

Zeitschrift für Personalforschung, 28. Jahrgang, Heft 3, 2014 ZfP 28(3)

Editorial

Originalbeiträge

Thomas Armbrüster, Katharina Schüller
Strategische Orientierung und Gehaltsstrukturen von Personalleitenden 316

Manfred Auer, Gabriela Edlinger, Andreas Mölk
**Interpretationen und Rekonstruktionen einer Arbeitgebermarke
durch unternehmensexterne Stakeholder: eine explorative Studie** 346

Jens Rowold
**Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional
leadership paradigm** 367

Research Note

Suzanne Giesbers, Roel L.J. Schouteten, Erik Poutsma,
Beatrice I.J.M. van der Heijden, Theo van Achterberg
**Nurses' perception of feedback on quality measurements:
Development and validation of a measure** 391

Thomas Armbrüster, Katharina Schüller*

Strategische Orientierung und Gehaltsstrukturen von Personalleitenden**

Seit etwa einem Jahrzehnt wird von einem Wandel im Tätigkeitsfeld Personalmanagement in Richtung eines zunehmenden strategischen Einflusses in Organisationen gesprochen. Als Berufsfeld ist Personalmanagement jedoch noch empirisch wenig erkundet. Aus humankapitaltheoretischer Sicht sind zur Analyse eines Berufsfelds insbesondere solche Untersuchungen von Bedeutung, die individuen- und betriebsspezifische Einflüsse auf Gehälter analysieren. In diesem Artikel untersuchen wir einen dafür geeigneten Datensatz, der im Rahmen einer Online-Befragung von Personalmanagern erhoben wurde. Auf theoretischer Ebene argumentieren wir, dass in Anbetracht des Wandels im Tätigkeitsfeld Personalmanagement außer individuen- und betriebsspezifischen Einflussfaktoren auch die Tätigkeitsauffassung (strategisch versus operativ) zu berücksichtigen ist. Empirisch zeigt sich mittels einer Dekomposition der Lohngleichungen, dass sich Gehaltsdifferenzen zwischen strategischen und operativen Tätigkeitsauffassungen teilweise auf unterschiedliche Humankapitalausstattungen, mehr jedoch auf betriebsspezifische Merkmale zurückführen lassen. Wir diskutieren diese Ergebnisse im Lichte der Humankapitaltheorie und bisheriger empirischer Studien und formulieren Empfehlungen für die Praxis.

Strategic orientation and remuneration structures of personnel managers

Over the last decade the field of human resource management has reportedly acquired an increasing strategic influence in organisations. Yet human resource management as a profession has tended to be neglected in empirical research. From the perspective of human capital theory, studies of professions which analyse individual and firm-specific influences on remuneration are particularly useful. In this article we analyse a dataset that is suitable for this purpose and that was collected in an online survey of German personnel managers. At a theoretical level, given the increasing strategic influence of human resource managers, we argue that – in addition to individual and firm-specific influences on remuneration – the character of the activity (strategic versus operative) must be considered. A decomposition of the wage equation for strategic and operational roles allows us to attribute these differences in part to differences in individual human capital, but mostly to firm-specific factors. We discuss these results in the light of human capital theory and previous empirical studies and derive implications for practitioners.

Key words: **profession, wage structure, personnel economics, strategic HRM**
(JEL: J24, J31, M12, M52)

* Korrespondenzadresse: Prof. Dr. Thomas Armbrüster, Universität Erfurt, Staatswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Strategisches Management, Postfach 900 221, D – 99105 Erfurt. E-Mail: thomas.armbruester@uni-erfurt.de.

** Wir danken dem Bundesverband der Personalmanager und dem Helios Media Verlag für die Ermöglichung und Unterstützung der Datenerhebung sowie zwei anonymen Gutachtern für sehr hilfreiche Kommentare zu früheren Versionen.

Artikel eingegangen: 3.4.2012

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.1.2014.

1. Einleitung

Personalmanagement wird häufig als Tätigkeitsfeld im Wandel beschrieben, wobei auf mindestens drei Indikatoren rekurriert wird. Erstens wird HR-Management zunehmend als strategische Aufgabe gesehen; die Tätigkeiten würden sich von personalverwaltenden zu personalgestaltenden wandeln (Ackermann, Dannert, & Horváth, 1989; Ulrich, 1996; Engelmann, 2003; Ulrich, Brockbank, Younger, Nyman, & Allen, 2009; Claßen & Kern, 2010). Zweitens etablieren sich im Rahmen des Bologna-Prozesses akademische Ausbildungswege, die auf Personalmanagement zugeschnitten sind, z.B. Master-Studiengänge in HRM. Drittens ist mit der Gründung des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) im Jahr 2009 neben der bereits seit 1952 bestehenden Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) ein zweiter, z.T. konkurrierender Berufsverband entstanden. Mit den schnell wachsenden Mitglieder- und hohen Veranstaltungszahlen des BPM ist eine zusätzliche verbandsbezogene Institutionalisierung des Berufsfelds zu verzeichnen.

Personalfachkräfte waren schon immer mit sensiblen Aufgaben befasst: von der Zuständigkeit für Einstellung, Gehaltsberechnung oder Kündigung bis zur Verwaltung der Personalakten, in denen sich vertrauliche Informationen wie Gehaltshöhe oder Betriebsrenten, Personalbeurteilungen oder ggf. Abmahnungen befinden. Hinzu gekommen sind in den vergangenen Jahren Aufgaben des Demographiemanagements, Bedienung des gefühlt zunehmenden Wettbewerbs um Fach- und Führungskräfte sowie strategische Aufgaben wie Employer Branding. Diese Entwicklungen haben dem Personalmanagement als Tätigkeitsfeld in den vergangenen Jahren zusätzliche Aufmerksamkeit beschert.

Trotz der gestiegenen Aufmerksamkeit und Institutionalisierung ist Personalmanagement als Berufsfeld empirisch wenig erkundet. Personalforschung befasst sich legitimerweise vor allem mit HR-Maßnahmen und deren Wirkungen als mit Personalmanagement als Beruf, Karriere oder individuelle Einkommensquelle. Studien, die Licht auf bestimmte Mechanismen des Berufsfelds werfen, fokussieren beispielsweise auf die Legitimität von HR-Abteilungen im gesamtbetrieblichen oder gesellschaftlichen Kontext (Brandl, 2005; Brandl & Pohler, 2010; Reichel, Brandl, & Mayrhofer, 2009, 2010). Studien zu Gehältern im Personalmanagement beschränken sich auf eher spontane, kleinere Erhebungen von Wirtschaftsmagazinen oder Personalberatungen, um beispielsweise durchschnittliche Gehaltsentwicklungen oder Vergleichswerte zwischen Branchen auf deskriptiver Ebene zu bekommen (Vocino, 2003, 2004; Friedrichsen, 2005; HRF, 2007, 2008, 2010). Theoriebezogen knüpfen die Studien zur Legitimität von Personalabteilungen an den soziologischen Neoinstitutionalismus an. Die vorliegenden Studien zu Gehältern sind typischerweise atheoretisch bzw. haben allenfalls eine implizite Humankapitaltheorie; sie liefern vornehmlich deskriptive Daten für Personalmagazine oder Personalberater.

Insbesondere Studien zu Gehaltsstrukturen erlauben jedoch einen recht intimen Einblick in andernfalls kaum sichtbare Mechanismen eines Berufsfelds. Die Humankapitaltheorie (Becker, 1962, 1993; Mincer, 1974, 1985) berücksichtigt den Bildungshintergrund, die Berufserfahrung und andere individuenspezifische Merkmale, die sich typischerweise in der Produktivität oder im Gehalt niederschlagen. Hier ist die Viel-

zahl an Zugangswegen zum Berufsfeld, sei es hinsichtlich des Ausbildungsniveaus, des Studienfachs oder der Art des Quereinstiegs, von besonderem Interesse. Die Humankapitaltheorie wurde durch die Personalökonomik erweitert in Richtung betrieblicher Faktoren wie Branche oder hierarchische Verankerung eines Berufsfelds. Die personalökonomische Forschung zu firmeninternen Arbeitsmärkten (Doeringer & Piore, 1971; Creedy & Whitfield, 1988; Wachter & Wright, 1990; Baker & Holmstrom, 1995; Lazear & Oyer, 2004) bzw. die Auswertungen firmeninterner Personaldaten („insider econometrics“; Baker, Gibbs, & Homstrom, 1994a, 1994b; Gibbons & Waldman, 1999, 2006; Shaw, 2009) untersucht nicht nur individuen-spezifische, sondern auch betriebsspezifische Faktoren wie Unterschiede zwischen Branchen oder zwischen Ausbildungswegen, z.B. Quereinstieg von anderen Tätigkeitsfeldern.

