle 5 im Anhang (S. 30).



Mehr als zwei Drittel der Publikationen sind empirische Forschungsarbeiten, wie Abbildung 7 veranschaulicht. Abbildung 8 verdeutlicht, dass mit großem Abstand am häufigsten Mitarbeiterbefragungen in realen Unternehmen mithilfe von Fragebögen durchgeführt wurden. Befragungen haben den großen Vorteil, dass sich mit ihnen nicht beobachtbaren Aspekten, wie Gedanken, Einstellungen oder Emotionen, angenähert werden kann. Doch Kognition und Verhalten eines Menschen sind nicht immer das Ergebnis eines bewussten Prozesses, sondern laufen häufig unbewusst und automatisch ab. Außerdem kann die Befragungssituation Verfälschungen begünstigen, weil Menschen womöglich genau dann von ihren üblichen Prämissen und Verhaltensmustern abweichen. Deshalb sollte bei der Forschung zum Thema Performancebewertung von Mitarbeitern eines Unternehmens, aber auch von Entscheidungsträgern in einer unternehmensübergreifenden Supply Chain, zukünftig verstärkt auch auf experimentelle Methoden gesetzt werden. Insbesondere Feldexperimente erlauben ein großes Maß an Realitätsnähe und stellen damit eine hohe externe Validität sicher. Doch auch im Labor lassen sich realistische Entscheidungssituationen konstruieren. Zudem bieten Laborexperimente den entscheidenden Vorteil hoher interner Validität, denn erstens lassen sich relevante Einflussfaktoren besser beeinflussen und manipulieren, und zweitens sind Störgrößen besser kontrollierbar.<sup>76</sup>

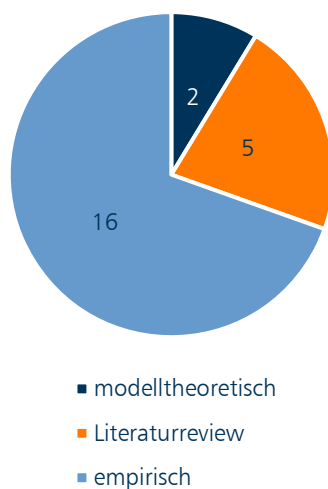


Abbildung 7: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen nach dem Typ der wissenschaftlichen Arbeit

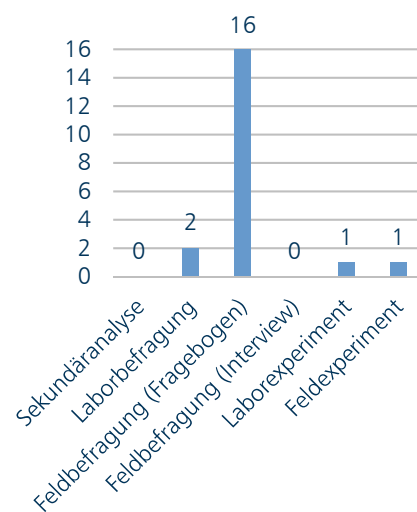


Abbildung 8: Häufigkeiten der auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen nach dem empirischen Forschungsansatz<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Katok 2011, S. 3.

<sup>77</sup> Mehrfachnennungen möglich.

## Inhaltliche Analyse

Die vier Arbeiten von COHEN-CHARASH/SPECTOR (2001), COLQUITT ET AL. (2013), CROPAZANO/BOWEN/GILLILAND (2007) und CROPAZANO/PREHAR/CHEN (2002) zählen zur Kernliteratur des Forschungsgebiets Organizational Justice und werden dementsprechend häufig zitiert.<sup>78</sup> Diese Arbeiten befassen sich auf eher allgemeiner Ebene mit dem Thema (A) Fairness in Organisationen.

Die verbleibenden 19 Beiträge bringen die Themen (A) Fairness und (B) Performancebewertung in einen Zusammenhang. Der Strukturierungsrahmen für die folgende inhaltliche Analyse dieser Publikationen ist in Abbildung 9 dargestellt.



Abbildung 9: Kausale Beziehung zwischen der Performancebewertung und der Reaktion des bewerteten menschlichen Entscheidungsträgers

FRANCO-SANTOS/LUCIANETTI/BOURNE (2012) und KEEPING/LEVY (2000) stellen fest, dass eine Performancebewertung beim bewerteten Menschen die **Wahrnehmung von Fairness** bzw. Unfairness hervorruft.<sup>79</sup> Zwei wichtige und in der Literatur besonders häufig aufgegriffene Theorien zur Erklärung der menschlichen Fairnesswahrnehmung und des daraus resultierenden Verhaltens sind die Social Exchange Theory<sup>80</sup> und die Equity Theory<sup>81</sup>. Diesen Theorien zufolge wird eine Performancebewertung dann als fair wahrgenommen, wenn die Bewertungsergebnisse und die damit verbundenen Konsequenzen den Beitrag widerspiegeln, den die einzelnen Personen geleistet haben. Stimmt das

<sup>78</sup> Vgl. Tabelle 6 und Abbildung 13 im Anhang (S. 31, 32).

<sup>79</sup> Vgl. Franco-Santos/Lucianetti/Bourne 2012, S. 86, 93–94; Keeping/Levy 2000, S. 110.

<sup>80</sup> Die Social Exchange Theory geht davon aus, dass Menschen danach streben, ihre Belohnungen zu maximieren und zugleich ihre Kosten zu minimieren. Deshalb wägen sie den potenziellen Nutzen und die Risiken, die aus der Interaktion bzw. dem Austausch in sozialen Beziehungen entstehen, ab und richten ihr soziales Verhalten danach aus. Es wurden verschiedene Versionen der Social Exchange Theory ausgearbeitet. (Vgl. Emerson 1976, S. 335 mit Verweis auf Thibaut/Kelley 1959, Homans 1961 und Blau 1964) Speziell die Theorie von Homans setzt sich intensiv mit dem Fairnessaspekt auseinander. Ein Austausch in sozialen Beziehungen ist seiner Ansicht nach dann fair, „wenn der Gewinn – gleich Belohnung minus Kosten – eines jeden sich direkt proportional zu seinen Investitionen verhält: das heißt, zu solchen Dingen wie Alter, Geschlecht, Berufserfahrung und erworbenen Kenntnissen.“ (Homans 1968, S. 223) Die Regel wurde für den Fall formuliert, dass eine dritte Partei die Belohnungen zwischen zwei Gruppen verteilt. (Vgl. Homans 1968, S. 199) Im übertragenen Sinne kann diese Regel somit auch für die Bewertung der Performance eines Entscheidungsträgers angewendet werden, wobei das Bewertungsergebnis hier als Belohnung anzusehen ist.

<sup>81</sup> Die Equity Theory besagt, dass „Equity“ (Fairness bzw. Gerechtigkeit) vorliegt, wenn das Verhältnis von „Outcomes“ (bspw. Entlohnung, Sonderzahlungen, betriebliche Altersvorsorge, Zusatzleistungen, Arbeitsbedingungen, Status, Statussymbole) zu „Inputs“ (bspw. Bildung, Erfahrung, aufgebrauchte Arbeitsanstrengung) zweier Personen gleich groß ist. Sobald jedoch eine Person beim sozialen Vergleich (vgl. Fußnote 96) ein Ungleichgewicht feststellt, entsteht ein Gefühl der Spannung, dem die Person mit unterschiedlichen Reaktionen begegnen kann. (Vgl. Adams 1965)

tatsächliche Bewertungsergebnis jedoch nicht mit dem erwarteten Bewertungsergebnis, das auf der Selbsteinschätzung des Bewerteten beruht, überein, wird der Bewertete laut THURSTON/MCNALL (2010) Unfairness verspüren.<sup>82</sup>

Die Arbeiten von GREENBERG (1986), LANDY/BARNES/MURPHY (1978) sowie die Folgestudien von LANDY/BARNES-FARRELL/CLEVELAND (1980) und FULK/BRIEF/BARR (1985) sind die vier ältesten Forschungsarbeiten aus der Literaturlauswahl. Sie zählen zu den ersten Arbeiten, die sich mit der Fairness im Kontext der Performancebewertung auseinandergesetzt haben. Deshalb ist es wenig erstaunlich, dass auf diese Publikationen innerhalb der Literaturlauswahl häufig verwiesen wird.<sup>83</sup> Die Studien zeigen, dass nicht nur das Bewertungsergebnis als distributiver Aspekt der Performancebewertung, sondern auch prozedurale und interaktionale Charakteristika der Performancebewertung die menschliche Fairnesswahrnehmung beeinflussen.

