

**Fairness gegenüber internen und externen Kunden –
State-of-the-Art der empirischen Management- und Marketingforschung**

Dipl.-Kffr. Diana Nöcke

Research Associate

Philipps University of Marburg

Faculty of Business Administration and Economics –
Chair of Marketing and Retail Management

Universitätsstraße 24

35032 Marburg

Germany

Telephone: +49-6421-28-23784

Fax: +49-6421-28-23785

E-Mail: noecked@staff.uni-marburg.de

WWW: <http://www.uni-marburg.de/fb02/bwl03>

Fairness towards internal and external customers – State-of-the-Art of the empirical Management and Marketing Science

Abstract:

Purpose of this paper is a synoptic overview over the long-time disputed measurement of fairness in organizations. It contains different measurement approaches: from the single-factor model which covers only distributive justice to the four-factorial design by Colquitt (2001). All these should be mentioned and compared. Beyond this the insights of the studies to date, which analyse the effects and antecedents of distributive, procedural, informational and interpersonal (un)fairness towards internal and external customers, should be edited systematically.

Over the course of this evaluation of the State-of-the-Art in research in organizational justice a critical valuation for the pieces to date should be given by criterions like: (1.) conceptual appropriateness/ integrity, (2.) theoretical foundation, (3.) methods of measurement, and (4.) focus in content.

Keywords: Fairness, Justice, distributive Justice, procedural Justice, interactional Justice, informational Justice, interpersonal Justice, fairness of price, unfairness, injustice.

Fairness gegenüber internen und externen Kunden – State-of-the-Art der empirischen Management- und Marketingforschung

Zusammenfassung:

Ziel dieses Beitrags ist ein synoptischer Überblick über die lange Zeit umstrittene Messung des Phänomens der Fairness in Unternehmen. Es werden verschiedene Messansätze, vom einfaktoriellen Modell, das nur die distributive Fairness erfasst, bis hin zum vierfaktoriellen Design nach Colquitt (2001) erläutert. Darüber hinaus ist es das Ziel, die Erkenntnisse bisheriger Studien zu den Wirkungen und Antezedenten der distributiven, prozeduralen, informationalen und interpersonalen (Un-)Fairness gegenüber internen und externen Kunden systematisch aufzubereiten.

Im Zuge dieser Evaluation des State-of-the-Art der Fairnessforschung wird eine kritische Würdigung bisheriger Forschungsbeiträge anhand der Kriterien (1.) konzeptionelle Eignung/Vollständigkeit, (2.) theoretische Fundierung (3.) Messmethodik und (4.) inhaltlicher Fokus erfolgen.

Schlüsselwörter: Fairness, Gerechtigkeit, distributive Fairness, Prozessfairness, Interaktionsfairness, interpersonale Fairness, informationale Fairness, Preisfairness, Unfairness, Ungerechtigkeit.

1 Die Bedeutung der Fairness gegenüber internen und externen Kunden

Schon seit der Antike ist Fairness ein Thema, das Autoren der unterschiedlichsten Fachgebiete bewegt hat. Gerechtigkeit bleibt aber auch heute in den Wirtschaftswissenschaften ein bedeutendes Thema, insbesondere in Skandalfällen von Unternehmen. Als Beispiel lässt sich hier die Bankenkrise anführen: Die Öffentlichkeit kritisiert insbesondere die hohen Bonuszahlungen, die den Managern der Banken gezahlt werden, obwohl eine Vielzahl von Kunden einen Großteil ihres Vermögens verlor und die Mitarbeiter in den Filialen mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes rechnen müssen. Zudem stammen die Gelder zum Teil aus den staatlichen Programmen, deren Kosten der Steuerzahler trägt. Den Fixpunkt der öffentlichen Meinung stellen die Führungskräfte dar, weil sie die Ziele und die Ethik ihrer Organisation gegenüber internen (z.B. den Mitarbeitern) und externen (z.B. Kunden) Personengruppen repräsentieren. Durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen werden die Umsetzung der ethischen Grundsätze und das Mitarbeiterverhalten ebenso geprägt wie das Ansehen des Unternehmens (Rowold/Borgmann (2009), S. 59).

Die wissenschaftliche Fairnessforschung hat sich in den letzten vier Jahrzehnten vorrangig mit der Operationalisierung und den unterschiedlichen Wirkungen verschiedener konzeptioneller Dimensionen des Fairnesskonstruktes auseinandergesetzt. Dabei richtete sich die Aufmerksamkeit einschlägiger Arbeiten insbesondere auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmensmanagement und ist damit hauptsächlich auf unternehmensinterne Beziehungskonstellationen fokussiert. Forschungsarbeiten, die die Bedeutung des Fairnesskonzeptes komplementär im Kontext von Austauschbeziehungen zu externen Bezugsgruppen (speziell Kunden) diskutieren sind demgegenüber äußerst rar.

Einhergehend mit diesem Forschungsdefizit fehlt es an einem integrierten Operationalisierungsansatz der Fairness gegenüber internen und externen Interessengruppen. Dies ist jedoch die Voraussetzung dafür, dass das Fairnesskonzept einer systematischen Steuerung zur Erreichung unternehmerischer Ziele im Rahmen des internen und externen Marketing zugänglich gemacht werden kann.

Im Rahmen dieses Beitrags soll ein State-of-the-Art der Fairnessforschung vorgestellt werden, der vor allem eine Übersicht über den Forschungsstand mit Blick auf die externen und internen Anspruchsgruppen geben soll. Zu diesem Zweck werden zuerst die

unterschiedlichen Dimensionen der Fairness kurz dargestellt. Außerdem wird das Vorgehen im Rahmen dieses Beitrags kurz beschrieben, bevor in Kapitel 3 näher auf die ausgewählten Studien eingegangen wird.

2 Rahmenbedingungen der Untersuchung

2.1 Konzeptionelle Grundlagen der Fairnessforschung

In Anlehnung an Philipps (2003) lässt sich Fairness wie folgt definieren:

„Fairness ist die Einstellung sich während Kooperationen, an denen Personen freiwillig partizipieren, dadurch Opfer bzw. Einschränkungen ihrer Freiheit akzeptieren und in denen der Freiraum für opportunistisches Verhalten besteht, an die zugrunde gelegten sozialen Normen zu halten und die Opportunismöglichkeit nicht zu ergreifen.“

Im Umkehrschluss zeigt sich Unfairness daran, dass ein Partner durch opportunistisches Verhalten oder einen Verstoß gegen soziale Normen, seinem Gegenüber einen sozialen Nachteil bereitet.

Innerhalb der Fairnessforschung wird seit 2001 immer verbreiteter der vierdimensionale Messansatz nach Colquitt (2001) akzeptiert, der die distributive, prozedurale, die informationale und interpersonale Fairness beinhaltet (Aholt et al. (2008), S. 322). Auf die Konzeptionalisierung der einzelnen Dimensionen wird im Folgenden eingegangen. Ihre historische Entwicklung zeigt Abbildung 1 im Anhang.

Die distributive Fairness wird auch Verteilungsgerechtigkeit oder Ergebnisfairness genannt. Sie bezieht sich auf die Ergebnisse einer Entscheidung, die innerhalb einer Kooperation getroffen werden und stellt die Frage in den Mittelpunkt, inwieweit das Entscheidungsergebnis selbst oder seine Verteilung als angemessenen empfunden wird. Sollte die Verteilung nicht den anerkannten Allokationsregeln – wie dem Beitrags-, Bedürfnis- und Gleichheitsprinzip – entsprechen, werden die, aufgrund ihres Inputs legitimierten Erwartungen der Stakeholder verletzt (Leventhal (1980)). In der Literatur zur Fairnessforschung wird die Konzeptionalisierung nach dem Beitrags-Prinzip präferiert (Maier et. al. (2007), S. 98), welches auch in der „Equity“-Theorie, der ältesten psychologischen Gerechtigkeitstheorie (Adams (1965)) aufgegriffen wird. Sie beurteilt eine Verteilung nicht nach ethischen Gesichtspunkten, sondern zieht primär die Beiträge heran, die die einzelnen Mitglieder einer Gruppe geleistet haben (Pfeiffer (2008), S. 129).

Gemäß der „Equity“-Theorie ist eine Allokation dann gerecht, wenn die Ratio des eigenen Beitrags und des eigenen Ergebnisses dem Verhältnis einer Referenzperson in gleicher

Situation entspricht. An Adams' Theorie wurde die Kritik geübt, dass sie nur monetäre Ergebnisse berücksichtigt. Lind griff diese Kritik auf und entwickelte die „Fairness Heuristic Theory“, die es erlaubt, auch intangible Ergebnisse in Betracht zu ziehen (Lind (2001), S. 57f.). Als Sonderfall der distributiven Fairness, kann die Preisfairness angesehen werden, die auf der Kostenseite nur den Preis – folglich eine monetäre Größe – betrachtet.

Die Prozessfairness definiert sich als „Einschätzung, dass „[...] ein legitimes (neutrales, repräsentatives und kontrolliertes) Verfahren über das Ergebnis entscheidet“ (Wiswede (2004), S. 194). Diese Dimension der Fairness wurde durch Thibaut/Walker eingeführt (Thibaut/Walker (1975)). Die theoretische Basis der prozeduralen Fairness findet sich in der „Referent Cognition Theory“ (Folger (1986)), die annimmt, dass ein Individuum sich dann ungerecht behandelt fühlt, wenn die Möglichkeit eines vorteilhafteren Ergebnisses durch einen alternativen, partizipativen Prozessverlauf problemlos vorstellbar ist (Colquitt/Greenberg/Zapata-Phelan (2005), S. 36).

Die Interaktionsfairness geht auf Bies und Moag zurück. Die Forscher waren der Ansicht, dass menschliche und existentielle Aspekte in der bisherigen Fairnessforschung nicht angemessen erfasst wurden (Bies (2001), S. 90). Interaktionsfairness umfasst die Erwartungen, die Menschen an den Verlauf zwischenmenschlicher Dialoge stellen (Bies/Moag (1986); Folger/Bies (1989)). Greenberg schlug eine konzeptionelle Trennung in eine informationale und eine interpersonale Dimension vor, da in einigen Studien gezeigt werden konnte, dass die beiden Facetten durchaus unabhängige Effekte nach sich ziehen (Maier et al. (2007), S. 99; Greenberg (1993); Greenberg (1994); Shapiro et al. (1994)). Die interpersonale Fairness bezieht sich auf den „zwischenmenschlichen Austausch, der jeder Interaktion zugrunde liegt“ und beeinflusst vor allem Reaktionen auf unvorteilhafte Entscheidungsergebnisse, da Einfühlungsvermögen hier einen hohen positiven Einfluss ausüben kann (Colquitt et al. (2001), S. 427). Ihre theoretische Basis findet sich z.B. in der „Theory of moral sentiments“ (Smith/Haakonssen (2002)). Die informationale Fairness wiederum erfasst das Informationsverhalten – folglich die Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation – zwischen den Gesprächspartnern. Für diese Fairnessdimension konnten insbesondere Reaktionen auf Erklärungen und Vertrauen beobachtet werden. Ihre theoretische Basis findet sich in der Kommunikationstheorie (z.B. Dimberley/Bolton (2007), S. 90ff.).

2.2 Meta-Analyse der Forschung zu Fairness in internen und externen Unternehmensbeziehungen

Ein erster historischer Überblick zur Fairnessforschung wird 1990 durch Greenberg gewährt. In seinem Beitrag diskutiert der Autor Themen, wie die bis dahin vorliegenden unterschiedlichen konzeptionellen Lösungen des Fairnesskonstruktes und der Differenzierung zwischen den einzelnen Dimensionen (Greenberg (1990)). Spätestens mit der Meta-Analyse von Colquitt et al. in 2001 werden diese Fragen geklärt. Mit ihrer Meta-Analyse wollen sie eine Konsolidierung mit Blick auf die Operationalisierung leisten. Die Forscher können nachweisen, dass es sich bei der distributiven, prozeduralen, informationalen und interpersonalen Fairness um distinkte Konzepte handelt, die auf unterschiedlichen theoretischen Grundlagen beruhen, separat gemessen werden können und unabhängige Effekte nach sich ziehen sowie durch verschiedene Determinanten beeinflusst werden (Colquitt et al. (2001), S. 237 f.). Sie empfehlen, in zukünftigen Studien mehrere Dimensionen und ihre Effekte parallel zu betrachten. Als weitere Lücke in der Fairnessforschung identifizieren sie die unerforschten Interaktionen zwischen den Fairnessdimensionen und die Wirkung von Moderatorvariablen. Trotzdem attestieren sie, dass das Konzept der internen organisationalen Gerechtigkeit die Stufe der Adoleszenz im Rahmen des Konstrukt-Lebenszyklus nach Reichers/Schneider (1990) erreicht hat (Colquitt et al. (2001), S. 439).