In Anbetracht der oben genannten, zumindest in der Literatur und auf Personalmanagementkonferenzen häufig erwähnten Veränderungen des Berufsfelds Personalmanagement von operativen zu strategischen Aufgaben möchten wir die o.g. individuen- und betriebsspezifischen Faktoren um einen Aspekt erweitern: die Tätigkeitsauffassung. Damit gemeint ist die Einordnung der Tätigkeit in strategische versus operative Ausrichtung. In der personalökonomischen Literatur fällt eine solche Unterscheidung unter den Begriff der horizontalen Differenzierung: Das Gehalt bestimmt sich nicht nur aus dem allgemeinen Gehaltslevel eines Unternehmens und der vertikalen, also hierarchischen Differenzierung zwischen Mitarbeitern, sondern auch aus horizontalen Tätigkeitsunterschieden (Doeringer & Piore, 1971; Creedy & Whitfield, 1988). In den Gehältern schlagen sich nicht nur offene Mechanismen wie hierarchische Ebenen oder unterschiedliche Bildungsabschlüsse nieder, sondern auch weniger sichtbare soziale Mechanismen wie Diskriminierung zwischen Geschlechtern oder zugeschriebenen Rollen – und möglicherweise auch Honorierungen für unterschiedliche Tätigkeitsauffassungen.

Bisherige empirische Studien konnten tätigkeitsbezogene Aspekte nicht erfassen. Noch im Jahr 2000 schrieb beispielsweise Lazear in einem Essay über die Zukunft der Personalökonomik: „Although much has been learned, many important questions remain. For example, are worker wage profiles dependent on individual attributes or is the firm more important in determining wage growth?“ (Lazear, 2000a, S. 611) Lazear argumentiert, dass die Personalökonomik vor allem individuen- und betriebsspezifische Faktoren vergleichen soll. Tätigkeitsspezifische Merkmale werden hier nicht genannt; sie gelten aufgrund der schwierigen Messbarkeit als unbeobachtete Qualität (Stephan & Gerlach, 2008). Konzeptuell geht in diese Richtung allenfalls die Erfassung der Punktzahl in Leistungsbeurteilungen, sofern man eine strategische Tätigkeitsauffassung als Qualitätsmerkmal versteht. Beispielsweise umfassen die Daten von Baker et al. (1994a) für jeden Mitarbeiter der untersuchten mittelständischen Firma die demographischen Merkmale, den Bildungshintergrund, die Stellenbezeichnung, die Kostenstelle, alle Gehaltsinformationen und die Punktzahl in der Leistungsbeurteilung, jedoch keine Informationen über tätigkeits-spezifische Merkmale oder Tätigkeitsauffassungen.

Sowohl Lazear (1992) als auch Baker et al. (1994a, 1994b) beobachteten jedoch starke Gehaltsunterschiede auf denselben hierarchischen Ebenen von Organisationen und starke Gehaltsüberlappungen zwischen verschiedenen Ebenen. Sie führen dies

auf unterschiedliche Einstiegsgehälter zurück und auf idiosynkratische Gehaltsentwicklungen.¹ Bezüglich letzterem identifizieren sie systematische Gewinner und Verlierer, also Gruppen von Arbeitnehmern, bei denen sich die Gehälter systematisch schnell entwickeln bzw. systematisch stagnieren (Alexander, 1974; Baker & Holmstrom, 1995; Lazear, 1999). Vor diesem Hintergrund scheinen gerade tätigkeits-spezifische Faktoren bzw. die Tätigkeitsauffassung als strategisch oder operativ von Interesse. Wenn tätigkeits-spezifische Faktoren bzw. die betriebsinterne Bedeutung von operativ-verwaltend Tätigen bis zu strategisch Arbeitenden die Vergütung von Personalmanagerinnen und -managern beeinflusst, dann wirft dies nicht nur ein interessantes Licht auf Personalmanagement als Beruf, sondern es erweitert das Spektrum bisheriger einschlägiger Studien um die Komponente der Tätigkeitsauffassung, neben den bisherigen individuen- und betriebsspezifischen Komponenten.

Methodisch anspruchsvolle, multivariate Analysen von Gehaltsstrukturen in Deutschland existieren selbstverständlich (Stephan & Gerlach, 2003; Alda, Bellmann, & Gartner, 2005; Hinz & Gartner, 2005; Hafner & Lenz, 2007; Holst & Busch, 2009), jedoch nicht bezogen auf Personalmanagement. Mit einer Reihe deutscher Paneldaten wurden Gehaltserhebungen sowohl für einen Querschnitt der Beschäftigten als auch vereinzelt für Führungskräfte durchgeführt (ebd.); berufsfeldspezifische Gehaltsstrukturanalysen wie z.B. über das Berufsfeld Personalmanagement fehlen jedoch. In Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager ist es nun gelungen, einen Datensatz zu erheben, mit dem die oben genannten Mechanismen des Berufsfelds sowie ihre Auswirkungen auf das Gehalt von Personalmanagern vor dem Hintergrund der Humankapitaltheorie analysiert werden können. Im Folgenden beschreiben wir zunächst die theoretischen Ansätze zur Erklärung von Gehaltsdifferenzen sowie die Literaturlage zum Tätigkeitsfeld Personalmanagement, anschließend stellen wir die empirische Untersuchung und unsere Analyseergebnisse vor, und zum Schluss diskutieren wir die Ergebnisse im Lichte der Theorien und bezüglich Konsequenzen für die Praxis.

Der Artikel bietet nach unserem Verständnis sowohl einen Theorie- als auch einen Empiriebeitrag. Der Theoriebeitrag liegt in der Berücksichtigung tätigkeits-spezifischer Merkmale für eine Berufsfeldanalyse, die über die Thematisierung individuen- und betriebsspezifischer Merkmale hinausgehen und die in der Humankapitaltheorie keine Berücksichtigung finden. Der empirische Beitrag liegt in der Berechnung des relativen Einflusses der jeweiligen Faktoren auf die Gehälter von Personalleitenden, und zwar unter Berücksichtigung des Unterschieds zwischen strategisch und operativ tätigen. Der vorliegende Datensatz ist eine Querschnitt-, keine Längsschnittanalyse, so dass wir keine Aussagen über die in der Literatur vermutete Steigerung des strategischen Einflusses von Personalleitern machen können. Jedoch ermöglichen auch die Querschnittsdaten einige Aussagen über den Einfluss von Tätigkeitsauffassungen auf das Gehalt.

¹ Bereits in den 1990er Jahren gab es Uneinigkeit darüber, ob die hierarchischen Gehaltsstrukturen und damit die Anreize zur Beförderung einem Turnier (tournament theory) entsprechen (Baker & Holmstrom, 1995, versus Lazear, 1992).

2. Theorie und Literaturlage

Die Humankapitaltheorie begründet Einkommensunterschiede in der Regel mit der individuellen Humankapitalausstattung der Arbeitnehmer; ein ausführlicher Überblick über die Erklärungsansätze findet sich in Achatz, Gartner und Glück (2004, S. 6 ff.). Zentral sind die Ansätze von Becker (1962, 1993) und Mincer (1974, 1985) und die personalökonomischen Betrachtungen von firmeninternen Arbeitsmärkten (Doeringer & Piore, 1971; Lazear, 1998; Baker et al., 1994a, 1994b; Lazear & Oyer, 2004). Gemäß der Humankapitaltheorie erhöhen Investitionen in Bildung und Training die Produktivität eines Arbeitnehmers und verhalten sich damit ähnlich wie Investitionen in Produktionsgüter durch einen Unternehmer. Eigenschaften wie individuelle Bildung, aber auch berufs- und betriebsspezifische Erfahrung (Alexander, 1974; Lazear, 1976) beeinflussen die Produktivität oder lassen aus Arbeitgebersicht Rückschlüsse auf die zu erwartende Produktivität zu.² Die Personalökonomik spricht hier vom „education wage premium“, also dem Einfluss des Bildungsgrads auf die Vergütung (Light & Strayer, 2004; Strauss & de la Maissonence, 2007; Walker & Zhu, 2008). Anfänglichen Investitionen in Form von Ausbildungskosten und Erwerbsausfällen stehen spätere Gewinne durch eine höhere Entlohnung gegenüber. Auch einer anfänglichen Bezahlung unter dem Produktivitätsniveau steht eine spätere Bezahlung oberhalb dessen entgegen („deferred compensation“; Becker, 1993; Lazear, 1999, 2000a).