Die individuelle Wahrnehmung von Fairness ist zudem abhängig von der konkreten Situation und der Persönlichkeit jedes Einzelnen, wie HARTMANN/SLAPNIČAR (2012) zeigen.<sup>84</sup> Ebenso ist der kulturelle Kontext für die Fairnesswahrnehmung von großer Bedeutung.<sup>85</sup> Dies kann insbesondere in globalen Supply Chains ausschlaggebend sein, weil deren Akteure bisweilen sehr unterschiedliche kulturelle Hintergründe aufweisen.

Nichtsdestotrotz gibt es eine Reihe von allgemeinen Empfehlungen, um eine möglichst faire **Performancebewertung** sicherzustellen, von denen einige im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Der sog. *Due Process Metaphor*<sup>86</sup> von FOLGER/KONOVSKY/CROPAZANO (1992) zufolge muss gewährleistet sein, dass<sup>87</sup>

- erstens der Bewertete ausreichend über die Performancebewertung informiert wird, um darauf reagieren zu können, und die Bewertungskriterien allen Beteiligten von vornherein bekannt sind und konsistent verwendet werden (Adequate Notice),

---

<sup>82</sup> Vgl. Thurston/McNall 2010, S. 207.

<sup>83</sup> Vgl. Tabelle 6 und Abbildung 13 im Anhang (S. 31, 32).

<sup>84</sup> Vgl. Hartmann/Slapničar 2012, S. 26–28.

<sup>85</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001, S. 1168–1169. Eine landes- oder unternehmensspezifische Kultur umfasst Moralnormen und kollektive Wertvorstellungen. (Vgl. Greenberg 2001, S. 366; Loch/Wu 2005/2007, S. 89–90) Die in einer Gemeinschaft verinnerlichteten und gelebten Normen und Werte erzeugen bei einem Individuum, das Mitglied dieser Gemeinschaft ist, in Bezug auf Verhaltensmuster Erwartungen, die als Referenz für die Beurteilung von Fairness dienen. (Vgl. Greenberg 2001, S. 365) Aus diesem Grund nehmen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen Fairness unterschiedlich wahr. (Für empirische Erkenntnisse zur Entwicklung von Fairnessvorstellungen und -verhalten im Kindesalter in unterschiedlichen Gesellschaften vgl. Blake et al. 2015 und zur individuellen Fairnesswahrnehmung von Benotungsverfahren in unterschiedlichen Kulturen vgl. Tata 2005)

<sup>86</sup> Due process (engl. für ordentliches Verfahren) ist ein aus der Rechtsprechung entlehnter Begriff und erfordert bei einem Gerichtsverfahren die Einhaltung festgelegter Standards, Regeln und Prinzipien, um die persönliche Freiheit und die individuellen Rechte der Menschen zu schützen. (Vgl. Folger/Konovsky/Cropanzano 1992, S. 140–141)

<sup>87</sup> Vgl. Folger/Konovsky/Cropanzano 1992, S. 142.

- zweitens der Bewertete ein gewisses Mitspracherecht<sup>88</sup> und damit die Möglichkeit hat, eigene Standpunkte und Argumente zu präsentieren, bevor seine Performance bewertet wird (Fair Hearing) und
- drittens die Performancebewertung auf Grundlage vollständiger, zuverlässiger Informationen erfolgt (Judgment Based on Evidence). Eine stichprobenartige Beobachtung des zu Bewertenden ist deshalb als Grundlage für die Performancebewertung nicht ausreichend.<sup>89</sup>

TAYLOR ET AL. (1995) haben unter Berücksichtigung der Due-Process-Empfehlungen ein Performancebewertungssystem für einen konkreten Anwendungsfall konzipiert und getestet.<sup>90</sup> Sowohl Folger/Konovsky/Cropanzano (1992) als auch Taylor et al. (1995) zählen zu den meistzitierten Publikationen innerhalb der Literaturliste.<sup>91</sup> Folglich scheint der Due-Process-Ansatz im Hinblick auf die Gestaltung und Durchführung von fairen Performancebewertungen in Organisationen, aber auch in Supply Chains von außerordentlicher Bedeutung zu sein.

Da menschliche Entscheidungsträger nicht für Fehlentscheidungen anderer verantwortlich gemacht werden wollen<sup>92</sup>, sollte laut GIRAUD/LANGEVIN/MENDOZA (2008) bei der Performancebewertung außerdem das *Controllability-Prinzip* angewendet werden. Dieses Prinzip sieht vor, „that managers should only be evaluated based on elements that they can control. Implementing the controllability principle implies “neutralizing” uncontrollable factors when evaluating managers' performance.“<sup>93</sup> In Supply Chains bestehen komplexe Interdependenzen zwischen den Transaktionspartnern. Lokal getroffene Entscheidungen können Auswirkungen auf die gesamte Supply Chain haben. Aus diesem Grund ist die Umsetzung des Controllability-Prinzips bei der Performancebewertung in Supply Chains ganz besonders wichtig. Auf externe Faktoren, die auf die Performance aller Entscheidungsträger in gleichem Maße Einfluss nehmen, sollte die Anwendung dieses Prinzips jedoch nicht ausgeweitet werden.<sup>94</sup>

Menschen neigen bei der Selbsteinschätzung dazu, sich mit anderen zu vergleichen, wie GREENBERG/ASHTON-JAMES/ASHKANASY (2007) aufzeigen.<sup>95</sup> Diese *Form des Vergleichs* wird sozialer Vergleich<sup>96</sup> genannt. Bei Performancebewertungen erfolgt die Einschätzung jedoch nicht selbst, sondern durch eine außenstehende Person. In diesem Fall wird der Bewertete einen sozialen Vergleich<sup>97</sup> eher als

---

<sup>88</sup> Vgl. Hartmann/Slapničar 2012, S. 26–27; Greenberg 1986, S. 341.

<sup>89</sup> Vgl. Greenberg 1986, S. 341; Folger/Konovsky/Cropanzano 1992, S. 142; Fulk/Brief/Barr 1985, S. 308; Landy/Barnes/Murphy 1978, S. 753.

<sup>90</sup> Vgl. Taylor et al. 1995, S. 509–510.

<sup>91</sup> Vgl. Tabelle 6 und Abbildung 13 im Anhang (S. 31, 32).

<sup>92</sup> Vgl. Giraud/Langevin/Mendoza 2008, S. 39.

<sup>93</sup> Giraud/Langevin/Mendoza 2008, S. 32.

<sup>94</sup> Vgl. Giraud/Langevin/Mendoza 2008, S. 35, 41–42.

<sup>95</sup> Vgl. Greenberg/Ashton-James/Ashkanasy 2007, S. 26–29.

<sup>96</sup> „[S]ozialer Vergleich ... beinhaltet die *Beobachtung* anderer Personen mit dem Ziel, .. Informationen über ihre *Leistungen*, Meinungen, *Werte* und Probleme einzuholen, die für die Beurteilung und Bewertung eigener Leistungen, Meinungen, Werte und Probleme benutzt werden.“ (Bierhoff 2020, S. 1665)

<sup>97</sup> Vergleich der Performance einer Person mit der Performance einer Referenzperson.

unfair wahrnehmen und einen zeitlichen Vergleich<sup>98</sup> bevorzugen.<sup>99</sup> In Supply Chains sollten dementsprechend die Transaktionspartner bei der Bewertung nicht direkt miteinander verglichen werden. Stattdessen empfiehlt sich die Betrachtung jedes einzelnen Akteurs im Zeitverlauf. Dadurch könnte einem Wettbewerbsverhalten und individuellen Bestrebungen nach lokaler Optimierung entgegen gewirkt und möglicherweise Teamverhalten gefördert werden.