Im selben Jahr veröffentlichen Cohen-Carash/Spector (2001) ihre Meta-Analyse zur Rolle der Gerechtigkeit in Unternehmen. Sie nehmen ein dreidimensionales Modell der organisationalen Gerechtigkeit an, indem sie die Interaktionsfairness nicht separieren. Ihr Fokus liegt auf der Analyse der Antezedenten der Fairness in Unternehmen (wie z.B. die Unternehmensziele, die Bräuche die im Unternehmen vorherrschen sowie demographische Variablen) und den Effekten, die die Fairness auf die Unternehmensleistung, die Bereitschaft zum Verhalten, das über das vertraglich geregelte hinaus geht, kontraproduktives Verhalten und Einstellungen und Emotionen hat. Sie stellen in ihren Ergebnissen heraus, dass mehr Determinanten der Fairness untersucht werden sollten, insbesondere für die Interaktionsfairness, für die bisher ebenfalls nur wenige Effekte nachgewiesen werden konnten. Auch plädieren sie für eine Analyse der Interaktionen zwischen den Fairnesskonstrukten. Weiterhin sollte untersucht werden, ob erfahrene Ungerechtigkeiten tatsächlich die konträren Ergebnisse von empfundener Fairness nach sich ziehen (Cohen-Carash/Spector (2001), S. 309 f.).

Einen State-of-the-Art, der sich auf die Beziehung zwischen Führungsstil und Fairness fokussiert veröffentlichen von Knippenberg/de Cremer/van Knippenberg 2007. Auch sie ziehen das dreidimensionale Fairnessmodell heran. Als Ergebnis können sie nachweisen, dass die Fairness der Führungskräfte sowohl affektive als auch evaluative Effekte der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten nach sich zieht. Die Autoren empfehlen ebenfalls, dass nicht nur ausschließlich Effekte von fairem Verhalten untersucht werden sollten, sondern auch Konsequenzen von unfairem Verhalten (van Knippenberg/de Cremer/van Knippenberg (2007), S. 131).

Als einzige Meta-Analyse im Bereich der Fairness gegenüber externen Interessensgruppen eines Unternehmens – den Kunden oder Lieferanten – kann der Beitrag von Aholt et al. identifiziert werden. Mit Hilfe der bibliographischen Kopplung können die Autoren vier Themenblöcke herausarbeiten, die die Relevanz der Fairness im Bereich des Marketings verdeutlichen: (1) Beschwerdemanagement, (2) Preisfairness, (3) Fairness in intraorganisationalen Beziehungen und (4) Fairness und Vertrauen in Geschäftsbeziehungen (Aholt et al. (2008), S. 326). Sie können als Ergebnis aus ihrer Studie ziehen, dass insbesondere die interpersonale und informationale Fairness in den Studien zur Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden kaum berücksichtigt werden. Auch der Prozess der zu fairen Preisen führt wird nicht berücksichtigt.

Als Zwischenfazit kann postuliert werden, dass sowohl sich im unternehmensinternen als auch –externen Bereich offene Forschungsfelder zeigen. Die bestehenden Anstrengungen zur Meta-Forschung zum Fairnesskonzept gegenüber internen und externen Interessengruppen würdigend, soll den von diesen Autorenteam eingeschlagenen Wegen bzw. den aufgezeigten Forschungsdefiziten im Folgenden nachgegangen werden, nämlich

1. wird innerhalb der Forschung zur Fairness in unternehmensinternen Beziehungen analysiert, welcher Operationalisierungsansatz – der drei- oder vierdimensionale – bevorzugt wird, ob Moderatoren- und Mediationsbeziehungen untersucht werden und inwieweit Effekte der Unfairness betrachtet werden,
2. wird geprüft, ob sich Studien mit der Unternehmensfairness gegenüber Kunden auch in anderen Kontexten als in einer Beschwerdesituation finden und inwieweit die Preisfairness theoretisch und empirisch erfasst wird.

Insbesondere soll geprüft werden, ob neuere Arbeiten den Forschungsaufforderungen nachgekommen sind und, falls dies nicht der Fall sein sollte, welche konkreten

Forschungsfragestellungen aus den nach wie vor bestehenden Lücken abgeleitet werden können.

Zusätzlich gilt es, einen Überblick über die theoretischen Grundlagen einschlägiger Arbeiten zu geben, um auf diese Weise weitere, für die zukünftige Fairnessforschung bedeutsame Ansatzpunkte einer weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konzept zu identifizieren.

2.3 Methodische Charakteristika der Forschung

Dieser Beitrag soll einen Überblick über die bisherige Fairnessforschung in Form eines Reviews geben, d.h. es werden keine neuen primären Ergebnisse vorgestellt, sondern die Ergebnisse bisheriger Primäruntersuchungen beschrieben und integriert (Fettke (2006), S. 257). Zu diesem Zweck werden verbale Erläuterungen und Argumentation herangezogen, so dass es sich um einen natürlichsprachlichen Review handelt, dessen Gegenstand empirische Studien zur Fairnessforschung seit 1990 in hochgerankten Marketing- und Management-Journals sind. Wie bereits in Abschnitt 1 und 2.2 dargestellt, ist das Ziel der Studie eine Gegenüberstellung des Fortschritts der Fairnessforschung mit Blick auf das Marketing gegenüber externen und internen Interessensgruppen. Der Rückblick soll auf die letzten 19 Jahre beschränkt sein, da die interaktionale und insbesondere die interpersonale und informationale Fairness 1990 zum ersten Mal in der Literatur angesprochen wurden (Greenberg (1990)). Die Auswahl der einbezogenen Journals beruht auf drei internationalen Rankings. Sowohl für Marketing- als auch Management-Journals wurde das VHB-JOURQUAL Ranking herangezogen. Hier wurden die besten 14 Zeitschriften berücksichtigt, da ihnen das Urteil A+ zugestanden wurde. Um die Auswahl zu validieren, wurde pro Themengruppe ein weiteres Ranking berücksichtigt. Zum einen wurde im Bereich des Marketing die Studie von Hult/Neese/Bashaw (1997) einbezogen und im Rahmen des Managements wurde auf das Ranking nach Tahai/Meyer (1999) zurückgegriffen. Aus den Top 14 bzw. den Top 10 wurde die Schnittmenge ermittelt, die in Abbildung 1 aufgeführt wird. Im Bereich der Managements-Journals konnten fünf Journals ermittelt werden, die in beiden Rankings zu den Top-Journals zählten und unter den Marketing-Journals konnten vier Zeitschriften identifiziert werden, die die Bedingung in beiden Rankings erfüllten.

Management-Journals	Marketing-Journals
Academy of Management Journal	Journal of Marketing
Administrative Science Quarterly	Journal of Consumer Research
Academy of Management Review	Journal of Marketing Research
Journal of Personality and Social Psychology	Marketing Science
Psychological Bulletin	

Abbildung 1: Grundlage der Literaturrecherche

Innerhalb dieser Zeitschriften wurde nach den Schlüsselwörtern „fairness/justice“, „interpersonal Fairness/Justice“, „interactional Fairness/Justice“, „informational Fairness/Justice“ und „unfairness/injustice“ recherchiert. Bei der Analyse wurden nur Beiträge berücksichtigt, in denen die Fairness als zentrales Thema behandelt wurde. Im Ergebnis gingen 33 Studien in die folgende Untersuchung ein.

3. Qualitative Untersuchung bisheriger fairnessbezogener Studien in der Marketing- und Managementforschung

Die Aufteilung der folgenden Unterkapitel erfolgt nach der Schwerpunktsetzung der identifizierten Studien. In 3.1 werden die Studien zu den unternehmensinternen Beziehungen diskutiert. Zum einen wird die Unfairness in Management-Mitarbeiter-Beziehungen betrachtet und zum anderen Studien zum vier- bzw. dreidimensionalen Fairnessansatz. In 3.2 wird im Rahmen der Betrachtung der externen Unternehmensbeziehungen als erstes das Konstrukt der Preisfairness betrachtet, darauf erfolgt eine Übersicht über die Ergebnisse der Studien zum vier- bzw. dreifaktoriellen Fairnessmodell. Jedes Unterkapitel ist wie folgt strukturiert: (1) Begriffsbestimmung innerhalb der Studien, (2) theoretische Fundierung, (3) Operationalisierung und methodische Aspekte und (4) Erkenntnisse der Studien. Einen Überblick über die hier berücksichtigten Arbeiten liefern die Tabellen 2 bis 5 im Anhang.

3.1 Zur Bedeutung der Fairness gegenüber internen Interessensgruppen

In den folgenden zwei Unterkapiteln wird betrachtet, ob die Forschungslücken die anhand der drei Meta-Analysen im unternehmensinternen Bereich identifiziert wurden durch neuere Studien geschlossen werden konnten. Zum einen plädierten Cohen-Carash/Spector und van Knippenberg/de Cremer/van Knippenberg für die Analyse der Wirkungen erfahrener Ungerechtigkeit (Cohen-Carash/Spector (2001); van Knippenberg/de Cremer/van Knippenberg (2007), S. 131). Zum anderen wurde die Literaturrecherche auf die identifizierte

Forschungslücke nach Colquitt et al. abgestimmt, die darauf hinweist, dass Studien zu den zwischenmenschlichen Dimensionen der Fairness sehr selten sind und Moderations- bzw. Mediationseffekte ebenfalls unberücksichtigt bleiben. Um die Vollständigkeit zu sichern, werden auch Studien betrachtet, die bereits innerhalb der vergangenen Meta-Analysen berücksichtigt wurden.

3.1.1 Der Einfluss unfairen Verhaltens durch das Management auf Mitarbeiterreaktionen

Ziel der Untersuchungen zu den Effekten der Unfairness ist es herauszufinden, ob der Umkehrschluss zur Fairness möglich ist und unfaires Verhalten tatsächlich die gegensätzlichen Effekte von fairem Verhalten nach sich zieht. Tabelle 1 zeigt, dass in den Jahren nach Veröffentlichung der Meta-Analysen allerdings nicht auf diese Forschungslücke eingegangen worden ist. Vier der fünf aufgeführten Studien stammen aus den Jahren vor dem Aufruf von Cohen-Carash/Spector (2001) und befassen sich ausschließlich mit dem Konstrukt der Ungerechtigkeit, ohne es dem Konstrukt der Fairness gegenüberzustellen, so auch die Studie von Brebels/DeCremer/Sedikides aus dem Jahr 2008.

Mit Blick auf die **Begriffsbestimmung** der Unfairness zeigt sich, dass in keiner der fünf Studien eine explizite Definition aufgeführt wird, sondern sie wird allgemein als sozialer Nachteil einer Person angesehen. So ein sozialer Nachteil besteht, z.B. in einer Diskriminierung oder einer Ungleichbehandlung (Lalonde/Silverman (1994), S. 78). Brebels/DeCremer/Sedikides (2008) ziehen die positiv formulierte Definition der Prozessfairness heran und nehmen an, dass Unfairness dann wahrgenommen wird, wenn die Kriterien der Prozessfairness nicht erfüllt sind (Brebels/DeCremer/Sedikides (2008), S. 1512). Als **theoretische Basis** wurden unterschiedliche Ansätze herangezogen. Neben der „Theory of social category salience“ zur Abbildung von Gruppenreaktionen auf Unfairness (Lalonde/Silverman (1994)) auch die „Social account theory“ zur Darstellung von Gruppenunterschieden (Davidson/Friedman (1998)). Die prozedurale Unfairness wurde durch Taylor et al. (1998) und Brebels/DeCremer/Sedikides (2008) durch das „group value model“ nach Lind/Tyler (1988) untermauert.

Zur **Messung** der Ungerechtigkeit werden in den fünf Studien drei verschiedene Ansätze gewählt. Shapiro (1991) und Taylor et al. (2008) operationalisieren das Konstrukt anhand von Multi-Item-Skalen. Shapiro wählt Items, die darauf eingehen, ob sich die Probanden betrogen, hintergangen oder unfair behandelt fühlen (Shapiro (1991), S. 621). Taylor et al. (2008) wählen eine Itematterie, die auf den von Leventhal (1980) postulierten Kriterien beruht. Lalonde/Silverman (1994) und Brebels/DeCremer/Sedikides (2008) erfassen die Unfairness

durch modifizierte Bedingungen innerhalb ihres Experiments, was dazu führt, dass die Ungerechtigkeit nicht durch die Probanden eingeschätzt wird, sondern durch die Studienführer. Ein dritter Weg der Messung wird von Davidson/Friedman (1998) gewählt, die die Unfairness über nur ein Item erheben, das direkt nach der wahrgenommenen Unfairness fragt (Davidson/Friedman (1998), S. 162).

