

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

**Gerechtigkeitsempfinden und
fairnessbezogene Reaktionen von
Mitarbeitern in Versicherungsunter-
nehmen - Handlungsempfehlungen
für eine gerechtere Vergütungs-
struktur**

Tobias Klatte

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 60

Tobias Klatte

**Gerechtigkeitsempfinden und
fairnessbezogene Reaktionen von
Mitarbeitern in Versicherungsunternehmen -
Handlungsempfehlungen für eine
gerechtere Vergütungsstruktur**

Shaker Verlag
Düren 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2019

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-6865-8

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Prof. Dr. Magdalène Lévy-Tödter und Frau Dr. rer. pol. Annika Elsner, die die Abschlussarbeit von Herrn Tobias Klatte als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert das Konstrukt der organisationalen Gerechtigkeit, dem aufgrund der Komplexität der modernen Arbeitswelt eine zunehmende Bedeutung zuzuschreiben ist. Da die Gerechtigkeitsforschung im deutschsprachigen Raum wenig fortgeschritten ist und aufgrund des für den Autor vertrauten Anwendungsgebiets, wurde die Versicherungsbranche gewählt, um Ungerechtigkeitsempfinden und Auswirkungen zu untersuchen.

Dem Verfasser gelingt es im Zuge der Operationalisierung zu bestätigen, dass Gerechtigkeit einen hohen Subjektivitätscharakter aufweist und die Ursachen von Ungerechtigkeitsempfinden primär auf der distributiven und prozeduralen Ebene entstehen. Die Folgewirkungen aus empfundener Ungerechtigkeit weisen sowohl Nachteile für Mitarbeiter, Kunden als auch für das Versicherungsunternehmen

selbst auf. Auch wenn Gerechtigkeit als Dauerzustand nicht umfassend herstellbar ist, schafft es der Autor den Komplexitätsgehalt der Gerechtigkeitsfrage angemessen zu reduzieren und durch eine geschickte Verbindung der Betrachtungsweisen von Innen- und Außendienst ein ganzheitliches Verständnis von Ungerechtigkeitswirkungen zu präsentieren. Durch seine Analyseergebnisse schafft Herr Klatte die Voraussetzungen, um ein Modell für ein gerechteres Anreizsystem zu entwickeln.

Herr Klatte zeigt hierbei systematisch aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, methodisch begründet und empirisch fundiert, Gestaltungsmaßnahmen auf Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterebene auf. Die in der Master-Thesis diskutierten Synergieeffekte bieten für die Unternehmenspraxis ein stringentes Gerüst für die Implementierung gerechterer Anreizsysteme.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Mai 2019

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

VORWORT DES GUTACHTERS

Die Bedeutung der sozialen Gerechtigkeit als wichtiges Prinzip vollwertiger Mitgliedschaft in einem Unternehmen wird seit langem und nach wie vor intensiv diskutiert. Die Wahrnehmung der distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit aus der Perspektive von unterschiedlichen Personengruppen innerhalb eines Unternehmens steht dagegen selten im Mittelpunkt von Analysen. Vor dem Hintergrund großer Umstrukturierungen durch die Digitalisierung in der Versicherungsbranche ist es besonders wichtig, die Dynamik einer organisationalen Gerechtigkeit besser zu verstehen.

Tobias Klatte bietet in seiner Master Thesis eine differenzierte Analyse des Gerechtigkeitsverständnisses von Mitarbeitern im Innen- und Außendienst in Versicherungsunternehmen. Die Aussagen der interviewten Mitarbeiter des Innen- und Außendienstes lassen gut erkennen, dass innerhalb des Systems „Versicherungsunternehmens“ Anreizsysteme als Ergebnis sozialer Aushandlungsprozesse von Mitarbeitern wahrgenommen werden und, dass die Einführung neuer – als ungerecht empfundener - Verteilungsregeln schnell zu Demotivierung und auch zu deviantem Verhalten führen kann. Es ist von daher begrüßenswert, dass Herr Tobias Klatte am Ende der Arbeit ein ganzheitliches Konzept für eine gerechtere Vergütungsstruktur entwirft. Die Gestaltungsmaßnahmen auf der Unternehmens-, Bereichs- und Mitarbeiterebene zeigen einen innovativen Weg auf, wie Versicherungsunternehmen trotz Unsicherheiten im Management (z.B. bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungsbranche) gemeinsam mit Mitarbeitern flexible und faire Vergütungssysteme entwerfen können, die sich gerechtigkeitsethisch rechtfertigen lassen.