Des Weiteren spielt für die Fairnesswahrnehmung die *Bewertungshäufigkeit* eine entscheidende Rolle. Eine Bewertung wird eher als fair empfunden, wenn sie ausreichend oft und in einigermaßen regelmäßigen Abständen durchgeführt wird.<sup>100</sup> Die Bewertung der Performance der Transaktionspartner in Supply Chains sollte deshalb periodisch wiederholt werden.

Grundsätzlich sollten die Ziele und Erwartungen dem Bewerteten gegenüber vorab klar formuliert werden.<sup>101</sup> Um die Zielerreichung messen zu können, müssen geeignete *Performancekennzahlen* ausgewählt, deren Zielniveaus festgelegt und diese bekanntgegeben werden.<sup>102</sup> Wie divers die Kennzahlen sein sollten und ob sie sich auf das Ergebnis oder den Aufwand beziehen sollten, ist im Hinblick auf die wahrgenommene prozedurale Fairness stark situations- und persönlichkeitsabhängig.<sup>103</sup> Traditionell werden mit den Kennzahlen vor allem finanzielle Größen abgebildet.<sup>104</sup> Allerdings wirkt sich die Berücksichtigung nichtfinanzieller Kennzahlen positiv auf die Wahrnehmung von Fairness aus, wie LAU/MOSER (2008) zeigen.<sup>105</sup> Bei der Performancebewertung in Supply Chains sollten deshalb neben rein monetären Größen zusätzlich auch nichtfinanzielle Aspekte, wie die eigene Lieferzuverlässigkeit oder die Zufriedenheit des direkten Kunden, berücksichtigt werden.

Gemäß der Zielsetzungstheorie<sup>106</sup> sind herausfordernde, präzise Ziele allein nicht ausreichend. Vielmehr bedarf es nach der Performancebewertung zusätzlich **Feedback**, also einer Rückmeldung über die Erreichung der gesetzten Ziele. Durch Feedback kann ein Individuum das durch seine eigene Performance Erreichte, also den tatsächlichen Zustand, mit einem Ziel, dem erwünschten Zustand, abgleichen.<sup>107</sup> Insbesondere unter Fairnessgesichtspunkten sollte Feedback möglichst zeitnah und regelmäßig gegeben werden.<sup>108</sup>

---

<sup>98</sup> Vergleich der Performance einer Person im Zeitverlauf.

<sup>99</sup> Vgl. Chun/Brockner/Cremer 2018, S. 4–11. (Hinweis: Nach Sichtung von Greenberg/Ashton-James/Ashkanasy 2007 zum Thema Social Comparison bei einer unsystematischen Schlagwortsuche in der WoS-CC gefunden)

<sup>100</sup> Vgl. Landy/Barnes/Murphy 1978, S. 753.

<sup>101</sup> Vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 309; Hartmann/Slapničar 2012, S. 20; Thurston/McNall 2010, S. 211.

<sup>102</sup> Vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 309; Folger/Konovsky/Cropanzano 1992, S. 142; Taylor et al. 1995, S. 498; Thurston/McNall 2010, S. 211.

<sup>103</sup> Vgl. Hartmann/Slapničar 2012, S. 27–28.

<sup>104</sup> Vgl. Ittner/Larcker 1998.

<sup>105</sup> Vgl. Lau/Moser 2008, S. 59–60, 66–68.

<sup>106</sup> Vgl. Locke/Latham 1990.

<sup>107</sup> Vgl. Champion/Lord 1982, S. 266–267.

<sup>108</sup> Vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 309; Taylor et al. 1995, S. 509–510; Thurston/McNall 2010, S. 211.

Performancebewertungen und diesbezügliches Feedback können beim bewerteten Menschen unterschiedliche **Reaktionen** hervorrufen.<sup>109</sup> Zunächst ist von entscheidender Bedeutung, ob der Bewertete das Feedback inhaltlich annimmt.<sup>110</sup> Denn nur mit der Einsicht, dass bspw. eine bisher schlechte Performance das Ergebnis eigener Defizite und Fehler gewesen ist, wird ein Mensch bereit sein, sein bisheriges Arbeitsverhalten zu verändern, um sich zu verbessern.<sup>111</sup> LEUNG/SU/MORRIS (2001) belegen in ihrer empirischen Studie auf Organisationsebene, dass die wahrgenommene Fairness des Feedbacks die Feedbackakzeptanz beeinflusst.<sup>112</sup> Es ist denkbar, dass dieser Zusammenhang auch organisationsübergreifend in Supply Chains existiert. Die Autoren stellen zudem fest, dass die individuelle Fairnesswahrnehmung u. a. davon abhängig ist, ob das Feedback vertraulich übermittelt wird oder es öffentlich einsehbar ist.<sup>113</sup> Speziell in Supply Chains, in denen bis dato nur wenige Informationen ausgetauscht werden, könnte die Sichtbarkeit von Feedback erhebliche Veränderungen hervorrufen. Die Organizational-Justice-Forschung liefert darüber hinaus auch umfangreiche Erkenntnisse zu den Auswirkungen von wahrgenommener Fairness bei der Performancebewertung auf diverse andere menschliche Reaktionen. Bspw. kann JAWAHAR (2007) nachweisen, dass die wahrgenommene Fairness die Zufriedenheit der bewerteten Person beeinflusst.<sup>114</sup> GUPTA/KUMAR (2013) stellen fest, dass Mitarbeiter ein höheres Engagement<sup>115</sup> zeigen, wenn sie die Performancebewertung als fair empfinden.<sup>116</sup> Außerdem zeigen ZAPATA-PHELAN ET AL. (2009), dass die wahrgenommene Fairness bei der Performancebewertung die intrinsische Motivation<sup>117</sup> fördert.<sup>118</sup> Diese Reaktionen wird ein Mensch vermutlich unabhängig davon zeigen, ob er auf Unternehmensebene oder auf Supply-Chain-Ebene Entscheidungen trifft.

Die intrinsische Motivation eines Menschen kann durch extrinsische Anreize jedoch untergraben werden – ein Phänomen, das Korrumpierungseffekt bzw. Crowding-Out<sup>119</sup> genannt wird. Dies wird womöglich zum Problem, wenn die Ergebnisse einer Performancebewertung für die Festlegung von Belohnungen, etwa der Bezahlung oder Beförderung, herangezogen werden, wie es in realen

---

<sup>109</sup> Vgl. Franco-Santos/Lucianetti/Bourne 2012, S. 85–87.

<sup>110</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001, S. 1157.

<sup>111</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001, S. 1178.

<sup>112</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001, S. 1172, 1176–1180.

<sup>113</sup> Vgl. Leung/Su/Morris 2001, S. 1168.

<sup>114</sup> Vgl. Jawahar 2007, S. 746–748.

<sup>115</sup> Die Autoren greifen zwei unterschiedliche Begriffsdefinitionen für Engagement auf. Zum einen können unter dem Begriff Anstrengungen zur Erfüllung der Rollenerwartung subsumiert werden. Zum anderen beschreiben die Autoren mit Engagement einen erfüllenden Geisteszustand, der von Tatkraft, Hingabe und Vereinnahmung geprägt ist. (Vgl. Gupta/Kumar 2013, S. 66)

<sup>116</sup> Vgl. Gupta/Kumar 2013, S. 71–72.