Unter **methodischen Aspekten** ist zu erwähnen, dass Shapiro (1991), Davidson/Friedman (1998) und Brebels/DeCremer/Sedikidis (2008) Feldstudien durchführen und Lalonde/Silverman (1994) und Taylor et al. (1998) Experimente organisieren. Es können folgende **Erkenntnisse** aus den Studien gewonnen werden:

- Brebels/de Cremer/ Sedikides stellten fest, dass erfahrene Unfairness eine positive Wirkung auf das Vergeltungsverhalten hat und diese Beziehung durch ein hohes Sicherheitsbedürfnis moderiert wird. Shapiro kann zeigen, dass eine Erklärung, warum es zu einer Benachteiligung einiger Mitarbeiter kommt, die erfahrene Ungerechtigkeit abschwächt. Insbesondere die Eignung der Erklärung ist von großer Bedeutung (Shapiro (1991), S. 627). Als „Persistent Injustice Effect“ bezeichnen Davidson/Friedman (1998) das Ergebnis ihrer Studie. Sie untersucht innerhalb von drei Feldstudien, in welchem Ausmaß weiße und schwarze Manager die gleiche Ungerechtigkeit wahrnehmen, die in einem Szenario einem weißen und in einem anderen einem schwarzen Mitarbeiter widerfährt. Die gleiche Ungerechtigkeit wird sowohl durch die weißen als auch durch die schwarzen Manager für den schwarzen Mitarbeiter als schwerwiegender empfunden (Davidson/Friedman (1998), S. 179).
- Der Einfluss der Gruppenstruktur auf die Reaktion auf eine Ungerechtigkeit wird durch Lalonde/Silverman (1994) untersucht. Sie stellen fest, dass je offener die Gruppenstrukturen gestaltet sind – je größer die Gruppe und je einfacher der Gruppenzugang –, desto mehr wird eine individuelle Reaktion der benachteiligten Person befürwortet, während bei einer geschlossenen Gruppe, eine kollektive Reaktion der Gemeinschaft bevorzugt wird (Lalonde/Silverman (1994), S. 83).
- Die Einführung eines fairen prozeduralen Bewertungssystems beeinflusst die Zufriedenheit von Mitarbeitern, die sich zuvor unfair beurteilt fühlten positiv (Taylor et al. (1998)).

Für die Untersuchungen der Unfairness zeigt sich folglich, dass weder eine einheitliche Definition oder theoretische Basis noch ein konsolidierter Messansatz besteht. Fortschrittlicher stellt sich die Forschung zur vierdimensionalen Fairness erfassung dar.

Autor (Jahr)	Untersuchtes Kernmodell	Fairnessdimensionen	Theoretische Basis	Untersuchungsmethodik und Datengrundlage	Zentrale fairnessbezogene Ergebnisse
Shapiro (1991)	Effekt von Erklärungen auf die Erfahrungen mit Ungerechtigkeit.	Ungerechtigkeit Def.: <i>social disadvantage</i> Messung: 3-Items	keine	Primär Untersuchung Feldstudie 192 Studenten	Eine Erklärung kann eine Ungerechtigkeit abschwächen.
Lalonde/ Silverman (1994)	Einfluss des Gruppenzusammenhalts auf die Wahl der Reaktion auf unfaires Verhalten.	Unfairness Def.: <i>social disadvantage</i> Messung: durch Experimentbedingungen	Social Category Saliency	Primär Untersuchung Experiment 90 Personen	Je offener die Gruppenstrukturen, desto mehr wird eine individuelle Reaktion befürwortet. Je geschlossener, desto eher wird eine kollektive Reaktion bevorzugt.
Davidson/ Friedman (1998)	Unterschiede in der Reaktion von weißen und schwarzen Menschen auf soziale Bewertungen.	Dauerhafte Unfairness Effekt Def.: „ <i>grown social disadvantage</i> “ Messung: Single-Item-Lösung	Social Account Theory	Primär Untersuchung Feldstudie Studie 1 - 3: 35 - 97 schwarze und weiße Manager	Sowohl weiße als auch schwarze Manager empfinden die gleiche Ungerechtigkeit gegenüber schwarzen Managern als stärker.

Taylor/ Masterson/ Renard/ Tracy (1998)	Wie wird die Einführung eines prozedural fairen Bewertungssystems empfunden?	Prozessfairness Def.: <i>“Procedural justice principles require the HR decisions be governed by a set of procedures that safeguard accuracy, consistency, correctability, freedom from bias and employees’ input”</i> Messung: 8 Items	Group Value Model	Primär Untersuchung Feldexperimente Studie 1: 140 Manager Studie 2: 92 Manager	Manager, die sich vor Einführung des neuen Bewertungssystems unfair beurteilt fühlten, registierten positiver auf die Implementierung als Manager, die sich auch vorher schon fair behandelt fühlten.
Brebels/ deCremer/ Sedikides (2008)	Unter welchen Bedingungen führt prozedurale Unfairness zu Vergeltung.	Prozessfairness Def.: <i>„refers to the degree to which the process on which enacting authorities rely to make decisions or perceived as fair by group members or employees.”</i> Messung: durch 2 Items oder Experimentbedingungen	Focus Theory Group value Model	Primär Untersuchung Experimente 47-117 Personen in 5 Studien	Hohes Sicherheitsbedürfnis hat einen negativen moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen prozedurale Unfairness und Vergeltung.

Tabelle 1: Synopse der Studien zur Unfairness im Rahmen der Management-Mitarbeiter-Beziehung

3.1.2 Der Einfluss der Fairness innerhalb von Management-Mitarbeiter-Interaktionen auf das Verhalten der Mitarbeiter

Insgesamt konnten 14 Studien innerhalb der Literaturrecherche identifiziert werden, die sich in den letzten 19 Jahren mit dem Konzept der Fairness befassten. Wie in Kapitel 2 und 3 dargestellt, liegt der Fokus dieses Beitrags auf der Konzeptionalisierung des Fairness-Konstrukts entsprechend dem Ansatz nach Colquitt et al. und Cohen-Carash/Spector. Somit wird nur auf die Studien eingegangen, die eine oder mehrere der genannten Dimensionen – Verteilungs-, Prozess-, Interaktions-, interpersonale oder informationale Fairness – betrachten. Aus diesem Grund wird auf die Studie von Sager nicht näher eingegangen, da sie sich mit einem globalen Fairnessurteil befasst (Sager (1991)).

Die **Definition** der einzelnen Dimensionen fällt den Autoren auffällig schwer, zu erkennen daran, dass die meisten Studien die Dimensionen wie z.B. die Prozessfairness mit Begriffsbestimmungen wie „the degree to which those affected by (the) allocation decisions perceive them to have been made according to fair methods and guidelines“ (Niehoff/Moorman (1993), S. 531) oder „individuals’ perceptions about fairness of formal procedures governing decision“ (Masterson et al. (2000), S. 739) definieren. Ähnlich werden die Verteilungsfairness und die Interaktionsfairness beschrieben. Solche Definitionen sind allerdings unzulässig, weil der zu definierende Begriff selbst Bestandteil der Definition ist. In dieser Hinsicht zulässige Definitionen finden sich für die Verteilungsfairness z.B. bei Chen/Choi/Chi ((2002), S. 808), die Entgeltgerechtigkeit als „regarding compensation relative to specific social referents“ definieren. Da die distributive Fairness aber nicht nur fokussiert auf das Entgelt betrachtet werden darf, wird noch die Begriffsbestimmung nach Janssen hier herangezogen, der sie als „effort-reward ratio“ ((2003), S. 1040) betrachtet. Die Verteilungsfairness wird folglich als, die Beitrags-Ergebnis-Ratio einer Person im Vergleich zum Verhältnis einer Referenzperson betrachtet. Ähnliche Definitionen finden sich in Tabelle 3.

Die Interaktionsfairness wird nur in einer Studie explizit definiert. George/Zhou ((2007), S. 608) erläutern, dass die Fairness in Interaktionen „encompasses both supervisors being forthcoming with relevant knowledge and information about job-related decisions and why they were made and supervisors being interpersonally sensitive to employees and their needs and treating them with kindness, respect and dignity“. Diese Begriffsbestimmung lässt auch die Trennung der Interaktionsfairness in eine zwischenmenschliche und eine informationale Seite erkennen, die so allerdings in keiner der Studien vorgenommen wird.

Keine der Studien zieht eine adäquate Definition des Begriffs Prozessfairness heran, da in keiner der Definitionen aufgenommen wird, wann ein Prozess als fair gilt. Auffällig ist aber, dass fast jede Multi-Item-Operationalisierung die sechs Kriterien nach Greenberg erfasst. Somit wird, wenn auch nicht explizit, in diesen Studien davon ausgegangen, dass die Art eine Entscheidung zu fällen, dann gerecht ist, wenn sie repräsentativ, kontrolliert, frei vom Eigeninteresse des Entscheidungsträgers, adäquat, konsistent und widerrufbar umgesetzt wurde (Niehoff/Moorman (1993); Stroessner/Heuer (1996); Skarlicki/Folger/Tesluk (1999); Luo (2007)).

Als **theoretische Basis** werden in vielen Studien die „Equity“ Theorie – sowie das inhaltlich ähnliche „Confirmation-/Disconfirmation-Paradigm“ – und die „Social Exchange Theory“ genutzt, um alle Dimensionen zu begründen. Nur Luo (2007) nutzt für jede seiner drei Dimensionen eine andere theoretische Basis.

Zur **Messung** der verschiedenen Dimensionen werden in den meisten Studien Skalen mit mehreren Items herangezogen, die sich auf die Kriterien aus Tabelle 2 im Anhang stützen. Ausnahmen bilden Tyler (1994), Chen/Choi/Chi (2002), die nur ein oder zwei Items heranziehen, die direkt nach der Fairness eines Prozesses fragen. Der meistbeachtete Operationalisierungsansatz ist der von Niehoff/Moorman (1993). Der Inhalt ihrer Itembatterien basiert für die Verteilungsfairness auf dem „Equity“-Prinzip und umfasst vier Items. Die Prozessfairness machen sie an den sechs Kriterien nach Leventhal (1980) fest. Sie operationalisieren die Interaktionsfairness nicht getrennt nach interpersonaler und informationaler Dimension, wie es Greenberg (1993) vorschlägt, sondern als einen Faktor. Basis bilden hier die vorgeschlagenen Indikatoren von Bies/Moag (1986) und Shapiro (1991). Dieser dreidimensionale Ansatz wurde von Erdogan/Liden/Kraimer (2006) adaptiert, ebenso wie von George/Zhou (2007). Einen inhaltlich, wie umfangreich ähnlichen Ansatz nutzen Skarlicki/Folger/Tesluk (1999), so dass die Kriterien, die in der Fairnessliteratur zur Messung der Fairnessdimensionen von Leventhal (1980), Bies/Moag (1976) und Shapiro (1994) postuliert wurden und die in Tabelle 2 im Anhang zusammengefasst sind, als weitreichend anerkannt gelten dürften.

Methodisch wurden zur Erhebung dieses umfassenden Messapparats Feldstudien genutzt, nur Stroesser/Heuer (1996) ziehen die Methodik des Experimentes heran und lassen die Prozessfairness anhand von zwei Items einschätzen.

Die **zentralen Ergebnisse** der Studien sollen im Folgenden kurz dargestellt werden:

- Als Konsequenzen der Entgeltgerechtigkeit kann ein ausgeprägtes Organizational Citizenship Behavior (Netemeyer et al. (1997)), eine höhere Entgeltzufriedenheit und

eine verringerte Kündigungsabsicht identifiziert werden (Chen/Choi/Chi (2002)). Eine hohe distributive Fairness zieht zudem auch eine höhere Zufriedenheit mit Bewertungssystemen durch Manager nach sich (Janssen (2003)). Masterson et al. (2000) stellen fest, dass durch eine ausgeprägte Prozessfairness die Leistungen, die mit der Organisation verbunden sind, besser eingestuft werden. Die Autoren können ebenfalls nachweisen, dass die Interaktionsfairness einen positiven Einfluss auf die Performance hat, die in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten erbracht wird. George/Zhou (2007) können neben dem Vertrauen und dem persönlichen Feedback auch die Interaktionsfairness als Einflussfaktor des unterstützenden Führungsverhaltens identifizieren. Die Effekte der drei Fairnessdimensionen innerhalb strategischer Allianzen untersucht Luo (2007). Der Autor stellt fest, dass jede der Fairnessarten Einfluss auf den Erfolg einer solchen Allianz hat.