Neben Gehaltsunterschieden in Folge der individuellen Ausstattungsmerkmale der Beschäftigten werden jedoch auch Gehaltsunterschiede beobachtet, die im Unternehmen bzw. der Organisation begründet liegen. In der Personalökonomik ist eine klassische betriebsspezifische Variable die Unternehmensgröße. Je größer das Unternehmen, desto höher ist ceteris paribus typischerweise das Gehalt (Lehmer & Möller, 2010; Pedace, 2010; Even & Macpherson, 2012); selbstverständlich werden auch Branchenunterschiede als betriebsspezifische Variablen berücksichtigt (Achatz et al., 2004; Holst & Busch, 2008b; Holst & Busch, 2009). Seit etwa 20 Jahren werden für wissenschaftliche Arbeiten auf dieser Basis verstärkt so genannte Linked Employer Employee Datensätze (LEED) herangezogen (Baker & Holmstrom, 1995; Hafner & Lenz, 2007; Lazear & Shaw, 2007). Die Analyse eines LEED ermöglicht die Aufspaltung der Einflüsse auf Lohn- und Gehaltsstrukturen in individuen-spezifische und betriebsspezifische Effekte mit Hilfe von Mehrebenenmodellen. Für Deutschland existieren mit dem LEED des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB (LIAB) und der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung des Statistischen Bundesamtes (GLS) zwei solche Datensätze, mit denen gezeigt wurde, dass Arbeitseinkommen sowohl von der individuellen produktionsrelevanten Merkmalsausstattung des Arbeitnehmers als auch von Eigenschaften wie der Entgeltpolitik, der Beschäftigtenstruktur und dem sozioökonomischen Umfeld des Arbeitgebers abhängen. Zum Beispiel zeigen Lehmer und Möller (2010) den Einfluss von Betriebsgröße und Lage in einem Ballungsraum. In der Gender Pay Gap-Forschung wurde untersucht, inwieweit sich betriebliche Merkmale moderierend auf den Einfluss individuen-spezifischer Merkmale

² Erwartungen über die Produktivität von Arbeitnehmern spielen darüber hinaus eine Rolle in der Theorie der statistischen Diskriminierung, mit der häufig geschlechtsspezifische Lohndifferenzen begründet werden.

auswirken, d.h. deren Ertragsraten positiv oder negativ beeinflussen können. Stephan und Gerlach (2003) zeigen, dass die Anwendung von Tarifverträgen die geschlechtsspezifische Lohnlücke verringert; Holst und Busch (2008a) finden einen geringeren Gender Pay Gap in Ballungsräumen. Auch der Einfluss von mikrogeographischen Merkmalen (Bundesland, Ballungsraum, regionale Arbeitslosenquote) sowie direkt oder indirekt entgeltbezogene unternehmenspolitische Merkmale aus amtlichen Erhebungen wie dem IAB-Betriebspanel (Anwendung von Tarifverträgen, Anteil von Teilzeit- und befristeten Stellen, Frauenanteil, Vorhandensein eines Betriebsrats) auf die Lohn- und Gehaltsstruktur von Beschäftigten wurde in den vergangenen 15 Jahren mehrfach empirisch untersucht (z.B. Buscher, 2003, S. 473; Stephan & Gerlach, 2003, S. 532; Achatz et al., 2004, S. 29; Holst & Busch, 2008a, S. 467).

Studien, die auf Erhebungen zurückgreifen, in denen keine Verknüpfung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber vorhanden ist, wie beispielsweise das Sozioökonomische Panel (SOEP, vgl. Holst & Busch, 2003, 2008), belegen, dass betriebsspezifische Merkmale auch dann signifikant auf Löhne und Gehälter wirken, wenn sie lediglich von den Arbeitnehmern erfragt wurden. Gleiches gilt für individuen-spezifische Merkmale, von denen bisher die Berufserfahrung, der Bildungsabschluss, die Betriebszugehörigkeit, Jahre vorangegangener Erwerbslosigkeit und vergleichbare Variablen (vgl. z.B. Achatz et al., 2004, S. 29; Anger & Schmid, 2008, S. 8) als Determinanten des individuellen Lohn- und Gehaltsniveaus identifiziert wurden.

Die Beschäftigungsgruppe (Alda et al., 2005) und der hierarchische Status (Achatz et al., 2004; Holst & Busch, 2009) sind Eigenschaften, die einerseits beeinflusst werden von anderen individuen-spezifischen Merkmalen, andererseits jedoch auch von betrieblichen Anforderungen. Stephan und Gerlach (2008) sprechen davon, dass sich Arbeitskräfte „unterschiedlicher unbeobachtbarer ‚Qualität‘ in bestimmte Betriebe sortieren“ (S. 526), weil beispielsweise Hochlohnunternehmen bevorzugt überdurchschnittlich motivierte und innovationsfreudige Mitarbeiter einstellen oder weil „qualifikationssensitive Technologien“ (ebd., S. 527) solche Sortierprozesse induzieren.

Die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Tätigkeitsauffassung ist in der Praxis vor allem durch den Begriff des HR Business-Partners (Ulrich, 1996; Ulrich et al., 2009; Claßen & Kern, 2010) aufgekommen. Ein HR Business-Partner bzw. eine -Partnerin, verstanden als neuer Typus einer Personalmanagerin bzw. eines Personalmanagers, versteht HR Management als strategische Aufgabe; sie bzw. er sei so etwas wie die Spielmacher einer Organisation und tragen metaphorisch die „Rückennummer 10“ in der Firma. Sie seien, anders als herkömmliche Personalmanager/innen, in wesentliche Entscheidungsprozesse eingebunden, vollzögen strategische Aufgaben und trügen einen nachweisbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg bei. Ulrich (1996) sowie Claßen und Kern (2010) bringen damit zum Ausdruck, dass ökonomische bzw. soziologische Veränderungen wie z.B. der demographische Wandel und der zunehmende Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte eines neuen, strategisch denkenden und handelnden Personalmanagements bedürfen. In der Personalökonomik spricht man seit den 1990er Jahren von neuen, innovativen HR-Praktiken, womit z.B. outputbasierte bzw. anreizbezogene Vergütung, Teamstrukturen und flexible Aufgabenzuweisung, Managementtrainings, flexible interne Arbeitsmärkte und optionsbasierte Vergütung von Top-Führungskräften gehören (Ichniowski et al., 1997;

Lazear, 2000b; Bartel et al., 2004; Shaw, 2009). Auch dort wird davon ausgegangen, dass es Personalmanager/innen gibt, die in der Lage sind, innovative HR-Praktiken als System zu implementieren, ihre Tätigkeit also als strategisch verstehen.

Für das Tätigkeitsfeld Personalmanagement liegen weder in der deutschsprachigen noch in der internationalen Literatur Gehaltsstrukturanalysen vor. Die Untersuchungen, die vorrangig in englischsprachigen Ländern durchgeführt wurden, beschränken sich auf deskriptive Auswertungen von Befragungen, die von Praktikerzeitschriften wie z.B. dem HR Magazine und/oder von HR-Beratungsunternehmen durchgeführt werden. Eine umfangreiche und regelmäßige Befragung dieser Art war zu Beginn des Jahrtausends die jährliche „HRM Compensation Survey“, über deren Ergebnisse in diversen Fachpublikationen berichtet wurde (Schaeffer, 2001; CBLO, 2002, 2003; Vocino, 2003, 2004; IOMA, 2005, 2007a, 2007c, 2008a, 2008b, 2009; HRF, 2007, 2008). Darüber hinaus beauftragt die Society for Human Resource Management (SHRM) regelmäßige Studien dieser Art, nämlich den „SHRM Survey Report on HR Personnel Compensation“, der operativ von Watson Wyatt/Towers Watson durchgeführt wird (siehe u.a. Dooney & Esen, 2007, 2009; HRF, 2008; IOMA, 2008b, 2009; Coombs & Fegley, 2010). Eine Sichtbarkeit in der Praxis haben darüber hinaus die „HRFocus HR Compensation Survey“ (eine Befragung des Bureau of National Affairs Inc. mit vergleichsweise kleiner Stichprobengröße, siehe IOMA, 2007a; HRF, 2010), die „Human Resources Compensation Survey“ (durchgeführt von Salary.com, siehe IOMA, 2007b) sowie Teilauswertungen verschiedener Gehaltsbefragungen (z.B. die Auswertung der Gehälter von Personalmanagern in „Business & Legal Reports“; siehe HRF, 2007, 2008; IOMA, 2007c). Diese Studien sowie weitere vergleichbare Untersuchungen (für Großbritannien: XpertHR, 2011; für Deutschland: Friedrichsen, 2005) identifizieren Zusammenhänge zwischen individuenspezifischen und betriebspezifischen Merkmalen und dem Einkommen von Personalmanagern. Keine Publikation entwickelt jedoch ein multivariates Gehaltsstrukturmodell; vielmehr werden lediglich Mittelwerte bzw. Mediane für Personalmanager in unterschiedlichen Branchen und hierarchischen Positionen ermittelt.