<sup>117</sup> „eine *Motivation* für eine best[immte] *Handlung* wird dann als *intrinsisch* ... bezeichnet, wenn diese um ihrer selbst willen ausgeführt wird und nicht wegen (antizipierter) pos[itiver] Konsequenzen“. (Rudolph 2020, S. 1188)

<sup>118</sup> Vgl. Zapata-Phelan et al. 2009, S. 98–102.

<sup>119</sup> Vgl. Frey 1997.

Unternehmen durchaus häufiger praktiziert wird.<sup>120</sup> Demgegenüber kann eine fehlende oder der Performance nicht angemessene Belohnung laut KUNZ/PFAFF (2002) aber ebenso negative Auswirkungen auf die Motivation eines Mitarbeiters haben, weil er sich unfair behandelt fühlt und enttäuscht ist.<sup>121</sup> Folglich sollte die Höhe von performanceabhängigen Belohnungen für Entscheidungsträger stets mit Bedacht gewählt werden, sei es in realen Umgebungen oder unter Laborbedingungen, im Kontext von Organisationen oder im Kontext ganzer Supply Chains.

Im Rahmen der Performancebewertung außerordentlich relevant ist der positive Zusammenhang zwischen der Fairness und der individuellen Performance, der in diversen Organizational-Justice-Studien bereits nachgewiesen wurde.<sup>122</sup> BURNEY/HENLE/WIDENER (2009) heben das Potenzial einer fairen Performancebewertung zur Performancesteigerung ganz besonders hervor.<sup>123</sup> Bislang unklar ist, inwieweit eine faire Performancebewertung auch organisationsübergreifend zur Verbesserung der Performance einzelner Entscheidungsträger und ganzer Supply Chains beitragen kann.

## 4 Fazit

Die im Rahmen dieses Arbeitsberichtes durchgeführten systematischen Literaturrecherchen in den Datenbanken WoS-CC und BSP (Suchen (I) und (II)) haben zum Thema Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains einen nahezu weißen Fleck auf der derzeitigen Forschungslandkarte aufgedeckt. Diese Lücke gilt es in zukünftigen Forschungsarbeiten zu füllen.

Aufgrund der zunächst wenig ertragreichen Suchen wurde der Betrachtungshorizont ausgedehnt und Literatur aus der Schnittmenge der Themenkomplexe (A) Fairness und (B) Performancebewertung genauer analysiert. Grund hierfür war der wiederholte, sehr vielversprechende Hinweis in der bereits gefundenen Literatur auf Organizational-Justice-Literatur, die sich thematisch dieser Schnittmenge zuordnen lässt.<sup>124</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Franco-Santos/Lucianetti/Bourne 2012, S. 81.

<sup>121</sup> Vgl. Kunz/Pfaff 2002, S. 291.

<sup>122</sup> Zum allgemeinen Zusammenhang zwischen Fairness und der Performance vgl. Cohen-Charash/Spector 2001, S. 294–296; Colquitt et al. 2013, S. 212–213, 219; Cropanzano/Bowen/Gilliland 2007, S. 39–40. Zum Zusammenhang zwischen der Fairness bei der Performancebewertung und der Performance vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 314–316; Cropanzano/Prehar/Chen 2002, S. 34–38; Lau/Moser 2008, S. 66–68; Zapata-Phelan et al. 2009, S. 98–102.

<sup>123</sup> Vgl. Burney/Henle/Widener 2009, S. 314–316.

<sup>124</sup> Auf eine zusätzliche Überprüfung der Literatur aus den Schnittmengen (AC) bzw. (BC) wurde bewusst verzichtet, da die wissenschaftlichen Arbeiten, die sich diesen beiden Schnittmengen zuordnen lassen, deutlich andere inhaltliche Schwerpunkte setzen, wie eine explorative Überprüfung offenbarte. Studien im Bereich (AC) zielen vornehmlich auf die soziale Nachhaltigkeit in Supply Chains und den Fair-Trade-Gedanken ab, der sich nicht auf die Performancebewertung übertragen lässt. Währenddessen werden in der Literatur aus dem Bereich (BC) größtenteils traditionelle und moderne Ansätze zur Bewertung der Supply-Chain-Performance auf Basis ökonomischer bzw. zeitbezogener Performancekennzahlen diskutiert, wobei die Fairness als soziale Präferenz eines Menschen keine Berücksichtigung findet.

Als ein wesentliches Erkenntnis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ist festzuhalten, dass Fairness bei einer Performancebewertung grundsätzlich sehr wichtig ist. Insbesondere kann wahrgenommene Fairness die Motivation eines Menschen fördern und dadurch zu einer besseren Performance beitragen.

Da Fairness individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, lassen sich pauschale Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Performancebewertung nur schwer ableiten. Doch speziell aus prozeduraler und informationaler Sicht kann durch Beachtung der Due-Process-Elemente sowie durch Anwendung des Controllability-Prinzips und adäquates Feedback die Fairness der Performancebewertung unterstützt werden.

Bisherige Untersuchungen beschränken sich im Wesentlichen auf die Unternehmens- bzw. Organisationsebene. Ganze Supply Chains bleiben als Betrachtungsobjekt hingegen außen vor. Eine Ursache dafür könnte sein, dass auf Supply-Chain-Ebene ganze Organisationen miteinander interagieren, die Fairness jedoch auf individueller Ebene wahrgenommen wird. Diese Ebenen konzeptionell zusammenzubringen, ist eine Herausforderung, birgt aber vor dem Hintergrund des nachgewiesenen Potenzials zur Performancesteigerung eine große Chance für das Supply-Chain-Management.

Zukünftig gilt zu überprüfen, ob sich die Überlegungen und Erkenntnisse aus anderen Forschungsdisziplinen, z. B. aus der Organizational-Justice-Forschung, auf Modelle zur Performancebewertung in Supply Chains übertragen lassen. Einflussfaktoren auf die Fairnesswahrnehmung bei der Performancebewertung in einzelnen Organisationen könnten ihre Wirkung auch bei der organisationsübergreifenden Performancebewertung in Supply Chains entfalten und die typischen Reaktionen bei den beteiligten Individuen hervorrufen.

Bisherige Forschungsarbeiten zum Thema Fairness bei Performancebewertungen waren größtenteils empirisch angelegt. Hypothesen wurden in den meisten Arbeiten durch die Auswertung von Befragungen überprüft. Befragungen erlauben einen Einblick in die Gedanken- und Gefühlswelt eines Individuums. Allerdings fehlt Befragungen häufig der Bezug zu konkreten Entscheidungssituationen im Arbeitsalltag. Experimente bieten demgegenüber die Möglichkeit, diese Entscheidungssituationen nachzubilden.

Ein Erfolg versprechender Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten wäre daher, das klassische Beer Game – ein Experiment, das in der Supply-Chain-Management-Forschung weit verbreitet ist – um einen Ansatz zur Bewertung der individuellen Performance und der Supply-Chain-Performance zu erweitern und mit Probanden unter zielorientierter Variation des Forschungsdesigns durchzuführen. Die in diesem Arbeitsbericht identifizierten Einflussfaktoren auf die Fairnesswahrnehmung könnten im Experiment als Stellschrauben dienen und unter kontrollierten Laborbedingungen in ihrem Ausprägungsgrad variiert werden. Dadurch kann untersucht werden, wie menschliche Entscheidungsträger in Supply Chains auf unterschiedliche Formen der Bewertung reagieren. Weil sich nicht



alle Reaktionen, wie etwa die Zufriedenheit oder Motivation, beobachten lassen, sollten ergänzend persönliche Befragungen erfolgen. Alles in allem ließe sich auf diese Weise feststellen, ob eine faire Performancebewertung zu besseren Entscheidungen in der Supply Chain und damit zu einer Reduzierung des Bullwhip-Effekts bzw. Verbesserung der Performance beitragen kann.