- In den Studien können weiterhin verschiedene Determinanten der Fairnessdimensionen ermittelt werden: So betrachtet Tyler (1994) die distributive und prozedurale Fairness sowie ihre Antezedenten. Die distributive Fairness wird durch die Prozesskontrolle, die Neutralität, die Glaubwürdigkeit und den Status des Probanden sowie die Höhe des Ergebnisses beeinflusst. Für die Prozessfairness können nur die Prozesskontrolle, die Glaubwürdigkeit und der Status als Determinanten nachgewiesen werden (Tyler (1994)). Zudem identifizieren Erdogan/Liden/Kraimer (2006), die in der Unternehmenskultur verankerten Werte Respekt, Teamorientierung und geringe Aggression als Einflussfaktoren der Interaktions- und Verteilungsfairness. Auch Ramaswami/Singh (2003) können mehrere Determinanten der drei Fairnessdimensionen identifizieren, wie der Bezug von Prämien oder die Form der Leistungsbewertung für die distributive Fairness und die konsistente Umsetzung und die Beteiligungsmöglichkeit für die Prozessfairness. Die Beteiligungsmöglichkeit an einer Entscheidung kann ebenfalls als Antezedent der Interaktionsfairness nachgewiesen werden (Ramaswami/Singh (2003), S. 59).
- Auch Untersuchungen zu Mediatoren- und Moderatoren-Modellen werden im Rahmen der unternehmensinternen Beziehungen durchgeführt. Niehoff/Moorman (1993) analysieren den mediiierenden Einfluss der Verteilungs-, Prozess- und Interaktionsfairness in der Beziehung zwischen Kontrollmethoden und Organizational Citizenship Behavior (OCB). Ramaswami/Singh untersuchen die mediiierenden Effekte des Vertrauens in den Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit in der Beziehung zwischen den Fairnessdimensionen und dem Commitment zum

Unternehmen und dem opportunistischen Verhalten. Beide Mediatoren üben einen positiven Effekt auf das Commitment aus, aber nur das Vertrauen in den Vorgesetzten zieht einen negativen mediiierenden Effekt auf das opportunistische Verhalten nach sich (Ramaswami/Singh (2003), S. 59). Neben dem negativen direkten Einfluss der Kontrollmethoden auf das OCB kann ebenfalls ein positiver indirekter Effekt über die Fairnessdimensionen diagnostiziert werden. In den weiteren Studien wird nicht Fairness als Moderator oder Mediator herangezogen, sondern es wird nach Faktoren gesucht, die einen entsprechenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Fairness und den jeweiligen Konsequenzen haben. Masterson et al. (2000) identifizieren die wahrgenommene Unterstützung der Organisation als Mediator in der Beziehung zwischen der Interaktionsfairness sowie der Prozessfairness und der erbrachten Leistung. Singh (1997) kann nicht nur nachweisen, dass die interpersonale Fairness mit der Wahl der Allokationsregeln variiert, sondern auch, dass diese Beziehung durch die Gruppenharmonie moderiert wird. Sowohl die Verteilungs-, als auch die Prozess- und Interaktionsfairness haben einen negativen Einfluss auf das Vergeltungsverhalten von Mitarbeitern. Dieser Zusammenhang wird durch eine negative Affektivität und Unfreundlichkeit positiv moderiert (Skarlicki/Folger/Tesluk (1999)).

- Weiterhin ist die Studie von Stroessner/Heuer (1996) zu nennen, die untersuchen, ob Individuen eine Scheinbeziehung zu einer Gruppe aufbauen, wenn deren Mitgliedern eine prozedurale Ungerechtigkeit widerfährt. Die Probanden bauten eine hypothetische Beziehung zu der unfair behandelten Person auf und waren unzufrieden mit dem Entscheidungsträger (Strossner/Heuer (1996)).

Zwar werden die Dimensionen detaillierter definiert und auch die Messansätze fallen einheitlicher aus als im Rahmen der Forschung zur Unfairness, allerdings mangelt es auch den hier aufgeführten Studien oft an einer ausgeprägten und spezifischen theoretischen Basis. Im Folgenden sollen die hier diskutierten Aspekte für die Forschung im unternehmensexternen Kontext betrachtet werden.

Autor (Jahr)	Untersuchtes Kernmodell	Fairnessdimensionen	Theoretische Basis	Untersuchungsmethodik und Datengrundlage	Zentrale fairnessbezogene Ergebnisse
Sager (1991)	Einfluss der wahrgenommene Fairness auf die Kündigungsabsicht.	Globales Fairnessurteil Def. k.A. Messung: Single-Item	Confirmation-discnfirmation paradigm	Quantitative Primäruntersuchung Experiment 96 Verkaufs-mitarbeiter	Veränderungen im Arbeitsumfeld – wie eine höhere wahrgenommene Fairness - zogen keine signifikanten Veränderungen mit Blick auf die Kündigungsabsicht nach sich.
Niehoff/ Moorman (1993)	Fairness als Mediator zwischen Methoden der Kontrolle und OCB.	Distributive Fairness: Def.: k.A. Messung: 5 Items Prozessfairness: Def.: "...fair formal procedures" Messung: 6 Items Interaktionsfairness: Def.: "...fairness of the treatment an employee receives in the enactment of formal procedures or in the explanation of this procedure." Messung: 9 Items	Keine Angaben	Primär Untersuchung Feldstudie 231 Mitarbeiter	Die Kontrollmethoden haben direkt einen negativen Effekt auf das OCB, aber durch die Mediation der Fairnessdimensionen lassen sich positive Effekte feststellen.

Tyler (1994)	Determinanten der distributiven und prozeduralen Fairness.	Distributive Fairness Def.: k.A. Prozessfairness Def.: „ <i>evaluation of how decisions are made</i> “ Messung: jeweils 2 Items	Ressource-Based Model/ Relational Model	Primär Untersuchung Feldstudien 303 Personen	Als Antezedenten der distributiven Fairness konnten Prozesskontrolle, Neutralität, Glaubwürdigkeit, Status und Höhe des Ergebnisses nachgewiesen werden. Als Determinanten der Prozessfairness wurden Neutralität, Glaubwürdigkeit und Status identifiziert
Stroessner/ Heuer (1996)	Existenz von Scheinbeziehung bei der Bewertung der Fairness gegenüber Gruppen.	Prozessfairness Def.: „ <i>how people assess fair treatment</i> “ Messung: 4 Items (Thibault/Walker (1978) und Lind/Tyler (1988))	Ressource-Based Model/ Relational Model	Primär Untersuchung Experimente Experiment 1: 127 Studenten Experiment 2: 18 Studenten	Außenstehende bauen eine Scheinbeziehung zu einer Gruppe auf, wenn sie erkennen, dass deren Mitglieder unfair behandelt wurden und sind deswegen unzufrieden mit den Entscheidern.
Netemeyer/ Boles/ McKee/ McMurrian (1997)	Einfluss der distributiven Fairness auf das OCB.	Entgeltgerechtigkeit Def.: „ <i>The perceptions by employees that they have been rewarded fairly given their responsibilities, duties, performance and so on</i> “. Messung: 4 Items (Price/Mueller (1986))	Equity Theory	Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie Studie 1: 150 Mitarbeiter Studie 2: 186 Mitarbeiter	Nur in einer Studie konnte die Entgeltgerechtigkeit als Determinante des OCB identifiziert werden

Singh (1997)	Effekte der Allokationsregel auf die wahrgenommene interpersonale Fairness.	Interpersonale Fairness Def.: „ <i>divide fairly</i> “ Messung: J-Funktion	Equity Theory	Primär Untersuchung Experimente 55 Teilnehmer in 3 Experimenten	Es konnte die Gruppenharmonie als Moderator identifiziert werden. Die interpersonale Fairness variierte mit der Wahl der Allokationsregeln.
Skarlicki/Folger/ Tesluk (1999)	Die Persönlichkeit als Moderator in der Beziehung zwischen Fairness und Vergeltung.	Distributive Fairness: „ <i>fairness of outcomes</i> “ Messung: 4 Items Prozessfairness: „ <i>the perception that fair procedures were used to derive outcomes</i> “ Messung: 8 Items Interaktionsfairness: „ <i>the perceived fairness of interpersonal treatment by a supervisor</i> “ Messung: 9 Items	Keine Angaben	Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie 188 Mitarbeiter	Eine negative Affektivität und Unfreundlichkeit haben einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Fairness und Vergeltungsverhalten.

<p>Masterson/ Lewis/ Goldman/ Taylor (2000)</p>	<p>Einfluss der Interaktions- und Prozessfairness auf die Arbeitsleistung unter Berücksichtigung verschiedener sozialer Beziehungen.</p>	<p>Interaktionsfairness Def.: „<i>interpersonal treatment</i>“ Messung: 7 Items (Folger/Konovsky (1989)) Prozessfairness: Def.: „<i>individuals’ perceptions about fairness of formal procedures governing decisions</i>“ Messung: 2 Items (Tyler/Lind (1992))</p>	<p>Social Exchange Theory</p>	<p>Primär Untersuchung Feldstudie 651 Mitarbeiter</p>	<p>Interaktionsfairness beeinflusst die Performance, die mit dem Vorgesetzten verbunden ist (Mediator LMX). Prozessfairness beeinflusst die Leistung die mit der Organisation verbunden ist (Mediator: wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation).</p>
<p>Chen/ Choi/ Chi (2002)</p>	<p>Entgeltgerechtigkeit zwischen einheimischen und ausländischen Referenzpersonen.</p>	<p>Entgeltgerechtigkeit Def.:“<i>regarding compensation to specific social referents</i>“ Messung: 1 Items</p>	<p>Equity Theory Social comparison Theory</p>	<p>Primär Untersuchung Feldstudie 161 chinesische Mitarbeiter in einem internationalen JV</p>	<p>Ein vorteilhafteres Entgelt gegenüber ausländischen Kollegen wird fairer empfunden, als gegenüber lokalen Kollegen. Die Entgeltfairness hat einen positiven Effekt auf die Entgeltzufriedenheit und einen negativen Effekt auf die Kündigungsabsicht.</p>

Janssen (2003)	Wahrgenommene Fairness als Moderator zwischen Joberwartungen, Jobleistung und Jobzufriedenheit.	Distributive Fairness Def.: „ <i>effort-reward ratio</i> “ Messung: 6 Items (vanYperen (1996))	Equity Theory, Activation Theory	Primär Untersuchung Feldstudie 134 Mitarbeiter	Durch eine hohe wahrgenommene Fairness reagieren Manager zufriedener und mit höherer Leistung auf Berufserwartungen.
Ramaswami/ Singh (2003)	Determinanten der Entgeltgerechtigkeit	Distributive Fairness Def.: „Magnitude of rewards“, Messung: 4 Items (Folger/Konovsky (1989)). Prozessfairness, Def.: „...deals with how decisions are made“ Messung: 4 Items (Folger/ Konovsky (1989), Moorman (1991)). interaktionale Fairness Def.: „...how decisions are communicated“ Messung 5 Items (Folger/ Konovsky (1989), Moorman (1991)).	Equity Theory Social Exchange Theory	Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie 154 Manager	Als Determinanten konnten die Beteiligung, der Bezug zur Leistung, die konsistente Umsetzung und die Eignung der Beurteilungsprozesses identifiziert.

<p>Erdogan/ Liden/ Kraimer (2006)</p>	<p>Moderierender Effekt der Unternehmenskultur auf die Beziehung zwischen Gerechtigkeit und Leader-Member-Exchange.</p>	<p>Interaktionsfairness Def.: „<i>fairness of interpersonal communication</i>“ Messung: 9 Items (Niehoff/Moorman (1993)) Distributive Fairness Def.: “<i>reward fairness</i>” Messung: 4 Items (Niehoff/Moorman (1993))</p>	<p>Fairness Theory</p>	<p>Primär Untersuchung Feldstudie 263 Lehrer</p>	<p>Das Ausmaß indem distributiver oder Interaktionsfairness Aufmerksamkeit geschenkt wird, variiert mit dem Grad in dem Werte wie Respekt, Aggression oder Teamorientierung in der Unternehmenskultur integriert sind.</p>
---	---	--	------------------------	---	--

Luo (2007)	Unabhängige und interagierende Effekte der Prozess-, Interaktions- und Verteilungsfairness in strategischen Allianzen.	<p>Prozessfairness, Def.: „...<i>the extent to which the strategic decision-making process and procedures that impact each party's gains and interests are impartial and fair as perceived by the boundary spanners representing each party in an alliance</i>”.</p> <p>Messung: 8 Items</p> <p>Interaktionsfairness Def.:“...<i>the extent to which interpersonal treatment and information exchange between boundary spanners representing each party are fair</i>“,</p> <p>Messung: 6 Items;</p> <p>Verteilungsfairness Def.: „...<i>distribution of benefits and harms, rewards and costs, and other things that affect the well-being of the individual members of a group or community</i>“.</p> <p>Messung: 4 Items</p>	Equity Theory Group value model Social Exchange Theory	Primär Untersuchung Feldstudie 127 Manager	Jede der Fairnessdimensionen hat einen positiven Einfluss auf die Leistung der Allianz.
------------	--	---	--	--	---

George/ Zhou (2007)	Interaktionsfairness als Aspekt des Führungsverhaltens um ein unterstützendes Umfeld zu schaffen.	<p>Interaktionsfairness</p> <p>Def.: „...encompasses both supervisors being forthcoming with relevant knowledge and information about job-related decisions and why they were made and supervisors being interpersonally sensitive to employees and their needs and treating them with kindness, respect, and dignity”</p> <p>Messung: Messung: 9 Items (Niehoff/Moorman (1993))</p>	Keine Angaben	<p>Primär Untersuchung Feldstudie</p> <p>188 Mitarbeiter</p>	Neben Vertrauen und Feedback ist Interaktionsfairness ein Aspekt des unterstützenden Führungsverhaltens
---------------------	---	--	---------------	--	---

Tabelle 2: Synopse der fairnessbezogenen Studien in der Management-Mitarbeiter-Beziehung.