Auch wenn in den genannten Praktikerstudien keine multivariaten Auswertungen durchgeführt wurden, sind zwei Ergebnisse bemerkenswert. Die größten Verdienstunterschiede wurden beobachtet zwischen Individuen auf unterschiedlichen hierarchischen Positionen, insbesondere zwischen administrativen bzw. Fachexperten auf der einen und Managementpositionen auf der anderen Seite. Sofern eine starke und nach oben hin zunehmende Gehaltsdifferenzierung vorliegt, stützt dies die personalökonomische Annahme eines Karriereturniers (Lazear, 1999, 2000a). Darüber hinaus wurde beobachtet, dass aufgrund der zunehmenden Komplexität und strategischen Natur heutiger HR-Rollen das Gehalt für Personalmanager über alle hierarchischen Positionen hinweg beständig anstieg. Die ehemalige Präsidentin der Society for Human Resource Management, Meisinger, formuliert es folgendermaßen: „However, in recent years, compensation for HR professionals at all levels has been increasing steadily as a result of the (...) strategic nature of many HR roles today“ (zitiert nach CBLO, 2002, S. 7). Die beobachtete Entwicklung des Personalmanagements hin zu einer mehr strategischen Tätigkeit scheint nach ihrer Einschätzung also einen signi-

fikanten Gehaltseffekt zu haben, unabhängig davon, welche Karrierestufe erreicht wurde.

3. Präzisierung der Forschungsfragen und Hypothesen

Während der tätigkeitspezifische Faktor strategische versus operative Tätigkeitsauffassung oben erläutert wurde, bedürfen die individuen- und die betriebsspezifischen Einflussfaktoren noch einer humankapitalbasierten Präzisierung. Mit betriebsspezifischen Einflussfaktoren sind indirekt entgeltbezogene unternehmenspolitische Merkmale der Betriebe gemeint. Als solche Merkmale sind die hierarchische Einordnung des Personalmanagements in der Organisation und dessen strategische Bedeutung anzusehen. Organisationen unterscheiden sich u.a. dahingehend, ob das Personalmanagement auf höchster Unternehmensebene vertreten oder auf zweiter oder dritter Ebene angesiedelt ist, und inwiefern Personalmanagement unternehmenspolitisch ein strategischer Einfluss eingeräumt wird. Der hierarchischen Ebene wird in der personalökonomischen Literatur allgemein als betriebsspezifischer Faktor Rechnung getragen; der Einfluss einer Organisationseinheit kann ebenfalls als betriebsspezifische Variable betrachtet werden (Wachter & Wright, 1990; Achatz et al., 2004; Lazear & Oyer, 2004; Holst & Busch, 2009; Pfeifer, 2010). Welchen Stellenwert das betriebliche Merkmal der hierarchischen Verortung und innerbetrieblichen Wahrnehmung einer Tätigkeit auf die Entlohnung besitzt, ist bislang noch nicht untersucht worden. Der Blick auf das Gehalt erlaubt, diese Mechanismen im Tätigkeitsfeld zu überprüfen. Bei beiden der o.g. Variablen kann eine positive Wirkung auf das Gehalt erwartet werden, woraus sich die folgende Hypothese ergibt:

H1: Die hierarchische Verortung und der strategische Beitrag der Personaleinheit für die Organisationsleitung beeinflussen das (Brutto-)Gehalt Personalleitender.

Diese Hypothese ist keineswegs trivial, da man ohne Kenntnis der o.g. Entwicklungen des Tätigkeitsfelds bzw. allein auf Basis der Humankapitaltheorie ohne deren personalökonomische Erweiterung davon ausgehen müsste, dass vor allem individuen-spezifische (z.B. Humankapitalausstattung) statt betriebsspezifische oder tätigkeitsbezogene Merkmale die Gehaltshöhe von Personalleitenden bestimmen.

Bezüglich individuenspezifischer Komponenten ist oben erwähnt worden, dass sich auch die Ausbildungswege in Richtung Personalmanagement gewandelt haben: Im Rahmen des Bologna-Prozesses haben sich zunehmend fokussierte akademische Ausbildungswege etabliert (vgl. Engelmann, 2003), beispielsweise M.A.-Studiengänge mit Fokus auf Personalmanagement. Anknüpfend an die personalökonomischen Untersuchungen zum Einfluss des Bildungsgrads auf Gehälter (Light & Strayer, 2004; Strauss & de la Maisonnette, 2007; Walker & Zhu, 2008) wirft dies die Frage auf, inwiefern sich etablierende Standards in der Ausbildung in den Gehaltsstrukturen niederschlagen bzw. ob die Art der Tätigkeit einen moderierenden Effekt hinsichtlich des Einflusses unterschiedlicher Ausbildungswege besitzt. Basierend auf den o.g. allgemeinen Veränderungen im Personalmanagement ist jedoch davon auszugehen, dass die individuenspezifischen Einflüsse geringer ausgeprägt sind als die betriebsspezifischen. Dies führt zu der folgenden Hypothese.

H2a: Personalleitende, die ihre Tätigkeit als strategisch bezeichnen, haben eine höhere Humankapitalausstattung (z.B. höheren akademischen Abschluss) als diejenigen, die ihre Arbeit als operativ bezeichnen.

Aufgrund der stärker betriebsspezifischen Rolle im Personalmanagement erwarten wir zusätzlich:

H2b: Individuenspezifische Merkmale (z.B. Humankapitalausstattung oder Art des Einstiegs) sind geringer ausgeprägt als betriebsspezifische.

Aufgrund der obigen Diskussion ist die Frage von besonderem Interesse, ob Führungstätigkeiten im Personalmanagement tatsächlich (und nicht nur behauptetermaßen oder gemäß qualitativer Wahrnehmung) zunehmend strategischer Natur sind. Da wir keine Longitudinaldaten haben, müssen wir uns auf Indizien beschränken, die eine Querschnittanalyse liefern kann. Wenn Personalleitende ihre Tätigkeit als strategisch auffassen, kann vermutet werden, dass sie aufgrund von Unzufriedenheit mit operativen Rollen eine größere Neigung zum Unternehmenswechsel haben und relativ kürzer in der jetzigen Position sind. Anders ausgedrückt würde eine kürzere Zeit auf der gegenwärtigen Stelle bedeuten, dass leitende Personalmanagementpositionen in letzter Zeit vermehrt als eine Aufgabe für strategisch orientierte Kandidaten verstanden werden. Dies führt zu folgender Hypothese:

H3: Personalleitende, die ihre Tätigkeit als strategisch einstufen, sind kürzer in ihrer jetzigen Position tätig als solche, die ihre Tätigkeit als operativ charakterisieren.

Wie oben erläutert, kann davon ausgegangen werden, dass ein großer Teil der Gehaltsunterschiede zwischen strategisch und operativ orientierten Personalleitenden durch betriebliche Unterschiede bzw. durch eine Art Selbstselektion der Personalleitenden erklärt werden kann. Diejenigen, die eine strategische Tätigkeitsauffassung haben, werden dazu neigen, in solchen Organisationen zu arbeiten, in denen dies wertgeschätzt wird (Stephan & Gerlach, 2010). Lazear und Oyer (2004) sprechen von einem „Matching“ zwischen Individuen und Organisationen mit einem bestimmten HR-System. Lazear und Shaw (2007) gehen davon aus, dass erfolgsbasierte Vergütung zur Selektion von Firmen seitens der Kandidaten führt. Dies führt zur folgenden Hypothese:

H4: Strategisch tätige Personalleitende leiten häufiger Personaleinheiten, die in Betrieben mit generell höherem Gehaltsniveau angesiedelt sind (etwa in Großunternehmen im Vergleich zum Mittelstand), bzw. in Organisationen, in denen die Personalabteilung hierarchisch höher verankert ist.