Besonders interessant wäre bspw. die Untersuchung der Auswirkungen von performanceabhängigen Belohnungen oder der Sichtbarkeit von Performanceinformationen. Denkbar wäre, dass diese Aspekte Konsequenzen für das Kooperations- und Wettbewerbsverhalten der einzelnen Akteure in der Supply Chain haben.

Die systematische Literaturrecherche konnte zudem aufzeigen, dass für Supply Chains bzw. für das Beer Game bisher noch kein ganzheitlicher Ansatz zur fairen Bewertung der Performance existiert, der für die beteiligten Entscheidungsträger (relativ) leicht nachvollziehbar ist. Dementsprechend muss ein transparenter Bewertungsansatz entwickelt werden, der die Güte der Entscheidungen und damit die tatsächliche Performance der Entscheidungsträger abbilden kann.

Zusammenfassend betrachtet, ist die zukünftige Erforschung der Thematik Fairness bei der Performancebewertung in Supply Chains äußerst vielversprechend. Mit diesem Arbeitsbericht wurde die theoretische Basis dafür geschaffen.

# Anhang

Tabelle 1: Systematisierung der ausgewählten Wissenschaftskategorien für die Recherche in der WoS-CC

Nr.	ausgewählte WoS Categories	Wissenschaftszweig <sup>125</sup>
1.	History of Social Sciences	Sozialwissenschaften i. Allg.
2.	Social Sciences, Interdisciplinary	
3.	Social Sciences, Mathematical Methods	
4.	Behavioral Sciences	Psychologie
5.	Psychology	
6.	Psychology, Applied	
7.	Psychology, Developmental	
8.	Psychology, Educational	
9.	Psychology, Experimental	
10.	Psychology, Mathematical	
11.	Psychology, Multidisciplinary	
12.	Psychology, Psychoanalysis	
13.	Psychology, Social	
14.	Business	Wirtschaftswissenschaften
15.	Business, Finance	
16.	Economics	
17.	Industrial Relations & Labor	
18.	Management	
19.	Operations Research & Management Science	
20.	Education & Educational Research	Erziehungswissenschaften
21.	Education, Scientific Disciplines	
22.	Education, Special	
23.	Social Issues	Soziologie
24.	Sociology	
25.	Humanities, Multidisciplinary	Geisteswissenschaften i. Allg.
26.	Ethics	Ethik & Philosophie
27.	Philosophy	

<sup>125</sup> Die Systematisierung anhand der Wissenschaftszweige orientiert sich an den Fields of Science and Technology der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). (Vgl. OECD 2007)

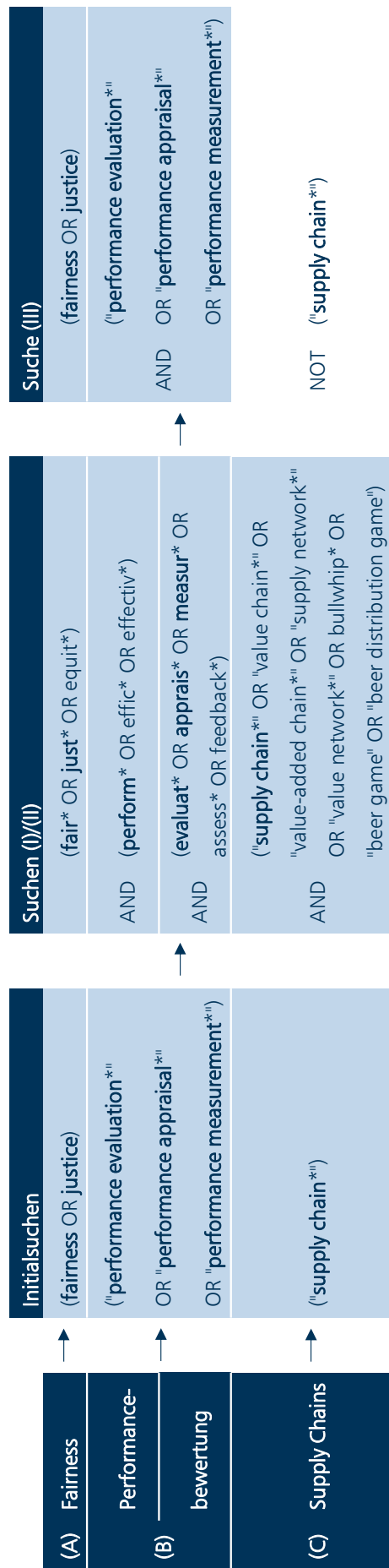


Abbildung 10: Gegenüberstellung der verwendeten Suchstrings

Tabelle 2: Liste der ausgewählten Publikationen zum State of the Art

Nr.	Autor, Jahr	Titel	systematische Literaturrecherche			erweiterte systematische Literaturrecherche (III)	Zitationshäufigkeit der Treffer der Suche (III) in der WoS-CC	
			(I)	(II)	(III)		absolut	pro Jahr <sup>126</sup>
1	Landy/Barnes/Murphy 1978	Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation			x	137	3,19	
2	Landy/Barnes-Farrrell/Cleveland 1980	Perceived fairness and accuracy of performance evaluation – A follow-up			x	70	1,71	
3	Fulk/Brief/Barr 1985	Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations			x	63	1,75	
4	Greenberg 1986	Determinants of perceived fairness of performance evaluations			x	435	12,43	
5	Folger/Konovsky/Cropanzano 1992	A Due Process Metaphor for Performance Appraisal			x	186	7,15	
6	Taylor et al. 1995	Due Process in Performance Appraisal – A Quasi-Experiment in Procedural Justice			x	139	6,62	
7	Keeping/Lewy 2000	Performance appraisal reactions – Measurement, modeling, and method bias			x	1646	82,30	
8	Cohen-Charash/Spector 2001	The Role of Justice in Organizations – A Meta-Analysis			x	106	5,30	
9	Leung/Su/Morris 2001	When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback			x	416	21,89	
10	Cropanzano/Prehar/Chen 2002	Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice			x			
11	Gjerdum/Shah/Papageorgiou 2002	Fair transfer price and inventory holding policies in two-enterprise supply chains		x				
12	Kunz/Pfaff 2002	Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation			x	79	4,16	
13	Ounnar/Rupj 2005	Evaluating suppliers within a self-organized logistical network			x			
14	Cropanzano/Bowen/Gilliland 2007	The Management of Organizational Justice			x	355	25,36	
15	Greenberg/Ashton-James/Ashkanasy 2007	Social comparison processes in organizations			x	167	11,93	
16	Jawahar 2007	The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions			x	56	4,00	
17	Giaud/Langevin/Mendoza 2008	Justice as a rationale for the controllability principle – A study of managers' opinions			x			
18	Leu/Moser 2008	Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures – The Role of Procedural Fairness			x			
19	Burney/Henle/Widener 2009	A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance			x	98	8,17	
20	Zapata-Phelan et al. 2009	Procedural justice, interactional justice, and task performance – The mediating role of intrinsic motivation			x			
21	Thurston/McNail 2010	Justice perceptions of performance appraisal practices			x	56	5,09	
22	Franco-Santos/Lucianetti/Bourne 2012	Contemporary performance measurement systems – A review of their consequences and a framework for research			x	268	29,78	
23	Hartmann/Slapničar 2012	The perceived fairness of performance evaluation – The role of uncertainty			x			
24	Colquitt et al. 2013	Justice at the millennium, a decade later – A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives			x	509	63,63	
25	Gupta/Kumar 2013	Impact of performance appraisal justice on employee engagement – A study of Indian professionals			x	42	5,25	
26	Narasimhan/Marayanan/Srinivasan 2013	An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact		x				
27	Tsanos/Zografos/Harrison 2014	Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance		x				
28	Chow et al. 2015	An experimental study on the effects of minimum profit share on supply chains with markdown contract – Risk and profit analysis		x				
29	Ziaullah/Feng/Akhter 2015	The Synergistic and Complementary Effects of Supply Chain Justice and Integration Practices on Supply Chain Performance – A Conceptual Framework and Research Propositions		x				
30	Jokela/Söderman 2017	Re-examining the link between fairness and commitment in buyer-supplier relationships		x				
31	Lim/Loosemore 2017	The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects		x				
32	Amirkhan et al. 2018	Measuring Performance of a Three-Stage Network Structure Using Data Envelopment Analysis and Nash Bargaining Game – A Supply Chain Application		x				
33	Foster et al. 2018	Leveraging Big Data to Balance New Key Performance Indicators in Emergency Physician Management Networks		x				
34	Jack/Florez-Lopez/Ramon-Jeronimo 2018	Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks		x				
35	Schleicher et al. 2019	Evaluating the Effectiveness of Performance Management – A 30-year Integrative Conceptual Review		x				
36	Donohue/Ozer/Zheng 2020	Behavioral Operations – Past, Present, and Future		x				
			Σ	9	10	18	5	

<sup>126</sup> Vgl. Fußnote 71.