3.2 Zur Relevanz der Fairness in externen Unternehmensbeziehungen

Aholt et al. (2008) können durch ihre bibliographische Kopplung nachweisen, dass Studien zur Fairness im Bereich des Marketing gegenüber externen Kunden insbesondere die Preisfairness und das Beschwerdemanagement fokussieren. Auch die Ergebnisse dieses Beitrags weisen in dieselbe Richtung. Somit soll im folgenden Abschnitt zuerst auf die identifizierten Studien zur Preisfairness eingegangen werden und im zweiten Unterkapitel werden die Studien dargestellt, die sich mit mehreren Dimensionen der Fairness befassen.

3.2.1 Der Einfluss der Preisfairness auf Kundenreaktionen

Die erste Studie die zur Preisfairness identifiziert wurde, stammt aus dem Jahr 1999 von Bolton/Lemon (S. 172) und **definiert** Preisfairness, „*as the customer's changing evaluation of the fairness of the level of economic benefits derived from usage, in relation to the level of economic costs (payment)*“. Dieser Definition ermangelt es noch an dem Vergleich der eigenen Ratio gegenüber dem Input-Output-Verhältnis einer Referenzperson. Dieses Defizit wurde auch Bolton/Warlop/Alba (2003) auffällig und sie definieren die Preisfairness als Transaktionsfairness, die sie als Funktion anderer sowie potentieller Transaktionen sehen und in die ebenso die Erfahrung mit Input-Output-Verhältnissen anderer Personen einfließt (Bolton/Warlop/Alba (2003), S. 489). Wie aus Tabelle 3 ersichtlich, wird diese Definition in dem Großteil der Studien herangezogen oder darauf verwiesen. Die Definition der Preisfairness lässt besonders die Nähe zur distributiven Fairnessdimension erkennen (Fisk/Young (1984); Huppertz/Anderson/Evans (1978); Oliver/deSarbo (1988)). Allerdings bleibt die Beurteilung der Preisfairness auf der Input-Seite des Kunden auf den Preis beschränkt – also eine monetäre Größe –, während im Fall der allgemeinen distributiven Fairness auch nicht-monetäre Leistungen – wie Arbeitskraft – berücksichtigt werden (Maier et al. (2007), S. 98).

Die „Equity“ Theorie stellt in diesem Forschungsrahmen, wie zu erwarten, die herausragende **theoretische Basis** dar (Bolton/Lemon (1999); Xia/Monroe/Cox (2004); Lo/Lynch/Staelin (2007); Anderson/Simester (2008)). Campbell (1999) zieht zu dem die „Attribution Theory“ heran, um Preisanstiege zu rechtfertigen und Haws/Bearden (2006) fundieren ihre Studie als einziges Autorenteam auf der „Fairness Heuristic Theory“ nach Lind (2001).

Mit Blick auf die Wahl eines **Operationalisierungsansatzes** lässt sich erkennen, dass in dem Großteil der Studien auf einen Single-Item-Ansatz zurückgegriffen wird. Durch ihn wird direkt erfragt, wie fair der Preis einer Leistung durch die Probanden beurteilt wurde

(Bolton/Lemon (1999); Campbell (1999); Bolton/Warlop/Alba (2003); Bolton/Alba (2006); Campbell (2007); Anderson/Simester (2008)). Eine Ausnahme bilden Haws/Bearden (2006), die einen Ansatz mit mehreren Items wählen, die sie aus den Studien von Darke/Dahl (2003) und Xia/Monroe/Cox (2004) kombinieren. Darke/Dahl ((2003), S. 335) erfassen die Preisfairness in ihrem „Perceived Fairness Index“ durch sechs Items, die die Fairness, Fragewürdigkeit, Rechtfertigung, Ehrlichkeit oder Unfairness eines Preises erfassen und ob sich die Probanden durch die Preissetzung betrogen fühlen. Zudem wurden durch Haws/Bearden (2006) noch Items aus dem Beitrag von Xia/Monroe/Cox (2004) herangezogen, die zwar keine eigene empirische Überprüfung durchführen, aber theoretisch begründen, dass Preisfairness sowohl kognitiv als auch affektiv evaluiert werden sollte (Xia/Monroe/Cos, (2004), S. 2). Einen anderen Weg wählen Lo/Lynch/Staelin (2007), die die Fairness durch das Design ihrer Experimente manipulierten und somit selbst bestimmen, welche Situation als unfair gewertet werden soll (Lo/Lynch/Staelin (2007), S. 130ff.).

Bei Betrachtung der **gewählten Methodik** fällt auf, dass vorrangig Experimente mit Studenten vorgenommen wurden: Zwar wurden einige durch eine wiederholte Durchführung mit Konsumenten validiert, aber die Tatsache, dass innerhalb der Recherche nur eine Feldstudie identifiziert werden konnte, weist auf einen erhöhten Forschungsbedarf im Rahmen der Feldstudie zur Preisfairness hin.

Die **zentralen inhaltlichen und fairnessbezogenen Ergebnisse** sollen im Folgenden kurz dargestellt werden:

- Ein positiver Einfluss der Preisfairness kann auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden. Beeinflusst wird die Preisfairness durch die Erwartungen, die ein Kunde an eine Dienstleistung stellt, sowie durch normative Vergleiche von Preis und Leistung (Bolton/Lemon (1999), S. 183). Auch Bolton/Alba können nachweisen, dass ein Preisanstieg, der synchron mit dem Anstieg der Produktionskosten erfolgt, als fair betrachtet wird ((2006), S. 264). Weiterhin wird die wahrgenommen Preisfairness durch den Einsatz dynamischer Preisstrategien reduziert (Haws/Bearden (2006); Lo/Lynch/Staelin (2007)). Im Fall einer Preisdiskriminierung verschiedener Kundengruppen kann festgestellt werden, dass die Nachfrage in diesen Segmenten um 6-8% sinkt (Anderson/Simester (2008)). Preisanstiege werden im Dienstleistungsbereich eher als fair bewertet als im Konsumgüterbereich (Bolton/Alba, (2006), S. 264).
- Bei der Bewertung der Preisfairness beziehen Kunden zudem mit ein, wie hoch eventuelle Preiserhöhungen in der letzten Zeit ausfielen und welches Ziel das

Unternehmen mit der Preiserhöhung verfolgte. Als Moderator auf diese Zusammenhänge kann die gute Reputation eines Unternehmens identifiziert werden (Campbell (1999), S. 197). Das Motiv der Preiserhöhung hat außerdem einen höheren Einfluss auf die Preisfairness als der Affekt (Campbell (2007), S. 269).

- Bolton/Warlop/Alba (2003) untersuchen welche Referenzpunkte Konsumenten zur Bewertung der Preisfairness heranziehen. Sie können die Produktionskosten, Preise der Konkurrenz und Preise in der Vergangenheit als Quelle zur Evaluation bestimmen. Zudem kommen sie zu dem Schluss, dass der Einfluss der Inflation auf die Preisentwicklung durch die Kunden eines Unternehmens unterschätzt wird (Bolton/Warlop/Alba (2003), S. 488). Campbell stellt zudem fest, dass Menschen als Quelle zur Information über die Preisfairness, einen positiveren Effekt auf die Evaluation der Preisfairness nach sich ziehen, als nichtmenschliche Quellen – wie Anzeigen oder Zeitungsartikel (Campbell (2007), S. 269).

Zwar herrscht in der Forschung zur Preisfairness nahezu Einigkeit über die Definition und die theoretischen Grundlagen, allerdings existieren für ihre Messung nur ein indirekter Ansatz und Single-Item-Skalen. Bezüglich der Entwicklung eines anerkannten Operationalisierungsansatz existiert hier noch weiterer Forschungsbedarf.

Autor (Jahr)	Untersuchtes Kernmodell	Fairnessdimensionen	Theoretische Basis	Untersuchungsmethodik und Datengrundlage	Zentrale fairnessbezogene Ergebnisse
Bolton/ Lemon (1999)	Analyse der Determinanten zur Bereitschaft zukünftiger Servicenutzung.	<p>Preisfairness: <i>“as the customer’s changing evaluation of the fairness of the level of economic benefits derived from usage, in relation to the level of economic costs (payment)”</i></p> <p>Messung: Single-Item</p>	Equity Theory	<p>Quantitative Primäruntersuchung</p> <p>Feldstudie</p> <p>Studie 1: 184 Kunden eines interaktiven Entertainment-Service Anbieters</p> <p>Studie 2: Kunden eines Mobil-Kommunikation Anbieters (40% Rücklauf)</p>	Ein Konsument ist dann zufrieden, wenn er das Kosten-Nutzen-Verhältnis als ausgeglichen empfindet
Campbell (1999)	Der Einfluss des Motives einer Preiserhöhung auf die wahrgenommene Preis(un)-fairness.	<p>Preisfairness: k.A.</p> <p>Messung: Single-Item</p>	Attribution Theory	<p>Quantitative Primäruntersuchung Experimente</p> <p>Studie 1: 108 MBA-Studenten</p> <p>Studie 2: 86 Studenten</p>	<p>Sowohl die Höhe des zusätzlichen Profits als auch die Ziele des Unternehmens durch die Preiserhöhung spielen bei der Bewertung der Preisfairness eine Rolle.</p> <p>Die gute Reputation eines Unternehmens zeigt einen positiven Effekt auf den eben erläuterten Zusammenhang.</p>
Bolton/ Warlop/ Alba (2003)	Welche Referenzpunkte werden herangezogen, um die Fairness eines Preises zu evaluieren?	<p>Preisfairness: <i>„a given function of the characteristics of other transactions or potential transaction[...] and in comparison to a referents persons´ outcome .”</i></p> <p>Messung: Single-Item</p>	Keine Angaben	<p>Quantitative Primäruntersuchung Experimente</p> <p>35 Teilnehmer an neun Experimenten</p>	Bei einem Anstieg der Produktionskosten wurde ein Preisanstieg als fair wahrgenommen. Ansonsten wurden Preise in der Vergangenheit oder von Wettbewerbern als Referenzpunkte herangezogen. Der Einfluss der Inflation auf die Preise wird durch die Kunden unterschätzt.

Xia/ Monroe/ Cox (2004)	Determinanten und Moderatoren der wahrgenommenen Preisfairness.	Preisfairness: s. Bolton/Warlop/Alba (2003). Vorgeschlagener Messansatz mit 2-Items	Equity Theory	Keine Umsetzung	Als Determinante wurden Preisvergleiche vorgeschlagen und als potentielle Moderatoren die Ähnlichkeit der Transaktion, die Kosten der Transaktion, die Art der Beziehung und soziale Werte identifiziert.
Bolton/ Alba (2006)	Effekt der Synchronität des Kosten- und Preisanstiegs auf die wahrgenommene Preisfairness.	Preisfairness: s. Bolton/Warlop/Alba (2003). Messung: Single-Item	Keine Angaben	Quantitative Primäruntersuchung Experimente 50-198 Studenten in vier Experimenten	Die Preiserhöhung muss in Relation zur Erhöhung der Produktionskosten stehen, damit sie als fair durch die Kunden wahrgenommen wird. Ein Preisanstieg wird bei Dienstleistungen eher akzeptiert als bei Konsumgütern.
Haws/ Bearden (2006)	Effekte der dynamischen Preissetzung auf die wahrgenommene Preisfairness der Kunden.	Preisfairness: s. Bolton/Warlop/Alba (2003). 9-Items nach Darke/Dahl (2003) und Xia/Monroe/Cox (2004)	Fairness Heuristic Theory	Quantitative Primäruntersuchung Experimente Studie 1: 292 Studenten Studie 2: 129 Studenten Studie 3: 155 Studenten	Durch dynamische Preisstrategien wird die wahrgenommene Preisfairness reduziert.
Lo/ Lynch/ Staelin (2007)	Unter welchen Bedingungen empfinden Kunden, die attraktiveren Konditionen anderer Konsumenten als gerecht?	Preisfairness: s. Bolton/Warlop/Alba (2003). Durch Experimentdesign	Equity Theory	Quantitative Primäruntersuchung Experimente 100 Konsumenten	Wird die Qualität des Produkts des Referenzprodukts schlechter eingeschätzt (B-Ware), dann wird die preisliche Besserstellung anderer akzeptiert. Wird die zusätzliche Leistung zum gleichen Preis als unnützlich empfunden, wird die Besserstellung ebenfalls akzeptiert.