4. Beschreibung der Methodik und des Datensatzes

Um den Tatsachen Rechnung zu tragen, dass das geschätzte Einkommen nur im positiven Bereich sinnvoll zu interpretieren ist, dass Einkommensverteilungen in der Regel linkssteil und heteroskedastisch sind und dass ökonomische Modelle wie das Humankapitalmodell (Mincer, 1985) einen multiplikativen Zusammenhang zwischen den beeinflussenden Faktoren und dem untransformierten Einkommen nahe legen, wird für die Gehaltsstrukturanalyse als Zielgröße das logarithmierte Brutto-Jahreseinkommen

modelliert (vgl. Buscher, 2003, S. 465; Stephan & Gerlach, 2003, S. 529; Achatz et al., 2004, S. 21; Alda et al., 2005, S. 11).³ Das allgemeine Modell für das Jahreseinkommen wird beschrieben durch die Gleichung

$$(1) \quad \ln w_i = \beta_{(t)0} + X_i \beta_{(t)} + Z_i \gamma_{(t)} + \varepsilon_i$$

wobei $\ln w_i$ das logarithmierte Brutto-Jahreseinkommen von Individuum i , X_i die individualspezifischen Faktoren, Z_i die betriebsspezifischen Faktoren und $\beta_{(t)}$, $\gamma_{(t)}$ die (ggf. tätigkeitsspezifischen) Effekte beschreiben. Zufällige Effekte für das jeweilige Unternehmen werden nicht benötigt, da aufgrund des unten erläuterten Einschlusskriteriums (nur Personalleitende im ausgewerteten Datensatz) jede einzelne Datenreihe sowohl einen Beschäftigten wie auch einen Betrieb kennzeichnet. Die Komponente der individualspezifischen Faktoren X_i kann über eine erweiterte und modifizierte Mincersche Lohngleichung (Mincer, 1974) modelliert werden:

$$(2) \quad X_i \beta_{(t)} = f(\text{Exp}_i) \beta_{(t)1} + \text{Bildung}_i \beta_{(t)2} + \tilde{X}_i \tilde{\beta}_{(t)}$$

Andere Autoren (z.B. Achatz et al., 2004, S. 24; Holst & Busch 2009, S. 27) modellieren den abflachenden Zusammenhang zwischen Berufserfahrung (Exp) und Einkommen quadratisch. In der vorliegenden Analyse wird eine logarithmische Transformation angewandt, die ebenso gut an die Daten angepasst und interpretierbar ist. Der Datenverlust ist vernachlässigbar, da nahezu keine Führungskraft eine Berufserfahrung von 0 besitzt. Allgemein kann ein nichtlinearer Effekt $f(\cdot)$ der Berufserfahrung unterstellt werden.⁴ Die Selektion der weiteren Einflussgrößen des finalen Modells erfolgt dabei wertungsfrei per Rückwärtsregression mit sukzessiver Elimination von nicht signifikanten Variablen.

Im Anschluss wird dieses Modell getrennt für die Gruppe der strategisch orientierten und die Gruppe der operativ orientierten Individuen geschätzt, d.h. mit tätigkeitsspezifischen Effekten. Das tätigkeitsspezifische Lohndifferential, das sich bestimmt als die Differenz der mittleren logarithmierten Brutto-Jahreseinkommen in beiden Gruppen, wird mittels einer Oaxaca/Blinder-Dekomposition (Blinder, 1973; Oaxaca, 1973) in drei Komponenten zerlegt.⁵

$$(3) \quad \bar{Y}^s - \bar{Y}^o = \underbrace{\beta_0^s - \beta_0^o}_{\text{Shifffekt}} + \underbrace{(\bar{X}^s - \bar{X}^o) \cdot \beta^o}_{\text{Merkmalseffekt}} + \underbrace{\bar{X}^o \cdot (\beta^s - \beta^o)}_{\text{Preiseffekt}}$$

³ Zur Verteilung der logarithmierten und nicht logarithmierten Bruttoeinkommen siehe Anhang B.

⁴ Ähnliches gilt hinsichtlich der Variablen Alter und Betriebszugehörigkeit. Der nichtlineare Zusammenhang bezüglich der Variable Alter kann gut durch eine Log-Kurve beschrieben werden. In der Literatur werden in Mincer-Lohngleichungen häufig Alter und Alter² verwendet, was aufgrund der damit einhergehenden Multikollinearität aus statistischer Sicht nicht unproblematisch ist.

⁵ Die Dekomposition wird separat für die individuen- und betriebsspezifischen Faktoren durchgeführt. Der Übersichtlichkeit halber ist hier nur die Dekomposition einer Koeffizientenmatrix illustriert.

Die erste Komponente, der *Shifffekt*, entspricht der Differenz der Regressionskonstanten, der die unbeobachtete Heterogenität beider Gruppen reflektiert – z.B. eine unterschiedliche Karrieremotivation oder unterschiedliche Wochenarbeitszeiten. Die zweite Komponente, der *Merkmalseffekt*, umfasst den Teil des Lohndifferentials, der durch unterschiedliche individuelle Merkmalsausprägungen erklärt wird. Diese Komponente quantifiziert den Anteil des Verdienstunterschieds, der beispielsweise auf einen höheren Bildungsabschluss zurückzuführen ist oder auch auf eine Tätigkeit in größeren Unternehmen. Die dritte Komponente wird als *Preiseffekt* bezeichnet und misst jenen Teil des Verdienstunterschieds, der auf eine unterschiedliche Ertragsrate günstigerer Merkmalsausprägungen zurückgeht. Damit ist gemeint, dass ein höherer Verdienst in einer der Gruppen auch dadurch erklärt werden kann, dass in dieser Gruppe individuelle Humankapitalinvestitionen oder Wahlhandlungen effizienter sind, d.h. dass sich beispielsweise ein Studium oder die Wahl des „richtigen“ Arbeitgebers mehr auszahlen.

Der Datensatz wurde mit einer Online-Befragung erhoben, die vom Bundesverband der Personalmanager in Kooperation mit dem Helios Media Verlag und den Autoren im Frühsommer 2010 durchgeführt wurde. Eine Darstellung relevanter Fragebogeninhalte findet sich in Anhang A. Zusätzlich zu den Mitgliedern des BPM erhielten Personalmanager aus ganz Deutschland, die nicht Mitglied im BPM sind, per E-Mail eine Einladung zur Befragung – insgesamt 30.081 Personen. Insgesamt haben sich 5.200 HR-Praktiker an der Befragung beteiligt und den Fragebogen vollständig ausgefüllt.⁶ Das entspricht einer Rücklaufquote von 17,3 Prozent, die wir für befriedigend halten. Der Rücklauf von den BPM-Mitgliedern war erwartungsgemäß höher (1.003 Antworten; 62,7 Prozent) als von den übrigen Befragten (4.197; 14,7 Prozent). Entsprechend der Mitgliederstruktur des BPM setzen sich die Befragten überwiegend aus Führungskräften im Personalmanagement zusammen. Auch die zur Teilnahme eingeladenen Nichtmitglieder des BPM wurden weitgehend nach dem Kriterium Führungsverantwortung im Personalbereich angeschrieben.⁷

Die Befragung erfolgte anonym. Aus diesem Grund wurden Informationen zur genauen Identifikation der Arbeitgeber nicht mit erhoben. Jedoch umfasste der Fragebogen neben den Fragen zu individuellen Eigenschaften der Befragten auch Items zu betrieblichen Merkmalen. Der Rohdatensatz umfasst aus den o.g. verbandsbezogenen Gründen einen weit überproportionalen Anteil an Führungskräften. Wir beschränkten den auszuwertenden Datensatz darüber hinaus auf Gesamtleiter der Per-

⁶ Als „vollständig ausgefüllt“ identifizierten wir Fragebögen, deren Beantwortung nicht abgebrochen wurde. Nichtsdestotrotz können insbesondere bei sensiblen Fragen (z.B. nach dem aktuellen persönlichen Bruttogehalt) fehlende Werte aufgetreten sein. Wo es möglich war, wurden fehlende Werte auf statistischer Basis rekonstruiert, andernfalls als fehlend akzeptiert.

⁷ Der Datensatz fokussiert sich vorwiegend auf die Zielgruppe des BPM, also auf Führungskräfte im Personalmanagement. Beispielsweise wurden Personalreferenten ohne Führungsverantwortung nur in geringem Maß erfasst. Vertreter von Personalberatungsfirmen und Personaldisponenten in Zeitarbeitsfirmen, freie Trainer und Coaches und andere Praktiker wurden generell nicht adressiert.

sonaleinheit in ihrer jeweiligen Organisation (siehe Item 27, Anhang A). Diese Bereinigung des Datensatzes stellt sicher, dass pro Organisation nur ein Individuum erfasst wird. Darüber hinaus steigt für diese Gruppe (im Folgenden: Personalleitende) die Repräsentativität der Stichprobe und damit die Validität der Untersuchung.⁸ Nach Anwendung dieses Einschlusskriteriums verblieben 2.740 Individuen (52,3%) im Datensatz; bei 593 Individuen davon fehlten Angaben zur Gehaltshöhe.