Tabelle 3: Häufigkeiten der Fachzeitschriften, in denen die auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen erschienen sind

Fachzeitschrift	fachliche Ausrichtung	VHB-JOURQUAL3-Rating <sup>127</sup>	Anzahl der Publikationen
Accounting, Organizations and Society	STEU, RECH	A	1
European Journal of Operational Research	OR, PROD	A	1
International Journal of Information Technology & Decision Making	OR, TIE, WI	C	1
International Journal of Project Management	ABWL	C	1
Journal of Applied Psychology	MARK, ORG / PERS	A	1
Journal of Operations Management	LOG, OR, PROD	A	1
Journal of Purchasing and Supply Management	LOG, MARK, PROD	B	1
Manufacturing & Service Operations Management	OR, PROD, DL-Handel	A	1
Omega	ABWL	B	1
Production and Operations Management	PROD	A	1
South African Journal of Economic and Management Sciences	n. e.	n. e.	1
The International Journal of Logistics Management	LOG, PROD	C	2

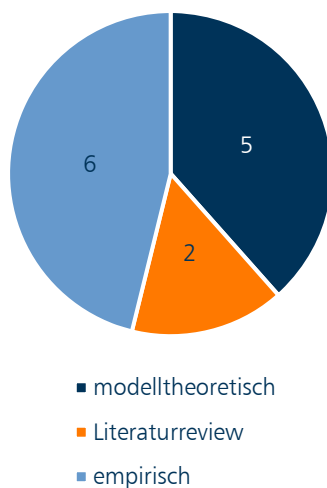


Abbildung 11: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach dem Typ der wissenschaftlichen Arbeit

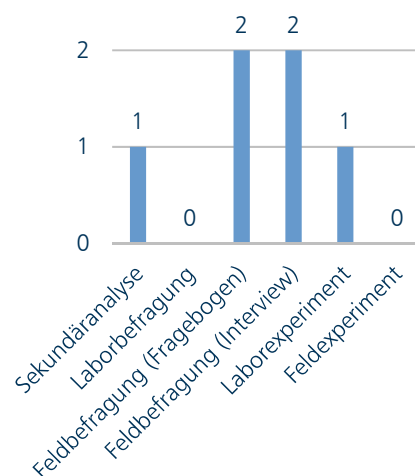


Abbildung 12: Häufigkeiten der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach dem empirischen Forschungsansatz

<sup>127</sup> Vgl. VHB 2015. ABWL = Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, DL-Handel = Dienstleistungs- und Handelsmanagement, LOG = Logistik, MARK = Marketing, PROD = Produktionswirtschaft, OR = Operations Research, ORG / PERS = Organisation/Personalwesen, RECH = Rechnungswesen, STEU = Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, TIE = Technologie, Innovation und Entrepreneurship, WI = Wirtschaftsinformatik, n. e. = nicht erfasst.

Tabelle 4: Kategorisierung der auf Basis der Treffer der Suchen (I) und (II) ausgewählten Publikationen nach Forschungsansatz und inhaltlicher Schwerpunktsetzung

	(BC)	(AB)	(AC)	(ABC)	
modelltheoretisch	1		3	1	5
Literaturreview		1	1		2
Sekundäranalyse				1	1
Feldbefragung (Fragebogen)			2		2
Feldbefragung (Interview)			1	1	2
Laborexperiment			1		1
	1	1	8	3	Σ 13

Tabelle 5: Häufigkeiten der Fachzeitschriften, in denen die auf Basis der erweiterten systematischen Literaturrecherche ausgewählten Publikationen erschienen sind

Fachzeitschrift	fachliche Ausrichtung	VHB-JOURQUAL3-Rating <sup>128</sup>	Anzahl der Publikationen
Academy of Management Perspectives	ABWL	B	1
Accounting, Organizations and Society	STEU, RECH	A	2
Administrative Science Quarterly	ABWL	A+	1
Behavioral Research in Accounting	STEU, RECH	B	1
Employee Relations	ORG / PERS	B	1
Group & Organization Management	ORG / PERS	B	1
Human Relations	ORG / PERS	B	1
Journal of Applied Psychology	MARK, ORG / PERS	A	5
Journal of Business Research	ABWL	B	1
Journal of Labor Research	n. e.	n. e.	1
Journal of Managerial Psychology	ORG / PERS	B	1
Management Accounting Research	RECH	A	3
Organizational Behavior and Human Decision Processes	STEU, ORG / PERS	A	3
Research in Organizational Behavior	ORG / PERS	B	1

<sup>128</sup> Vgl. VHB 2015. ABWL = Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, MARK = Marketing, ORG / PERS = Organisation/Personalwesen, RECH = Rechnungswesen, STEU = Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, n. e. = nicht erfasst.