Campbell (2007)	Welche Quellen beeinflussen die wahrgenommene Preisfairness?	Preisfairness: s. Bolton/Warlop/Alba (2003). Messung: Single-Item	Keine Angaben	Quantitative Primäruntersuchung Experimente Studie 1: 97 Studenten Studie 2: 260 Studenten Studie 3: 80 Studenten	Es konnten Unterschiede in den Effekten durch menschliche und nichtmenschliche Quellen festgestellt werden. Das Motiv der Preiserhöhung hat einen höheren Einfluss als der Affekt.
Anderson/Simester (2008)	Reaktion der Nachfrage auf unfaire Preise.	Preisfairness: k. A. Messung: Single-Item	Equity Theory	Quantitative Primäruntersuchung Feldtest k. A.	Die Preisdiskriminierung von Kundengruppen führte zu einem Rückgang der Nachfrage in diesen Segmenten um 6 – 8%.

Tabelle 3: Synopse der Studien zur wahrgenommenen Preisfairness durch Kunden

3.2.2 Der Einfluss des fairen Unternehmensverhaltens auf Kundenreaktionen

Mit Blick auf die **Begriffsbestimmungen** lassen sich die Definitionen für die Verteilungs-, Prozess- und Interaktionsfairness aus dem unternehmensinternen Bereich in diesem Fokus analog anwenden. Jeder Kunde wird ein Ergebnis dann als fair beurteilen, wenn seine Input-Output-Ratio mit der einer Referenzperson in Einklang steht (Smith/Bolton/Wagner (1999)). Ebenso lässt sich die Prozessfairness auf die Unternehmen-Kunden-Beziehung transferieren. Ein Prozess wird durch einen Kunden als gerecht erachtet, wenn er konsistent, repräsentativ, frei von Eigeninteresse, kontrolliert und auf adäquaten Informationen beruhend vollzogen wurde und dem Kunden die Möglichkeit gewährt wird, Widerspruch zu erheben (Kumar/Scheer/Steenkamp (1995)). Die Interaktionsfairness in einer Unternehmen-Kunden-Beziehung wird unter den Bedingungen der Einhaltung gesellschaftlicher zwischenmenschlicher Standards und der Offenheit, Ehrlichkeit und Verständlichkeit des Informationsverhaltens als hoch beurteilt (Smith/Bolton/Wagner (1999)).

In den Studien zur Fairness innerhalb der Unternehmen-Kunden-Beziehung wird vorrangig die „Social Exchange Theory“ als **theoretische Basis** herangezogen. Durch sie werden die drei Dimensionen umfassend begründet (Smith/Bolton/Wagner (1999); Tax/Brown/Chandrashekar (1998); Maxham/Netemeyer (2003)). Nur Homburg/Fürst (2005) nutzen die „Equity“- Theorie zur Herleitung der Relevanz der distributiven Fairness und das „group value model“ zur Diskussion der Prozess- und Interaktionsfairness.

In den Studien von Tax/Brown/Chandrashekar (1998), Smith/Bolton/Wagner (1999), Maxham/Netemeyer (2003) und Homburg/Fürst (2005) wurden **Messansätze** gewählt, die, wie in der Management-Mitarbeiter-Beziehung, die postulierten Indikatoren der jeweiligen Fairnessdimensionen (s. Tabelle 1 im Anhang) umfassend oder teilweise berücksichtigen. Das letztgenannte Forscherteam zieht zudem noch jeweils ein Item hinzu, das die einzelnen Dimensionen nochmals global erfasst (Homburg/Fürst (2005), S. 110f.). Kumar/Scheer/Steenkamp ziehen zwar auch die bereits genannten Kriterien heran, mischten allerdings bei der empirischen Erfassung der Prozessfairness die Indikatoren der prozeduralen und der interaktionalen Fairness, so dass die nachgewiesenen Effekte nicht trennscharf zuzuordnen sind (Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), S. 64). Solche Kreuzungen der Indikatoren kommen in der vergangenen Fairnessforschung häufig vor und führen zu einer ausführlichen Diskussion der adäquaten Trennung der Dimensionen (Ambrose/Arnaud (2005); Bies (2005)), die schlussendlich die hier erwähnten Dimensionen bestätigt.

Methodisch werden zum größten Teil quantitative Feldstudien herangezogen, aber auch Experimente (Smith/Bolton/Wagner (1999)) kommen zum Einsatz.

Die **zentralen Ergebnisse** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- In den untersuchten Beziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer können Kumar/Scheer/Steenkamp (1995) feststellen, dass eine hohe Verteilungs- und Prozessfairness auf der schwächeren Seite – hier die Händlerseite – eine erhöhte wahrgenommene Beziehungsqualität nach sich zieht. Dabei fällt der Einfluss der Prozessfairness besonders stark aus. Ebenfalls im B-to-B-Bereich ist die Studie von Homburg/Fürst (2005) angesiedelt, die einen positiven Einfluss der drei Fairnessdimensionen auf die Beschwerdezufriedenheit der Geschäftskunden nachweisen. Der stärkste Einfluss wird der distributiven Fairness zugesprochen.
- Für die Beziehung zwischen Endkunden und Unternehmen liegen Studien zu Konsequenzen und Determinanten vor: Als Determinante der distributiven Fairness können Smith/Bolton/Wagner (1999) die Kompensation identifizieren. Für die Prozessfairness ermittelt das Forscherteam die Antezedenten der Kurzfristigkeit, und die Interaktionsfairness in der Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen wird durch eine Entschuldigung positiv beeinflusst, ebenso wie auch die Tatsache, dass die Wiedergutmachung durch das Unternehmen initiiert wird (Smith/Bolton/Wagner (1999), S. 368). Im B-to-C-Bereich können Tax/Brown/Chandrashekar (1998) ebenfalls nachweisen, dass die drei Fairnessdimensionen einen positiven Einfluss auf die Reklamationszufriedenheit der Kunden haben, allerdings übt hier die Interaktionsfairness den höchsten Einfluss aus.

Zwei der Studien aus Tabelle 5 im Anhang wurden nicht berücksichtigt, da sie sich mit keiner der genannten Fairnessdimensionen auseinandersetzen (Buchan/Croson/Johnson (2004), die sich mit der subjektiven fairen Einstellung befassen und Ward/Ostrom (2008), die sich mit dem Zweck von Kundenkritik auf Internetseiten beschäftigen).

Ebenso wie in den Studien zur Fairness in unternehmensinternen Beziehungen zeigt sich auch in den Veröffentlichungen mit unternehmensexternem Fokus, dass es insbesondere an der detaillierten und spezifischen theoretischen Fundierung mangelt. Die Ergebnisse der letzten Unterkapitel sollen nun im folgenden Abschnitt zusammengefasst werden.

Autor (Jahr)	Untersuchtes Kernmodell	Fairnessdimensionen	Theoretische Basis	Untersuchungsmethodik und Datengrundlage	Zentrale fairnessbezogene Ergebnisse
Kumar/ Scheer/ Steenkamp (1995)	Effekte der Fairness durch mächtige Zulieferer auf schwächere Weiterverkäufer.	<p>Distributive Fairness</p> <p>Def.: „<i>The fairness of earning or other outcomes received</i>”</p> <p>Messung: 5 Items (Price/Mueller (1986)).</p> <p>Prozessfairness Def.: „<i>Fairness of the suppliers Processes and procedures in relation to its resellers</i>“</p> <p>Messung: 12 Items (Kim/Mauborgne (1991); Konovsky/ Cropanzano (1991)).</p>	Keine Angaben	<p>Quantitative Primäruntersuchung</p> <p>Feldstudie</p> <p>Studie 1: 309 Autohändler in den USA</p> <p>Studie 2: 289 Autohändler in den Niederlanden</p>	<p>Die wahrgenommene distributive und prozedurale Fairness erhöht auf der schwächeren Händlerseite die wahrgenommene Beziehungsqualität.</p> <p>Dabei ist auffällig, dass der Effekt der Prozessfairness stärker ausfällt.</p>
Smith/ Bolton/ Wagner (1999)	Welche Attribute einer Reklamationsbearbeitung beeinflussen die wahrgenommene Fairness.	<p>Distributive Fairness</p> <p>Def.: „<i>resource allocation and outcome of exchange</i>”</p> <p>Messung: 4 Items (Oliver/Swan (1984), Tax (1993))</p> <p>Prozedurale Fairness</p> <p>Def.: „<i>means by which decisions are made</i>”</p> <p>Messung: 2 Items (Tax (1993)).</p> <p>Interaktionsfairness</p> <p>Def.: „<i>manner in which information is exchanged and outcomes are communicated</i>“</p> <p>Messung: 4 Items (Tax (1993)).</p>	<p>Confirmation-/ Disconfirmation Paradigm</p> <p>Social Exchange Theory</p>	<p>Quantitative Primäruntersuchung</p> <p>Experiment</p> <p>Studie 1: 375 Studenten</p> <p>Studie 2: 602 Hotelkunden</p>	<p>Die distributive Fairness wird durch die Kompensation positiv beeinflusst, die Prozessfairness durch die Schnelligkeit und die Interaktionsfairness durch die Äußerung einer Entschuldigung und dadurch, dass die Wiedergutmachung durch das Unternehmen initiiert wurde.</p>

<p>Tax/ Brown/ Chandrashekar (1998)</p>	<p>Einfluss der Fairness im Reklamationsfall</p>	<p>Distributive Fairness Def.: „<i>Provision of outcomes proportional to inputs of an exchange</i>” Messung: 5 Items Prozessuale Fairness Def.: „<i>...the perceived fairness of the means by which the ends are accomplished.</i>“ Messung: 20 Items Interaktionsfairness Def.: „<i>...fairness of the interpersonal treatment receive during the enactment of procedures.</i>“ Messung: 20 Items</p>	<p>Social Exchange Theory</p>	<p>Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie 257 Kunden</p>	<p>Die Fairnessdimensionen haben einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung. Die Interaktionsfairness übt den größten Einfluss aus.</p>
---	--	--	-----------------------------------	--	---

<p>Maxham/ Netemeyer (2003)</p>	<p>Einfluss der Fairness auf das „extra – role“ Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden</p>	<p>Distributive Fairness Def.: „<i>Fairness of an exchange by comparing input and outcomes</i>“ Messung: 4 Items (Tax/Brown/Chandrashekar (1998)) Prozessuale Fairness: Def.: “<i>Fairness of the policies and procedures used to achieve organisational outcomes</i>” Messung: 4 Items (Folger/ Konovsky (1989)) Interaktionsfairness Def.: “<i>...extent to which employees believe they have been treated justly in their interactions with the supervisor</i>” Messung: 4 Items (Folger/ Konovsky (1989), Tax/Brown/Chandrashekar (1998))</p>	<p>Social Exchange Theory</p>	<p>Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie 320 Mitarbeiter</p>	<p>Die Fairnessdimensionen (Management) üben einen positiven Effekt auf das „extra-role“ Verhalten der Mitarbeiter aus und insbesondere die Prozessfairness hat den höchsten Einfluss. Die distributive Fairness (Mitarbeiter) hat den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.</p>
-------------------------------------	--	--	-------------------------------	---	---

<p>Homburg/Fürst (2005)</p>	<p>Einfluss der wahrgenommenen Fairness während einer Reklamationsbearbeitung auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden.</p>	<p>Distributive Fairness, Def.: "...<i>fairness of the complaint outcome as the customer perceives it.</i>" Messung: 4 Items (Tax/Brown/Chandrashekar (1998)) Prozessfairness, Def.: "<i>perceived fairness of the complaint-handling process</i>" Messung: 3 Items (Smith/Bolton/Wagner (1999), Tax/Brown/Chandrashekar (1998)) Interaktionsfairness, Def.: "<i>...perceived fairness of the behavior that employees exhibit toward complainants</i>" Messung: 5 Items (Tax/Brown/Chandrashekar (1998))</p>	<p>Equity Theory Group Value Model</p>	<p>Quantitative Primäruntersuchung Feldstudie 379 Manager 550 Kunden</p>	<p>Die Fairnessdimensionen haben einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Bearbeitung einer Reklamation. Die distributive Fairness übt den stärksten Einfluss aus.</p>
-----------------------------	---	--	---	---	--

Tabelle 4: Synopse der fairnessbezogenen Studien im Rahmen der Unternehmen-Kunde-Beziehung

4 Diskussion der bisherigen, fairnessbezogener Ergebnisse in der Management und Marketingliteratur

4.1 Limitationen in der bisherigen Fairnessforschung im Marketing- und Managementbereich

Für die verschiedenen Ausprägungen der Fairness können in den bisherigen Studien eine Vielzahl von positiven Kunden- und Mitarbeiterreaktionen identifiziert werden. Ebenso wie der Umfang der vier Meta-Analysen zur Fairness in unternehmensinternen Beziehungen, konnte auch dieser Beitrag zeigen, dass die Fairnessforschung schon sehr weit fortgeschritten ist und sich in der Phase der Adoleszenz des Konstruktlebenszyklus befindet (Reichers/Schneider (1990)).