Offensichtliche Fehleingaben und Freitextangaben erforderten die Bereinigung der Variablen Brutto-Jahreseinkommen, Einstiegsgehalt und Branchen.⁹ Um den Einfluss von Verzerrungen durch Ausreißer (Teilzeitstellen, Konzern-Personalvorstände) zu analysieren, wurde ein Datensatz mit Einkommen des Intervalls von 34.000€ bis 200.000€ (Brutto) erzeugt.¹⁰ So wird unter anderem gewährleistet, dass möglichst nur Vollzeitstellen erfasst werden und dass keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Jahresarbeitszeit bestehen. Dadurch reduziert sich der Datensatz auf 2.056 hinsichtlich des Gehalts vollständige Beobachtungen. Schließlich wurden nach der explorativen Datenanalyse noch jene Einträge selektiert, die in Bezug auf die relevanten individuellen-, betriebs- und tätigkeitsspezifischen Angaben (siehe Tabellen 1 und 2) vollständig sind. Damit ergibt sich ein finaler Satz von 1.743 Personalleitenden, der in allen weiteren Untersuchungen Anwendung findet.

Zu einer hinreichenden Differenzierung nach strategisch versus operativ ausgerichteter Tätigkeit wurden die Teilnehmer nach ihrer subjektiven Einschätzung gefragt, wie sie ihre berufliche Tätigkeit insgesamt einordnen – eher operativ bzw. umsetzend oder eher strategisch bzw. planend (siehe Anhang A, Item 8). Ein χ^2 -Unabhängigkeitstest fand keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dieser Einschätzung und dem Verbleib im finalen Datensatz ($p=0.33$); von einem Selektionseffekt bei den oben beschriebenen Schritten ist also nicht auszugehen. Die hinsichtlich der in Hypothese H1 benötigten Konstrukte wurden ebenfalls gemäß der subjektiven Einschätzung des Befragten festgestellt, wobei es mehrere kategorisierte Antwortmöglichkeiten gab, die ordinal sinnvoll kodiert werden können (beispielsweise bei der Va-

⁸ Da eine Verknüpfung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern nicht möglich war (selbstverständlich jedoch zwischen Arbeitnehmer und Unternehmensgröße, Branche und vielen anderen unternehmensspezifischen Kontrollvariablen, siehe das multivariate Modell unten), musste der Datensatz so weit reduziert werden, dass je Arbeitgeber genau ein befragtes Individuum in der Stichprobe ist. Dies war notwendig, da ein hierarchisch-lineares Modell in Folge der Datenstruktur nicht anwendbar ist, ein Ignorieren der übergeordneten betrieblichen Ebene jedoch zu statistischen Problemen führen würde. Zur Diskussion statistischer und inhaltlicher Probleme der Anwendung einfacher Regressionsmodelle auf hierarchisch strukturierte Daten vgl. Hans (2006).

⁹ Angabe von Monatsgehältern statt Jahresgehältern, Angabe in 1000 Euro, etc. waren zu korrigieren. Auf eine Imputation der 593 fehlenden Gehaltsangaben wurde verzichtet. Freitextnennungen wurden zunächst nach NACE II klassifiziert und anschließend den Branchenkategorien des Fragebogens zugeordnet. Damit konnten 83,2% der fehlenden Branchenangaben imputiert werden.

¹⁰ Ohne Datenreduktion liegen die Bruttoeinkommen im Bereich von 18.000€ bis 650.000€, die im unteren Bereich plausibel nur durch Teilzeitstellen bzw. geringere Jahresarbeitszeit und im oberen Bereich nur durch Vorstandsgehälter erklärt werden können.

riable hierarchische Verortung von „Einer anderen Abteilung unterstellt“ bis „Höchste Leitungsebene“). Konkrete Informationen, wie diese und die restlichen, für die folgende Analyse verwendeten Konstrukte kodiert wurden, finden sich in Anhang A.

5. Ergebnisse

Zuerst überprüfen wir, ob ein Einfluss derjenigen Faktoren, die sich aus den obigen theoretischen Überlegungen und bisherigen empirischen Untersuchungen ableiten lassen, auch für das Tätigkeitsfeld Personalmanagement nachweisbar ist. Hierzu wurden zunächst einzelne Parameterschätzungen individuenspezifischer und betriebspezifischer Merkmale durch OLS-Regressionen mit logarithmierter Zielvariable durchgeführt. Kategoriale Merkmale wurden in Bezug auf eine Referenzkategorie geschätzt. Es stellt sich heraus, dass die betriebspezifischen Merkmale Betriebsgröße, Sektor, Branche und Einstiegsgehalt bivariat einen signifikanten Einfluss auf das Gehalt haben (bevor andere Variablen kontrolliert werden, was später im multivariaten Modell geschieht). Zu vermuten ist, dass das Einstiegsgehalt als endogene Variable aufgefasst werden muss und sich deshalb bei einer multivariaten Analyse nicht mehr als signifikant erweist. Weitere signifikante Größen wie die in der Personalabteilung praktizierte Erfolgskontrolle, die hierarchische Einordnung des Personalmanagements und dessen strategische Bedeutung sind möglicherweise ebenfalls zumindest partiell als endogen aufzufassen. Nichtsdestotrotz lassen sich die signifikanten Beiträge der letzten beiden Größen (Strategischer Beitrag: $\beta = ,063$, $p = 2,36 * 10^{-12}$) bereits als Indiz für ihren Einfluss gemäß Hypothese H1 werten. Ob dieser auch in einem multivariaten Modell bestehen bleibt, wird unten berichtet.

Bezüglich individuenspezifischer Faktoren finden sich signifikante Einflüsse des Bildungsabschlusses, der Studienrichtung, des Berufseinstiegs und der HR-bezogenen Aus- und Weiterbildung. Die allgemeine Berufserfahrung¹¹ und die Berufserfahrung im Personalmanagement erweisen sich ebenfalls als statistisch signifikant. Dies bestätigt weitgehend jene personalökonomischen Untersuchungen, in denen der Einfluss von Bildungsgrad (Lazear, 1977; Light & Strayer, 2004; Strauss & de la Maisonnette, 2007; Walker & Zhu, 2008) und von On-the-job-Erfahrung auf das Gehalt (Lazear, 1976) gemessen werden.

Darüber hinaus zeigt sich, dass auch im Personalmanagement Frauen signifikant weniger verdienen als Männer. Die geschlechtsspezifische Lohnlücke unter den Personalleitenden beträgt 23,2% (vor Kontrolle von Variablen wie hierarchischer Position, Größe des Verantwortungsbereichs, Unternehmensgröße, etc.) und liegt damit nahezu gleichauf mit der geschlechtsspezifischen Lohnlücke von Führungskräften in Deutschland (vgl. Holst & Busch, 2009, S. 19, wo für das Jahr 2006 ein Gender Pay Gap von 23% vor Kontrolle anderer Variablen berichtet wird). Für die Fragestellung dieses Artikels ist es darüber hinaus interessant festzustellen, dass operativ orientierte Personalleitende im Vergleich zu strategisch orientierten ähnlich hohe Gehaltseinbu-

¹¹ Die allgemeine Berufserfahrung wird für die Befragungsteilnehmer, die vor der HR-Tätigkeit eine andere Tätigkeit ausgeübt hatten, anhand des Alters und der Schulbiographie geschätzt. Die Zahlen orientieren sich an üblichen Berufseinstiegszeitpunkten abhängig vom Bildungsweg.

Ben verzeichnen wie weibliche gegenüber männlichen und wie solche ohne gegenüber solchen mit Studium. Der Effekt der Tätigkeitsauffassung ist also ebenso ernst zu nehmen wie der Geschlechts- und der Bildungseffekt.

Sowohl die Branche als auch die Unternehmensgröße und die Anzahl der geführten Mitarbeiter haben einen signifikanten Einfluss auf das Gehalt, was einschlägige personalökonomische Untersuchungen bestätigt (Lehmer & Möller, 2010; Pedace, 2010; Even & Macpherson, 2012). Interessant ist jedoch, dass der Effekt der Tätigkeitsauffassung jeden Brancheneffekt übertrifft und in seinem Ausmaß etwa dem Gehaltsunterschied zwischen oberem Mittelstand und Großkonzern entspricht sowie dem Gehaltsunterschied, der aus einer knappen Verdreifachung der geführten Mitarbeiter oder der erworbenen Berufserfahrung resultiert. Auch gegenüber den typischen betriebspezifischen Variablen ist der tätigkeitsspezifische Effekt also ernst zu nehmen.

Die Unterschiede zwischen strategisch und operativ tätigen Personalleitenden sind in den Tabellen 1 und 2 noch näher dargestellt.