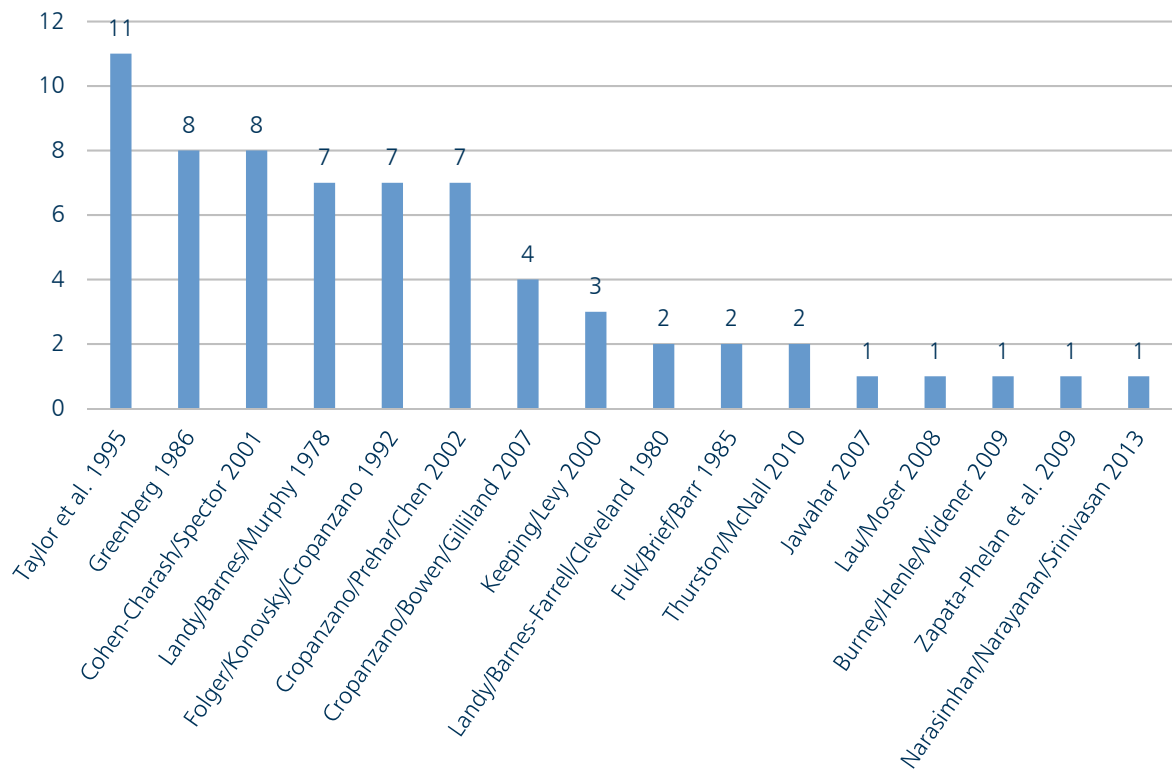


Abbildung 13: Zitationshäufigkeiten innerhalb der Literaturlauswahl



# Literaturverzeichnis

- Adams, J. S.: Inequity In Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York City (NY) 1965, S. 267–299.
- Amirkhan, M./Didekhani, H./Khalili-Damghani, K./Hafezalkotob, A.: Measuring Performance of a Three-Stage Network Structure Using Data Envelopment Analysis and Nash Bargaining Game – A Supply Chain Application, in: *International Journal of Information Technology & Decision Making*, Jg. 17, Nr. 5, 2018, S. 1429–1467.
- Bierhoff, H.-W.: Sozialer Vergleich, in: Wirtz, M. A. (Hrsg.): *Dorsch – Lexikon der Psychologie*, Bern 2020, S. 1665.
- Bies, R. J./Moag, J. F.: Interactional justice – Communication criteria of fairness, in: *Research on Negotiation in Organizations*, Jg. 1, Nr. 1, 1986, S. 43–55.
- Blake, P. R./McAuliffe, K./Corbit, J./Callaghan, T. C./Barry, O./Bowie, A./Kleutsch, L./Kramer, K. L./Ross, E./Vongsachang, H./Wrangham, R./Warneken, F.: The ontogeny of fairness in seven societies, in: *Nature*, Jg. 528, Nr. 7581, 2015, S. 258–261.
- Blau, P. M.: Justice in Social Exchange, in: *Sociological Inquiry*, Jg. 34, Nr. 2, 1964, S. 193–206.
- Burney, L. L./Henle, C. A./Widener, S. K.: A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance, in: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 34, Nr. 3–4, 2009, S. 305–321.
- Campion, M. A./Lord, R. G.: A Control Systems Conceptualization of the Goal-Setting and Changing Process, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Jg. 30, Nr. 2, 1982, S. 265–287.
- Chen, K.-Y./Wu, D. Y.: Buyer–Supplier Interactions, in: Donohue, K. L./Katok, E./Leider, S. (Hrsg.): *The handbook of behavioral operations*, Hoboken (NJ) 2019, S. 459–487.
- Chow, P.-S./Wang, Y./Choi, T.-M./Shen, B.: An experimental study on the effects of minimum profit share on supply chains with markdown contract – Risk and profit analysis, in: *Omega*, Jg. 57, Nr. A, 2015, S. 85–97.
- Chun, J. S./Brockner, J./Cremer, D. de: How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 145, Nr. 1, 2018, S. 1–15.
- Clases, C.: Vertrauen, in: Wirtz, M. A. (Hrsg.): *Dorsch – Lexikon der Psychologie*, Bern 2020, S. 1889.
- Cohen-Charash, Y./Spector, P. E.: The Role of Justice in Organizations – A Meta-Analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 86, Nr. 2, 2001, S. 278–321.
- Colquitt, J. A.: On the Dimensionality of Organizational Justice – A Construct Validation of a Measure, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 86, Nr. 3, 2001, S. 386–400.
- Colquitt, J. A./Scott, B. A./Rodell, J. B./Long, D. M./Zapata, C. P./Conlon, D. E./Wesson, M. J.: Justice at the Millennium, a Decade Later – A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 98, Nr. 2, 2013, S. 199–236.
- Cropanzano, R./Bowen, D. E./Gilliland, S. W.: The Management of Organizational Justice, in: *Academy of Management Perspectives*, Jg. 21, Nr. 4, 2007, S. 34–48.
- Cropanzano, R./Prehar, C. A./Chen, P. Y.: Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice, in: *Group & Organization Management*, Jg. 27, Nr. 3, 2002, S. 324–351.
- Croson, R./Donohue, K. L.: Impact of POS Data Sharing on Supply Chain Management – An Experimental Study, in: *Production and Operations Management*, Jg. 12, Nr. 1, 2003, S. 1–11.
- Croson, R./Donohue, K. L.: Behavioral Causes of the Bullwhip Effect and the Observed Value of Inventory Information, in: *Management Science*, Jg. 52, Nr. 3, 2006, S. 323–336.

- Croson, R./Donohue, K. L./Katok, E./Sternan, J. D.: Order Stability in Supply Chains – Coordination Risk and the Role of Coordination Stock, in: *Production and Operations Management*, Jg. 23, Nr. 2, 2014, S. 176–196.
- Donohue, K. L./Özer, Ö./Zheng, Y.: Behavioral Operations – Past, Present, and Future, in: *Manufacturing & Service Operations Management*, Jg. 22, Nr. 1, 2020, S. 191–202.
- Dyckhoff, H./Souren, R.: *Performance Evaluation – Foundations and Challenges*, Cham 2020.
- Emerson, R. M.: Social Exchange Theory, in: *Annual Review of Sociology*, Jg. 2, Nr. 1, 1976, S. 335–362.
- Fehr, E./Fischbacher, U.: Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives, in: *The Economic Journal*, Jg. 112, Nr. 478, 2002, S. C1-C33.
- Folger, R./Konovsky, M. A./Cropanzano, R.: A Due Process Metaphor for Performance Appraisal, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 14, Nr. 1, 1992, S. 129–177.
- Foster, K./Penninti, P./Shang, J./Kekre, S./Hegde, G. G./Venkat, A.: Leveraging Big Data to Balance New Key Performance Indicators in Emergency Physician Management Networks, in: *Production and Operations Management*, Jg. 27, Nr. 10, 2018, S. 1795–1815.
- Franco-Santos, M./Lucianetti, L./Bourne, M.: Contemporary performance measurement systems – A review of their consequences and a framework for research, in: *Management Accounting Research*, Jg. 23, Nr. 2, 2012, S. 79–119.
- Frey, B. S.: *Not Just for the Money – An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham/Brookfield (VT) 1997.
- Fulk, J./Brief, A. P./Barr, S. H.: Trust-in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations, in: *Journal of Business Research*, Jg. 13, Nr. 4, 1985, S. 301–313.
- Giraud, F./Langevin, P./Mendoza, C.: Justice as a rationale for the controllability principle – A study of managers' opinions, in: *Management Accounting Research*, Jg. 19, Nr. 1, 2008, S. 32–44.
- Gjerdrum, J./Shah, N./Papageorgiou, L. G.: Fair transfer price and inventory holding policies in two-enterprise supply chains, in: *European Journal of Operational Research*, Jg. 143, Nr. 3, 2002, S. 582–599.
- Greenberg, J.: Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 71, Nr. 2, 1986, S. 340–342.
- Greenberg, J.: Organizational Justice – Yesterday, Today, and Tomorrow, in: *Journal of Management*, Jg. 16, Nr. 2, 1990, S. 399–432.
- Greenberg, J.: The Social Side of Fairness – Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, in: Cropanzano, R. (Hrsg.): *Justice in the workplace – Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale (NJ) 1993, S. 79–103.
- Greenberg, J.: Studying organizational justice cross-culturally – Fundamental challenges, in: *International Journal of Conflict Management*, Jg. 12, Nr. 4, 2001, S. 365–375.
- Greenberg, J./Ashton-James, C. E./Ashkanasy, N. M.: Social comparison processes in organizations, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 102, Nr. 1, 2007, S. 22–41.
- Gupta, V./Kumar, S.: Impact of performance appraisal justice on employee engagement – A study of Indian professionals, in: *Employee Relations*, Jg. 35, Nr. 1, 2013, S. 61–78.
- Hartmann, F. G. H./Slapničar, S.: The perceived fairness of performance evaluation – The role of uncertainty, in: *Management Accounting Research*, Jg. 23, Nr. 1, 2012, S. 17–33.
- Homans, G. C.: *Social Behavior – Its Elementary Forms*, New York City (NY) 1961.
- Homans, G. C.: *Elementarformen sozialen Verhaltens*, Wiesbaden 1968.