Diese Überlegungen bieten eine gute Grundlage für die Evaluation der Vergütungskultur und –struktur nicht nur in der Versicherungsbranche, sondern auch in allen Branchen, in denen die volle Teilhabe mündiger Mitarbeiter erwünscht ist, da das Gerechtigkeitsempfinden mit steigender Anstrengung und Leistung an Bedeutung gewinnt.

Hamburg, im April 2019

Prof. Dr. Magdalène Lévy-Tödter

Professur für Interkulturelle Kompetenzen

Wiss. Leiterin des KompetenzCentrums für nachhaltige Entwicklung

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort des Herausgebers.....	I
Vorwort des Gutachters.....	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	11
1.1 Problemstellung	11
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	12
2 Belohnungssysteme in der Versicherungsbranche und Motivationstheorien.....	14
2.1 Transformation von Versicherungsunternehmen.....	14
2.2 Entgeltformen im Versicherungssinnen- und -außendienst	16
2.2.1 Grundvergütung	16
2.2.2 Variable Vergütung.....	17
2.2.3 Vorsorge- und Sozialleistungen.....	19
2.2.4 Prinzipien der Entgeltgerechtigkeit	19
2.3 Prozesstheorien der Motivation im Kontext der Fairness.....	21
2.3.1 Extrinsische und intrinsische Motivation	21
2.3.2 Crowding-Out-Effekt.....	22
2.3.3 Steuerung von Verhalten durch Anreizsysteme	22
3 Organisationale Gerechtigkeit	26
3.1 Dreidimensionaler Ansatz der organisationalen Gerechtigkeit.....	27
3.1.1 Distributive Gerechtigkeit.....	27
3.1.2 Prozedurale Gerechtigkeit	28
3.1.3 Interaktionale Gerechtigkeit	28
3.2 Messinstrumente der wahrgenommenen Gerechtigkeit.....	29
3.2.1 Entstehung eines Gerechtigkeitsempfindens nach Adams.....	29
3.2.2 Ausgewählte Messinstrumente	31
3.2.3 Grenzen von Messverfahren	31

3.3	Empirische Studien im Kontext von Entlohnung und Gerechtigkeit.....	32
3.3.1	Ursachen empfundener Ungerechtigkeiten in Unternehmen	33
3.3.2	Folgen empfundener Ungerechtigkeiten für Unternehmen	34
3.4	Ansätze für gerechte Verfahren nach Leventhal	38
3.4.1	Konsistenz und Unvoreingenommenheit.....	39
3.4.2	Genauigkeit und Korrigierbarkeit.....	39
3.4.3	Repräsentativität und ethische Grundsätze.....	39
4	Empirische Untersuchung	41
4.1	Untersuchungsleitende Fragestellungen	41
4.2	Teilstandardisierte Experteninterviews	42
4.2.1	Begründung und Diskussion des Erhebungsinstruments	42
4.2.2	Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens.....	44
4.2.3	Planung und Auswahl der Gesprächspartner	48
4.2.4	Durchführung der Interviews	51
4.2.5	Auswertungs- und Analysemethode.....	53
4.3	Untersuchungsergebnisse.....	57
4.3.1	Gerechtigkeitsempfinden der Versicherungsmitarbeiter	57
4.3.2	Ursachen von Gerechtigkeitsempfinden.....	59
5	Handlungsempfehlungen für eine gerechtere Vergütungsstruktur.....	70
5.1	Gestaltungsmaßnahmen auf der Unternehmensebene	72
5.2	Gestaltungsmaßnahmen auf der Bereichs- und Abteilungsebene	82
5.3	Gestaltungsmaßnahmen auf der Mitarbeiterebene.....	85
6	Diskussion.....	87
6.1	Diskussion der Ergebnisse.....	87
6.2	Bewertung und Grenzen der Methode.....	88
7	Schlussbetrachtung.....	92
8	Literaturverzeichnis	97