Allerdings lassen sich für beide Perspektiven noch Forschungslücken erkennen:

- Die Begriffsbestimmung der Kernkonzepte, wie der Unfairness oder auch der Prozess- und Interaktionsfairness werden in vielen Studien nur unzulässig definiert, so dass hier noch erhöhter Konsolidierungsbedarf besteht. Auch theoretisch ermangelt es vielen Studien an einer adäquaten Fundierung. Oftmals wird, wenn überhaupt, nur eine Theorie herangezogen. Insbesondere bei der Betrachtung mehrerer Fairnessdimensionen scheint eine Begründung auf einer theoretischen Basis nicht angemessenen.
- Auch mit Blick auf die Operationalisierung der einzelnen Fairnesskonstrukte herrscht weiterer Konsolidierungsbedarf. Zwar haben Colquitt et al. versucht mit ihrer Meta-Analyse die Güte des vierdimensionalen Messansatzes zu untermauern. Allerdings wurden in den folgenden Jahren weiterhin nur drei Dimensionen zur empirischen Erfassung der Fairness genutzt, so dass hier weitere Nachweise für die Vorzüge des vierdimensionalen Ansatzes von Nöten sind. Auch die Konstrukte der Ungerechtigkeit und Preisfairness werden nicht einheitlich und oft auch unzureichend anhand einer Single-Item-Lösung erfasst.
- Die Ergebnisse der hier identifizierten Studien tragen nicht dazu bei, die Forschungslücken, die in den vergangenen Meta-Analysen angesprochen wurden zu schließen. Es werden keine Vergleiche zwischen den Effekten von Fairness und Unfairness gezogen und die informationale und interpersonale Fairness werden nicht separat betrachtet. Auch in der Unternehmen-Kunden-Beziehung zeigen sich weitere Defizite, wie der Mangel an Studien zu den Reaktionen von Konsumenten auf faires Verhalten der Unternehmensrepräsentanten in unkritischen Situationen.

Aus diesen Forschungslücken werden im nächsten Kapitel Implikationen für die Marketing und Management-Wissenschaft abgeleitet.

4.2 Implikationen für die Marketing- und Management-Wissenschaft

Für die Forschung im Bereich des Marketings und des Managements von Unternehmen zeigen sich zusammenfassend noch folgende Forschungsbedarfe:

- Die herangezogenen Definitionen beziehen oftmals das zu definierende Wort „fair“ mit ein. Aus diesem Grund sollten in zukünftigeren Studien Definitionen benutzt werden, die sich auf die Bedingungen beziehen, unter denen ein Prozess, ein Ergebnis, eine Interaktion oder ein Preis fair bzw. unfair ist.
- Die theoretische Fundierung sollte für jede Dimension des Phänomens der Fairness einzeln erfolgen. Im Rahmen der vergangenen Forschung wurde ein ganzer Pool an Theorien in den verschiedensten Untersuchungssituationen herangezogen oder auch vorsätzlich für die fairnessbezogenen Studien entwickelt, auf die zurückgegriffen werden kann.
- Methodisch ist anzumerken, dass viele Studienergebnisse auf Experimenten mit Studenten basieren. Diese Methodik unterliegt verschiedenen Nachteilen und kann Verzerrungen nach sich ziehen, so dass eine Validierung der Ergebnisse unter realistischen Bedingungen innerhalb einer Feldstudie erfolgen sollte.
- Die Lücken, die in den Meta-Analysen am Anfang dieses Jahrzehnts aufgedeckt werden, wird auch in den letzten Jahren keine Aufmerksamkeit zu Teil. Der aufgeführte Forschungsbedarf besteht folglich weiterhin.

4.3 Implikationen für die Praxis

Zwar lassen sich aus einem Review keine neuen Erkenntnisse für die Praxis ableiten, wie es in der Primärforschung der Fall ist, trotzdem wird hier kurz zusammengefasst, welchen Beitrag die bisherigen Studien der Fairnessforschung für die Praxis leisten. Durch die hier betrachteten Studien lässt sich erkennen, dass sowohl die vier Dimensionen der Fairness – die distributive, prozedurale, informationale und interpersonale Fairness – als auch die Preisfairness, als Sonderfall der distributiven Fairness und die Unfairness einen signifikanten Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten. Es kann gezeigt werden, dass sie z.B. die Kundenzufriedenheit und –loyalität steigern und die Vergeltungs- und Kündigungsabsicht der Mitarbeiter senken.

Somit sollten die Unternehmen beachten, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis für ihre Kunden, Mitarbeiter und auch Geschäftspartner – wie Lieferanten – individuell positiv betont wird, dass Entscheidungsprozesse nach einheitlichen Regeln für jede Interessengruppe umgesetzt werden und die Mitarbeiter, ob Manager oder Kundenkontaktmitarbeiter, darauf geschult sind ihrem Gegenüber in einer geschäftlichen Beziehung den gesellschaftlichen Normen entsprechend zu begegnen. Zudem sollte jeder Mitarbeiter durchgehend gut informiert sein und mit einem optimalen Ausmaß an Eigenverantwortung betraut werden. Unter diesen Bedingungen können die positiven Effekte des fairen Verhaltens ausgenutzt und die negativen Konsequenzen der Unfairness vermieden werden.

Mit Blick auf die Preisfairness ist zu beachten, dass vor allem im Fall einer Preiserhöhung eine Rechtfertigung erfolgen sollte und hier insbesondere Preissteigerungen oder Leistungsverbesserungen akzeptiert werden.

5. Fazit

Zwar handelt es sich bei einem natürlichsprachlichen Review um ein qualitative Instrumentarium, das einiger Kritik, wie der subjektiven Literatursauswahl und der Darstellung und Analyse der Ergebnisse unterliegt (Rustenbach (2003), S. 3), aber dieser Kritik wurde durch die genaue Darstellung des Vorgehens im Rahmen der Recherche Rechnung getragen.

Der Beitrag konnte zeigen, dass es sowohl mit Blick auf die externe als auch interne Perspektive noch offene Frage bestehen, die die Grundlagen, wie die Begriffsdefinition und die theoretische Basis betreffen. Außerdem sollte sich der Fokus der Fairnessforschung verstärkt auf die externen Beziehungen eines Unternehmens verschieben, um mit der unternehmensinternen Gerechtigkeitsforschung Schritt zu halten. Weiterhin sollten vermehrt Studien durchgeführt werden, die die vier Dimensionen der Fairness parallel betrachten, um deren interagierende Effekte zu untersuchen und um das weitgefasste Konzept der Fairness und daraus folgende Implikationen greifbarer und praxisnäher zu gestalten. Auch mit Blick auf die Konzepte der Ungerechtigkeit und der Preisfairness kann weiterer Forschungsbedarf aufgedeckt werden.

I. Anhang

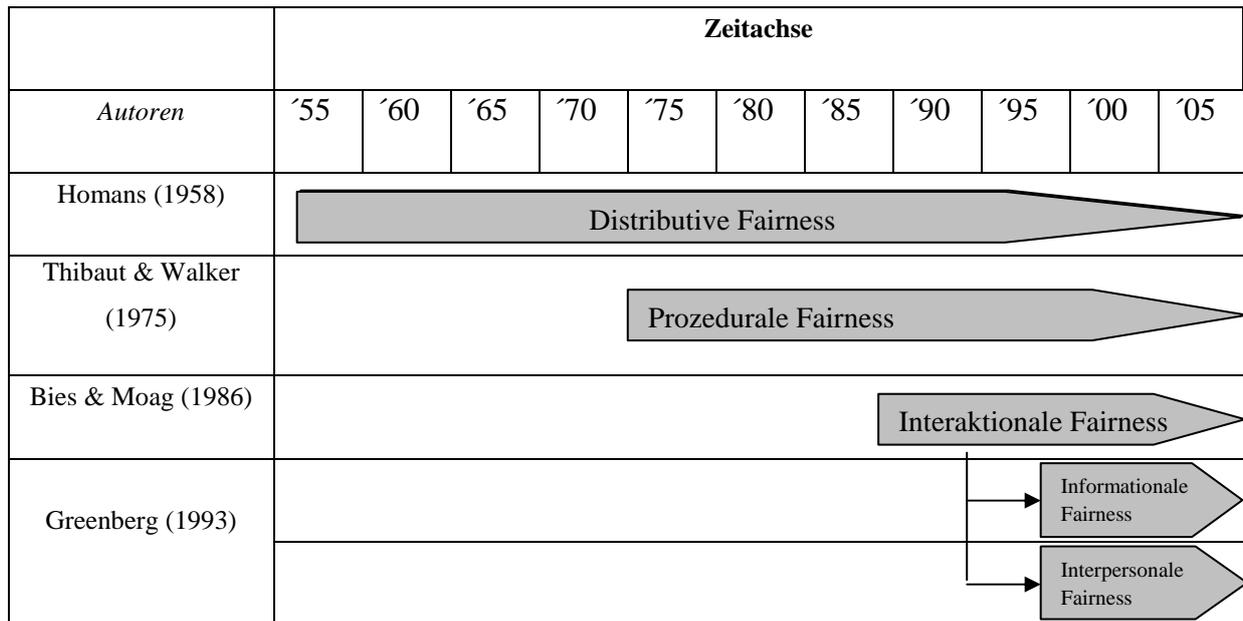


Abbildung 1: Historische Entwicklung der Konzeptionalisierung des Fairness-Konstrukts

Quelle: Aholt et al. (2008), S. 4.

Fairness-konzept	Kriterien	Definition	Repräsentative Arbeiten	
Distributive Fairness	<i>Beitrags-Prinzip</i>	Bestimmung des Ergebnisses proportional zum Beitrag innerhalb eines Austauschs.	Goodwin/Ross (1992); Oliver/ Desarbo (1988); Oliver/Swan (1989)	
	<i>Gleichheitsprinzip</i>	Gleiche Auszahlungen unabhängig davon was in einen Austausch investiert wurde.	Greenberg (1990); Deutsch (1985)	
	<i>Bedürfnisprinzip</i>	Das Ergebnis berechnet sich auf Basis des Bedürfnisses, unabhängig davon was in die Austauschbeziehung eingebracht wurde.	Deutsch (1985)	
Prozessfairness	<i>Repräsentativität</i>	Jeder der Interesse am Ausgang der Entscheidung hat wurde gehört.	Thibaut/Walker (1975)	
	<i>Vermeidung von Eigeninteresse</i>	Die Entscheidungsträger trifft die Entscheidung ohne sich von seinen persönlichen Zielen steuern zu lassen	Leventhal (1980)	
	<i>Adäquanz</i>	Es werden alle Informationen, auf deren Basis die Entscheidung getroffen wird auf Richtigkeit und Aktualität überprüft.	Leventhal (1980)	
	<i>Ethik und Moral</i>	In jedem Prozess sollten ethische und moralische Standards berücksichtigt werden	Leventhal (1980)	
	<i>Kontinuität</i>	Die Entscheidung wird über alle Interessenten hinweg konsistent umgesetzt.	Leventhal (1980)	
	<i>Einspruch</i>	Jedem Interessenten ist es möglich Widerspruch gegen die Entscheidung einzulegen.	Goodwin/Ross (1992); Thibaut/Walker (1975)	
Interaktionsfairness	Informationelle Fairness	<i>Offenheit</i>	Dem Interessenten werden keine Informationen vorenthalten, die wichtig in Bezug auf die Entscheidung und ihre Konsequenzen sind	Bies/Moag (1976)
		<i>Erklärung</i>	Dem Interessenten wird dargelegt, warum die Entscheidung ein bestimmtes Ergebnis nach sich zog.	Bies/Moag (1976)
		<i>Verständlichkeit</i>	Der Interessent sollte den Sinn der Erklärung erfassen können.	Shapiro et al. (1994)
		<i>Kurzfristigkeit</i>	Die Erklärung und eventuelle Nachfragen sollten schnell erfolgen.	Shapiro et al. (1994)
		<i>Individualität</i>	Die Erklärung sollte auf den Wissenstand und die Bedürfnisse des Interessenten angepasst sein.	Shapiro et al. (1994)
	Interpersonale Fairness	<i>Höflichkeit</i>	Das Verhalten des Entscheidungsträgers sollte rücksichtsvoll und zuvorkommend sein.	Bies/Moag (1976)
		<i>Würde</i>	Die Qualität des Handelns und Seins eines Menschen sollte anerkannt werden.	Bies/Moag (1976)
		<i>Respekt</i>	Jeder sollte wertgeschätzt, geachtet und toleriert werden.	Bies/Moag (1976)
		<i>Absehen von unpassenden Kommentaren</i>	Von Beleidigungen jedweder Art sollte abgesehen werden.	Bies/Moag (1976)

Tabelle 1: Übersicht der Indikatoren die zur Bewertung der jeweiligen Fairnessdimension herangezogen werden.