- Ittner, C. D./Larcker, D. F.: Innovations in Performance Measurement – Trends and Research Implications, in: *Journal of Management Accounting Research*, Jg. 10, Nr. 1, 1998, S. 205–238.
- Jack, L./Florez-Lopez, R./Ramon-Jeronimo, J. M.: Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks, in: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 64, Nr. 1, 2018, S. 17–30.
- Jawahar, I. M.: The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions, in: *Journal of Labor Research*, Jg. 28, Nr. 4, 2007, S. 735–754.
- Jokela, P./Söderman, A.: Re-examining the link between fairness and commitment in buyer-supplier relationships, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, Jg. 23, Nr. 4, 2017, S. 268–279.
- Kamil, I. A./Ogundoyin, S. O.: A big data anonymous batch verification scheme with conditional privacy preservation for power injection over vehicular network and 5G smart grid slice, in: *Sustainable Energy, Grids and Networks*, Jg. 20, Nr. 1, 2019, S. 100260.
- Katok, E.: Using Laboratory Experiments to Build Better Operations Management Models, in: *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, Jg. 5, Nr. 1, 2011, S. 1–86.
- Keeping, L. M./Levy, P. E.: Performance Appraisal Reactions – Measurement, Modeling, and Method Bias, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 85, Nr. 5, 2000, S. 708–723.
- Kunz, A. H./Pfaff, D.: Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation, in: *Accounting, Organizations and Society*, Jg. 27, Nr. 3, 2002, S. 275–295.
- Landy, F. J./Barnes, J. L./Murphy, K. R.: Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 63, Nr. 6, 1978, S. 751–754.
- Landy, F. J./Barnes-Farrell, J. L./Cleveland, J. N.: Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation – A Follow-Up, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 65, Nr. 3, 1980, S. 355–356.
- Lau, C. M./Moser, A.: Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures – The Role of Procedural Fairness, in: *Behavioral Research in Accounting*, Jg. 20, Nr. 2, 2008, S. 55–71.
- Lee, H. L./Padmanabhan, V./Whang, S.: The Bullwhip Effect in Supply Chains, in: *Sloan Management Review*, Jg. 38, Nr. 3, 1997, S. 93–102.
- Leung, K./Su, S./Morris, M. W.: When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback, in: *Human Relations*, Jg. 54, Nr. 9, 2001, S. 1155–1187.
- Leventhal, G. S.: What Should Be Done with Equity Theory? – New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, in: Gergen, K. J./Greenberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.): *Social Exchange*, Boston (MA) 1980, S. 27–55.
- Lim, B. T./Loosemore, M.: The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects, in: *International Journal of Project Management*, Jg. 35, Nr. 2, 2017, S. 95–106.
- Lind, E. A./Tyler, T. R.: *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York City (NY) 1988.
- Loch, C. H./Wu, Y.: Behavioral Operations Management, in: *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, Jg. 1, Nr. 3, 2005/2007, S. 121–232.
- Loch, C. H./Wu, Y.: Social Preferences and Supply Chain Performance – An Experimental Study, in: *Management Science*, Jg. 54, Nr. 11, 2008, S. 1835–1849.
- Locke, E. A./Latham, G. P.: *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Englewood Cliffs (NJ) 1990.
- Narasimhan, R./Narayanan, S./Srinivasan, R.: An Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact, in: *Journal of Operations Management*, Jg. 31, Nr. 5, 2013, S. 236–247.

- Nerdinger, F. W.: Organizational Citizenship Behavior (OCB), in: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie, Bern 2020, S. 1287.
- OECD: Revised Field of Science and Technology (FOS) Classification in the Frascati Manual – Working Party of National Experts on Science and Technology Indicators, 2007, URL: <https://www.oecd.org/science/inno/38235147.pdf>, Abrufdatum: 31.08.2021.
- Ounnar, F./Pujo, P.: Evaluating suppliers within a self-organized logistical network, in: The International Journal of Logistics Management, Jg. 16, Nr. 1, 2005, S. 159–172.
- Ransikarbum, K./Mason, S. J.: Goal programming-based post-disaster decision making for integrated relief distribution and early-stage network restoration, in: International Journal of Production Economics, Jg. 182, Nr. 1, 2016, S. 324–341.
- Rudolph, U.: Motivation, intrinsische; Theorien, in: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie, Bern 2020, S. 1188.
- Rupp, D./Thornton, M.: Organizational Justice, 2015, URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199828340/obo-9780199828340-0044.xml>, Abrufdatum: 05.07.2021.
- Schleicher, D. J./Baumann, H. M./Sullivan, D. W./Yim, J.: Evaluating the Effectiveness of Performance Management – A 30-year Integrative Conceptual Review, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 104, Nr. 7, 2019, S. 851–887.
- Six, B./Bierhoff, H.-W.: Commitment, in: Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie, Bern 2020, S. 361.
- Steckel, J. H./Gupta, S./Banerji, A.: Supply Chain Decision Making – Will Shorter Cycle Times and Shared Point-of-Sale Information Necessarily Help?, in: Management Science, Jg. 50, Nr. 4, 2004, S. 458–464.
- Sterman, J. D.: Modeling Managerial Behavior – Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment, in: Management Science, Jg. 35, Nr. 3, 1989, S. 321–339.
- Tata, J.: The Influence of National Culture on the Perceived Fairness of Grading Procedures – A Comparison of the United States and China, in: The Journal of Psychology, Jg. 139, Nr. 5, 2005, S. 401–412.
- Taylor, M. S./Tracy, K. B./Renard, M. K./Harrison, J. K./Carroll, S. J.: Due Process in Performance Appraisal – A Quasi-experiment in Procedural Justice, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 40, Nr. 3, 1995, S. 495.
- Thibaut, J. W./Kelley, H. H.: The Social Psychology of Groups, New York City (NY) 1959.
- Thibaut, J. W./Walker, L.: Procedural Justice – A Psychological Analysis, Hillsdale (NJ) 1975.
- Thurston, P. W./McNall, L.: Justice perceptions of performance appraisal practices, in: Journal of Managerial Psychology, Jg. 25, Nr. 3, 2010, S. 201–228.
- Tsanos, C. S./Zografos, K. G./Harrison, A.: Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance, in: The International Journal of Logistics Management, Jg. 25, Nr. 3, 2014, S. 418–462.
- VHB: Liste der Fachzeitschriften in VHB-JOURQUAL3, 2015, URL: <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtlste>, Abrufdatum: 17.07.2020.
- Zapata-Phelan, C. P./Colquitt, J. A./Scott, B. A./Livingston, B.: Procedural justice, interactional justice, and task performance – The mediating role of intrinsic motivation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 108, Nr. 1, 2009, S. 93–105.
- Ziaullah, M./Feng, Y./Akhter, S. N.: The Synergistic and Complementary Effects of Supply Chain Justice and Integration Practices on Supply Chain Performance – A Conceptual Framework and Research Propositions, in: South African Journal of Economic and Management Sciences, Jg. 18, Nr. 4, 2015, S. 519–533.

**Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre**

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
und Medien der Technischen Universität Ilmenau**

[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

**Herausgeber**

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Michael Grüning

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Rainer Souren

**ISSN 2192-4643**

**ISBN 978-3-940882-55-4**

**URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2021200202**