Tab. 1: Strategisch und operativ tätige Personalleitende. Deskriptive Übersicht der kategorialen Einflussgrößen auf den logarithmierten Brutto-Jahresverdienst

Variablen Betrieb	faktorweise Regression (β -Koeffizient)	operativ		strategisch	
		in %	N	in %	N
Unternehmensgröße					
Bis 99 Beschäftigte	Referenz	12,62	162	8,93	41
100 - 499 Beschäftigte	,201***	54,21	696	42,05	193
500 - 999 Beschäftigte	,411***	16,04	206	17,65	81
1.000 - 1.999 Beschäftigte	,519***	8,41	108	12,64	58
2.000 - 4.999 Beschäftigte	,714***	5,84	75	10,24	47
5.000 und mehr Beschäftigte	,753***	2,88	37	8,5	39
Unternehmenssektor					
Unternehmen der Privatwirtschaft	Referenz	91,36	1173	87,58	402
Öffentliche/staatliche Institution	-,093*	5,61	72	9,37	43
Vereine/Verbände	-,207***	3,04	39	3,05	14
Unternehmensbranche					
Dienstleistung - sonstige	Referenz	9,19	118	9,59	44
Automobilindustrie/Zulieferer	,138**	8,02	103	7,19	33
Baugewerbe	0,053	2,88	37	1,74	8
Bildung/Forschung	-,131*	2,18	28	3,27	15
Chemie (Materials, Pharma, etc.)	,214***	6,31	81	8,28	38
Energie und Versorgung	0,075	4,67	60	5,45	25
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	-0,052	8,57	110	9,59	44
Metallindustrie	,172***	10,44	134	9,37	43
IT und Telekommunikation	0,06	7,79	100	6,32	29
Handel und Gastgewerbe	-0,069	11,21	144	10,24	47
Banken/Versicherungen	,133**	8,18	105	10,89	50
Nahrungs- und Genussmittel	,117*	4,52	58	3,05	14
Verkehr und Transport	0,028	4,6	59	4,14	19
Produktion - sonstige	0,086	4,05	52	3,7	17
Maschinenbau	,187***	5,61	72	5,45	25
Medien	0,072	1,79	23	1,74	8

Variablen Betrieb		faktorweise Regression (β-Koeffizient)	operativ		strategisch	
			in %	N	in %	N
Hierarchische Verortung						
Sonstiges		Referenz	0,23	3	0	0
Höchste Leitungsebene		,668**	15,19	195	35,95	165
Als Stabsstelle auf Leitungsebene		0,382	26,87	345	24,62	113
Direkt unterhalb der Leitungsebene		,487*	28,89	371	26,58	122
Gleichrangig neben anderen Abteilungen		0,342	27,41	352	12,42	57
Unterschiedliche Fachabteilungen		0,262	0,16	2	0,22	1
Einer anderen Abteilung unterstellt		0,236	1,25	16	0,22	1
Form der Erfolgskontrolle						
Keine Erfolgskontrolle		Referenz	26,64	342	12,85	59
Einfache Erfolgskontrolle		,066**	67,83	871	66,88	307
Ausgereifte Erfolgskontrolle		,279***	5,53	71	20,26	93
Variablen Individuum		faktorweise Regression (β-Koeffizient)	operativ		strategisch	
			in %	N	in %	N
Bildungsabschluss						
Haupt-/Realschulabschluss		Referenz	17,29	222	9,15	42
Abitur		-0,011	14,64	188	8,06	37
Studium		,162***	65,73	844	79,08	363
Promotion		,358***	2,34	30	3,7	17
Studienrichtung						
Kein Studium		Referenz	28,27	363	14,38	66
Studium der HR, Personalwirtschaft		,199***	11,45	147	12,64	58
Studium Geistes-/Sozialwissenschaften		,184***	6,39	82	10,02	46
Wirtschaftswissenschaftliches Studium		,191***	30,53	392	35,73	164
Studium der Psychologie		,238***	2,57	33	3,05	14
Rechtswissenschaftliches Studium		,258***	11,06	142	12,64	58
Sonstiges Studium		,076*	9,74	125	11,55	53
Berufseinstieg						
Sonstiger Quereinstieg		Referenz	34,74	446	34,86	160
Direkteinstieg		,117***	48,21	619	46,19	212
Quereinstieg Marketing/Vertrieb		,094**	9,27	119	11,33	52
Quereinstieg Rechtsabteilung		,145***	6,23	80	4,79	22
Quereinstieg Wissenschaft		,184**	1,56	20	2,83	13
HR bezogene Ausbildung						
Keine spezielle Ausbildung		Referenz	40,26	517	36,17	166
HR bezogene Aus- und Weiterbildung		,057**	59,74	767	63,83	293
Geschlecht						
Männlich		Referenz	51,79	665	60,35	277
Weiblich		-,265***	48,21	619	39,65	182
Tätigkeitsauffassung						
Operative Tätigkeit		Referenz	73,7	1284		
Strategische Tätigkeit		,231***			26,3	459

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

**Tab. 2: Strategisch und operativ tätige Personalleitende.
Deskriptive Übersicht der als metrisch behandelten Einflussgrößen auf den
logarithmierten Brutto-Jahresverdienst**

Betrieb	operativ			strategisch		
	Mittelwert	SE	N	Mittelwert	SE	N
Mitarbeiteranzahl HR ¹²	6,80	14,01	1284	18,34	83,17	459
Einstiegsgehalt	37055,75	16693,90	1069	38595,86	8748,33	244
Strategischer Beitrag HR (1 - 5)	3,24	0,97	1284	4,06	0,90	459
Individuum						
Bruttoverdienst p.a.	78698,57	30448,10	1284	99851,81	38410,17	459
Berufserfahrung in Jahren	18,69	8,15	1284	19,21	7,89	459
Berufserfahrung HR in Jahren	14,08	7,91	1284	14,54	7,68	459
Beschäftigungsdauer auf jetziger Stelle	6,60	5,66	1284	6,02	5,16	459
Alter	43,79	7,99	1279	44,80	7,59	454

Operativ orientierte Personalleitende erzielen 78,8 Prozent des durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommens von strategisch orientierten. Die Lohnlücke beträgt somit 21,2 Prozent vor Kontrolle anderer Variablen. Die einschlägigen Medianeinkommen betragen 73.000 € bzw. 92.000 €, bei niedrigen Perzentilen ist der Unterschied der Gehaltsangaben geringer als bei höheren. Durch die Beschränkung der Daten auf das relevante Einkommensintervall werden aufgrund der tendenziell weiter links liegenden Einkommensverteilung bei operativ relativ zu strategisch Orientierten bei ersteren hauptsächlich Beobachtungen am unteren Ende der Lohnskala zensiert. Bei höheren Perzentilen steigen indes die beobachteten Gehaltsunterschiede.

Strategisch orientierte Personalleitende weisen eine ähnliche Berufserfahrung wie operativ orientierte auf; auch hinsichtlich der Berufserfahrung im Bereich Personalmanagement sind kaum Unterschiede zu beobachten. Allerdings sind strategisch Orientierte im Schnitt ein halbes Jahr kürzer in ihrer aktuellen Position tätig, was nahelegt, dass diese in jüngerer Vergangenheit vermehrt in oberste Personalmanagement-Führungspositionen gelangt sind. In der Tat sind signifikant mehr strategisch orientierte Personalleitende seit höchstens 5 Jahren auf ihrer jetzigen Stelle tätig bzw. signifikant mehr operativ orientierte seit 6 oder mehr Jahren ($OR = ,828$, $p = ,036$ einseitig). Dies stützt das in Hypothese H3 formulierte Indiz, dass Führungsaufgaben im Personalmanagement heute zunehmend als strategische Tätigkeit betrachtet werden.