II. Literaturverzeichnis

Adams, J. (1965), "Inequity in social exchange", in: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, S. 267-299, New York, Academic.

Aholt,A./Queißer, C./Rowe, J./Vogel, R. (2008), "Das Organisationspsychologische Fairness-Konstrukt im Marketing", in: *Zeitschrift für Management*, Vol. 3, Heft 4, 321-338.

Ambrose, M.L./Arnaud, A. (2005), "Are procedural Justice and Distributive Justice conceptually Distinct?", in: Greenberg, J./ Colquitt, J. (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, Psychology Press, London.

Anderson, E.T./Simester, D.I. (2008), "Does Demand Fall When Customers Perceive That prices are unfair? The Case of premium Pricing for large Sizes", in: *Marketing Science*, Vol. 27, Iss. 3. S. 492-500.

Bies, R.J. (2005), "Are procedural Justice and Interactional Justice conceptually distinct?", in: Greenberg, J.; Colquitt, J.(Eds.) *handbook of Organizational Justice*, S. 85-112, Psychology Press, London.

Bies, R. (2001), "Interactional (In)Justice: The Sacred and the profane"; in: Greenberg, J./ Cropanzano, J. (Eds.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press.

Bies, R.J./Moag, J.F. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", in: *Research negotiation in organizations*, Vol. 1, S. 43-55.

Bolton, L.E./Warlop, L./Alba, J.W. (2003), "Consumer perceptions of Price (Un)Fairness", in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, S. 474-491.

Bolton, L.E./Alba, J.E. (2006), "Price Fairness: Good and Service Differences and Role of Vendor Costs", in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, S. 258-311.

Bolton, R.N./Lemon, K.N. (1999), "A Dynamic Model of Customers´ Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", in: *Journal of Marketing research*, Vol. 36, S. 171-186.

Brebels, L./De Cremer, D./Sedikides, C. (2008), "Retaliation as a Response to Procedural Unfairness: A Self-Regulatory Approach", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 95, no. 6, S. 1511-1525.

Buchan, N. R./Croson, R.T.A./Johnson, E.J. (2004), "When do fair Beliefs Influence Bargaining Behavior? Experimental Bargaining in Japan and the United States", in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, S. 181-190.

Campbell, M. (2007), "Says Who?!" How the Source of Price Information and Affect Influence Perceived Price (Un)Fairness", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, S. 261-271.

Cambell, M.C. (1999), "Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, S. 187-199.

Chen, C.C./Choi, J./Chi, S-C. (2002), "Making Justice Sense of Local-Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by local Referents, ideological Explanations, and interpersonal Sensitivity in China-foreign Joint Ventures", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, S. 807-817.

Cohen-Carash, Y./Spector, P.E. (2001), "The role of justice in organizations: A Meta-Analysis", in: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 86, S. 278-321.

Colquitt, J. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", in: *Journal of applied Psychology*, Vol. 86, S. 386-400.

Colquitt, J./Greenberg, J./Zapata-Phelan, C.P. (2005), "What is Organizational Justice? A Historical Overview", in: Colquitt, J./ Greenberg, J. (Eds.) *Handbook of organizational Justice*, Psychology Press, London.

Colquitt, J./Conlon, D.E./Wesson, M.J./Porter, C.O.L.H./Ng, H.Y. (2001), "Justice at the millennium: A meta-analysis of 25 years of organizational justice research", in: *Journal of applied Psychology*, Vol. 86, S. 425-445.

Darke, P.R./Dahl, D.W. (2003), "Fairness and Discounts: The Subjective Value of a Bargain", in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, No. 3, S. 328-338.

Davidson, M./Friedman, R.A. (1998), "When Excuses Don't work: The Persistent Injustice Effect among Black Managers", in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, S. 154-183.

Dimbleby, R./Barton, G. (1992), "More than words: An introduction to communication", 2. Aufl. , Routledge.

Erdogan, B./Liden, R.C./Kraimer, M.L. (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", in: Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, S. 395-406.

Fettke, P. (2006), "State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik", in: Wirtschaftsinformatik, 48. Jg., Nr. 4, S. 257-266.

Fisk, R./Young, C. E. (1984), "Disconfirmation and Equity Wxpectations: Effects on Consumer Satisfaction with Services", in: Advances Consumer Research, Vol. 12, Association for Consumer Research, S, 340-345.

Folger, R. (1986), "A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation", in: Olson, J.M./ Heman, C.P./ Zauna, M.P.: Relative Deprivation and social Comparison: The Ontario Symposium 4, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, S. 33-54.

Folger, R./Bies, R. (1989), " Managerial responsibilities and procedural justice", in: Employees responsibilities and rights Journal, Vol. 2, No. 2, S. 79-90.

George, J.M./Thou, J. (2007), "Dual Tuning in a supportive context: Joint contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee creativity", in: Academy of Management Journal, Vol. 50, No.3, S. 605-622.

Greenberg, J. (1994), "Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban"; in: Journal of applied psychology, Vol.79, S. 288-297.

Greenberg, J. (1993), "The social side of Fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice", in: Cropanzano, R. (Ed.) Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management", Hillsdale. S. 79-103

Greenberg, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", in: Journal of Management, Vol. 16, S. 399-432.

Haws, K.L./Bearden, W. O. (2006), "Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions", in: Journal of Consumer Research, Vol. 33, S. 304-312.

Homburg, C./Fürst, A. (2005), "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, S. 95-114.

Hult, G. T. M./Neese, W. T./Bashaw, R. E. (1997), "Faculty Perceptions of Marketing Journals", in: *Journal of Marketing Education*, Vol. 19, Nr. 1, S. 37–53.

Huppertz, J.W./Arenson, S.J./Evans, R.H. (1978), "An Application of Equity Theory to Buyer –Seller Exchange Situations", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, Mai, S. 250-260.

Janssen, O. (2001), "Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, S. 1039-1050.

Kumar, N./Scheer, L.K./Steenkamp, J.B.E.M. (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", in: *Journal of Marketing*, Vol. 32, Feb., S. 54-65.

Lalonde, R.N./Silverman, R.A. (1994), "Behavioral Preferences in Response to Social Injustice: the Effects of Group Permeability and Social Identity Salience", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 1, S. 78-85.

Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", in: Gergen, K./ Greenberg, M./ Willis, K. (Eds.), *Social Exchange: Advances in theory and research*, S. 27-55, New York: Plenum.

Lind, A. (2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations", in: Greenberg, J./Cropanzano, R. (Eds.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford, C.A., Stanford University Press.

Lind, A./Tyler, T.R. (1988), "The social Psychology of procedural justice", New York, Plenum Press.

Lo, A.K./Lynch, J.G./Staelin, R. (2007), "How to attract Customers by giving Them the Short End of The Stick", in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, Feb.; S. 128-141.

Luo, Y. (2007), "The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, S. 644-664.

- Maier, G. /Streicher, B. /Jonas, E. /Woschée, R. (2007)**, “Gerechtigkeitseinschätzung in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001)“, in: Diagnostica, Vol. 53 (2), S. 7-108.
- Masterson, S.S./Lewis, K./Goldman, B.M./Taylor, M.S. (2000)**, “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, in: Academy of management Journal, Vol. 43, No. 4, S. 736-748.
- Maxham, J.G./Netemeyer, R.G. (2003)**, “Firms reap what they sow: The Effects of shared values and Perceived Organizational Justice on Customers’ Evaluations of Complaint Handling”, in: Journal of Marketing, Vol. 67, S. 46-62.
- Niehoff, B.P/Moorman, R.H. (1998)**, ”Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour”, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, S. 527-556.
- Netemeyer, R.G./Boles, J.S./McKee, D.O./McMurrian, R. (1997)**, ”An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenships Behaviors in a Personal Selling Context”, in: Journal of Marketing, Vol. 61, S. 85-98.
- Oliver, R.L./de Sarbo, W.S. (1988)**, ”Response Determinants in Satisfaction Judgments”, in: Journal of Consumer research, Vol. 14, S. 495-507.
- Phillips, R. (2003)**, „Stakeholder Theory and Organizational Ethics“, San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Rack, O./Christophersen (2007)**, „Experimente“, in: Albers, S.; Methodik der empirischen Forschung,.
- Ramaswami, S.N./Singh, J. (2003)**, ”Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople”, in: Journal of Marketing, Vol. 67, Oct. S. 46-66.
- Reichers, A.E./Schneider, B. (1990)**, “Climate and culture: Life cycles of constructs.“ in: Schneider, B. (Ed.), Organizational climate and culture (S. 5-39), San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rowold, J./Borgmann, L. (2009)**, ”Zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment”, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2, S. 58-67.

Rustenbach, S. (2003), "Metaanalyse", Huber, Bern.

Sager, J.K. (1991), "A Longitudinal Assessment of Change in Sales Force Turnover", in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 1, S. 25-36.

Singh, R. (1997), "Group Harmony and Interpersonal fairness in Reward Allocation: On the Loci of the Moderation Effect", in: Organizational Behavior and Human Decision processes, Vol. 72, No. 2, S. 158-183.

Shapiro, D.L. (1991), "The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit", in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 614-630.

Shapiro, D.L./Butner, E.H./Barry, B. (1994), "Explanations: What factors enhance their perceived adequacy", in: Organizational Behavior and human decision processes, Vol. 58, S. 346-368.

Skarlicki, D.P./Folger, R./Tesluk, P. (1999), "Personality as a moderator in the Relationship between Fairness and retaliation", in: Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 1, S. 100-108.

Smith, A.K./Bolton, R.N./Wagner, J. (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", in: Journal of Marketing research, Vol. 36, S. 356-372.

Smith, A./Haakonssen, K. (2002), "The Theory of Moral Sentiments", Cambridge University.

Stroessner, S.J./Heuer, L.B. (1996), "Cognitive Bias in Procedural Justice: Formation and Implications of Illusory Correlations in Perceived Intergroup Fairness", in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 71, No. 4, S. 717-728.

Tahai, A./Meyer, M.J. (1999), "Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences", in: Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 3 (Mar., 1999), pp. 279-296.

Taylor, M.S./Renard, M.K./Tracy, K.B. (1998), "Managers' Reactions to Procedurally Just Performance Management Systems", in: Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 5, S. 568-579.

Tax, S. S./Brown, S.W./Chandrashekar, M. (1998), "Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implications for Relationships in Marketing," in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.2, S. 60-72.

Thibaut, J./Walker, L. (1975), "Procedural Justice: A psychological analysis", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler, T.R. (1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", in: *Journal of Personality and Social Psychology*; Vol. 67, No. 5, S. 850-863.

Van Knippenberg, D. /de Cremer, D. /van Knippenberg, B. (2007), "Leadership and fairness: The State of the Art" in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 16, Issue 2, Pages 113 – 140.

Ward, J.C./Ostrom, A.L. (2006), "Complaining to the Masses: The Role of Protest in Customer-Created Complaint Web Sites", In. *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, S. 220-230.

Wiswede, G. (2004), "Sozialpsychologie-Lexikon", München, u.a.

Xia, L./Monroe, K.B./Cox, J.L. (2004), "The price is unfair! A conceptual Framework of price Fairness Perceptions", in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, S. 1-15.