Bezüglich der Ausbildung weisen die strategisch tätigen Personalleitenden eine bessere Humankapitalausstattung auf. Sie haben häufiger studiert oder promoviert ($OR = 2,247$, $p = ,000$ einseitig) und häufiger einen HR-Schwerpunkt im Studium belegt ($OR = 1,452$, $p = ,001$ einseitig). Dies stützt Hypothese H2a, dass strategisch orientierte Personalleitende eine höhere Humankapitalausstattung besitzen als operativ orientierte. Hinsichtlich der Studienfachwahl und der Art des Einstiegs in das Personalmanagement sind die Differenzen jedoch nicht signifikant ausgeprägt (Studien-

¹² Erfragt wurde die Zahl der mit Aufgaben des Human Resource Managements betrauten Mitarbeiter der jeweiligen Organisation.

fachwahl: $\chi^2 = 5,481$, $df = 5$, $p = ,360$; Einstieg: $\chi^2 = 4,685$, $df = 4$, $p = ,321$). Dies stützt Hypothese H2b, dass der individuenspezifische Merkmalseffekt im multivariaten Modell eher geringfügig ausgeprägt ist. Die Humankapitalausstattung beeinflusst also nicht nur das Gehalt (Light & Strayer, 2004; Strauss & de la Maisonnette, 2007; Walker & Zhu, 2008), sondern auch die Tätigkeitsauffassung. Letztere wird aber stärker von betriebspezifischen Merkmalen beeinflusst, was auf die in Hypothese H4 formulierte Wahlhandlung schließen lässt: Strategisch orientierte Personalleitende arbeiten häufiger in großen Unternehmen (MWU-Z = 7,070, $p = ,000$), sie leiten hierarchisch höher verortete Personalabteilungen (MWU-Z = 9,508, $p = ,000$) und sie schätzen den strategischen Beitrag ihrer Einheit höher ein, als dies operativ orientierte tun (MWU-Z = 16,193, $p = ,000$). Besonders auffällig ist, dass strategisch Orientierte durchschnittlich 2,5-mal so viele Mitarbeiter führen (MWU-Z = 10,316, $p = ,000$). Dies deutet darauf hin, dass, wie in Hypothese H4 vermutet, eine berufliche Wahlhandlung erheblich auf die Art der Tätigkeit wirkt. Entsprechend müsste ein ausgeprägter betriebspezifischer Merkmalseffekt zu finden sein.

Um zu kontrollieren, inwiefern die einzelnen Faktoren voneinander unabhängige Beiträge liefern, führen wir ausgehend von einem vollständigen Modell eine sukzessive Rückwärtsregression durch, bis nur noch signifikante Variablen verbleiben. Unter anderem reduziert sich so der Koeffizient des Tätigkeitseffekts auf 28,6 Prozent seiner Ausprägung im bivariaten Fall, wie Tabelle 3 zeigt.¹³ Dies lässt den Schluss zu, dass über 70 Prozent der Einkommensdifferenz zwischen strategisch und operativ orientierten Personalleitenden durch unterschiedliche Ausprägungen der betriebs- und individuenspezifischen Merkmale erklärt werden.

In der multivariaten OLS-Regression bleiben individuenspezifische Variablen, die die Ausbildung, die allgemeine und die HR-bezogene Berufserfahrung markieren, durchgängig signifikant. Interessant ist dabei, dass sich eine längere Tätigkeit auf derselben Stelle nachteilig auswirkt, wenn die Berufserfahrung herausgerechnet wird. Ein Grund dafür könnte sein, dass mit (v.a. externen) Stellenwechseln in der Regel Gehaltssprünge verbunden sind, was auch Lazear und Oyer (2004) in einem anderen Kontext festgestellt haben. Über längere Zeit nicht erfolgte interne Stellenwechsel können als Indiz dafür interpretiert werden, dass Beförderungen ausgeblieben sind, weil der produktive Wert des Beschäftigten als zu gering für eine höhere Kompensation seiner Arbeitsleistung angesehen wird. Eine solche Interpretation knüpft an die Untersuchungen von internen Arbeitsmärkten und Karriereturnieren in der Personalökonomik an. Beispielsweise zeigten Capelli und Cascio (1991), dass Gehaltssprünge vor allem an der Spitze einer Karriereleiter und mit „access to influence“ verbunden sind, was für Personalleitende mit einer strategischen Tätigkeitsauffassung zutreffen sollte. Zu diesem Ergebnis eines Premiums auf Jobwechsel erscheint jedoch widersprüchlich, dass gemäß Capelli und Cascio (1991) auch Tätigkeiten mit besonders organisationsspezifischen Qualifikationen mit Gehaltssprüngen verbunden sind.

¹³ Die in Tabelle 1 angeführten kategorialen Variablen gingen hier und in den nachfolgenden Regressionen als Dummy-Variablen ein. Die verwendeten Variablen aus Tabelle 2 gingen bis auf „Strategischer Beitrag HR“ logarithmiert ein.

Tab. 3: Determinanten des logarithmierten Brutto-Jahresverdienstes (OLS-Regression)

	β -Koeffizient	SE	β -Koeffizient	SE	β -Koeffizient	SE	β -Koeffizient	SE
(Konstante)			10,244***	,057	10,795***	,031	10,195***	,052
Individuum								
Abitur			,072*	,028			,053*	,023
Studium			,207***	,022			,130***	,018
Promotion			,422***	,051			,215***	,042
Rechtswissenschaften			,135***	,025			,091***	,020
Direkteinstieg			,105***	,020			,073***	,016
Quereinstieg Marketing/Vertrieb			,093***	,027			,050*	,022
HR-bezogene Aus- und Weiterbildung			,045**	,016			,038**	,013
Berufserfahrung (log.)			,238***	,023			,188***	,018
Berufserfahrung HR (log.)			,088***	,018			,041**	,015
Beschäftigungsdauer (log.)			-,059***	,010			-,021*	,008
Geschlecht			-,180***	,015			-,098***	,013
Betrieb								
100-499 Beschäftigte					,132***	,022	,064**	,020
500-999 Beschäftigte					,271***	,028	,170***	,026
1.000-1.999 Beschäftigte					,301***	,033	,185***	,031
2.000-4.999 Beschäftigte					,401***	,039	,294***	,036
5.000 und mehr Beschäftigte					,352***	,046	,291***	,042
Öffentliche/staatliche Institutionen					-,180***	,029	-,196***	,026
Verbände/Vereine					-,097*	,042	-,091*	,038
Bildung/Forschung					-,171***	,045	-,173***	,040
Chemie, Pharma					,093***	,027	,062*	,025
Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen					-,222***	,027	-,200***	,024
Handel und Gastgewerbe					-,127***	,022	-,100***	,020
Banken/Versicherungen					,075**	,025	,069**	,023
Verkehr und Transport					-,135***	,033	-,143***	,030
Maschinenbau					,070*	,030	,055*	,027
Mitarbeiteranzahl (log.)					,132***	,010	,105***	,009
Höchste Leitungsebene					,161***	,018	,125***	,017
Direkt unterhalb Leitungsebene					,070***	,016	,048***	,014
Strategischer Beitrag HR					,018*	,007	,017**	,006
Tätigkeit								
Strategisch	,231***	,020	,162***	,017	,076***	,017	,066***	,015
Korrigiertes R ²	,069		,357		,483		,585	
N = 1743								

Lazear (1999) betont, dass Gehaltssprünge eher mit Beförderungen verbunden sind als mit Gehaltssteigerungen innerhalb einer Tätigkeit. Die Karriere- bzw. Gehaltspfade von Gewinnern und Verlierern divergieren dementsprechend (Alexander, 1974; Baker & Holmstrom, 1995; Lazear, 1999). Unser Ergebnis, dass sich eine längere Tätigkeit auf derselben Stelle nachteilig auswirkt, wenn die Berufserfahrung herausgerechnet wird, könnte daher als Bestätigung eines Karriereturniers innerhalb des Personalmanagements aufgefasst werden, das strategisch Orientierte im Vergleich zu operativ Orientierten für sich entscheiden. Jedoch muss einschränkend gesagt werden, dass die Positionen (Personalleitung) jeweils die gleichen sind, was nicht für ein Beförderungsturnier spricht. Wir werden diesen Punkt im Fazit mit Hinweis auf eine Selbstselektion von Personalverantwortlichen wieder aufgreifen.

Schließlich verbleibt noch ein Geschlechtseffekt zu Ungunsten von Frauen, der sich jedoch unter Kontrolle anderer Variablen deutlich verringert hat. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aktueller Untersuchungen zur Gender Pay Gap Forschung, die unterschiedliche Merkmalsausprägungen hinsichtlich Humankapitalausstattung und Selektionsvariablen als wesentliche Komponenten einer geschlechtsspezifischen Lohnlücke identifiziert haben (Achatz et al., 2004; Holst & Busch, 2008a).

Die Größe der vom Befragten geführten Personalabteilung wie auch der strategische Beitrag der HR für die Organisation verbleiben im multivariaten Modell, wobei sich der Koeffizient von zweitem um zwei Drittel von 0,063 auf 0,017 verringert hat. Dies, ebenso wie die Ergebnisse der Koeffizientenschätzungen für die hierarchische Verortung der HR-Einheit, lassen vermuten, dass es sich bei diesen Merkmalen zumindest partiell um endogene Variablen handelt, die in hohem Maße von der Betriebsgröße beeinflusst werden. Dennoch bestätigt ihr Verbleib im Zuge der Rückwärtsregression ihren signifikanten Einfluss auf das Gehalt und somit auch Hypothese H1, dass die hierarchische Verortung und die strategische Bedeutung der Personalabteilung das Gehalt von Personalleitenden beeinflussen, wobei die behauptete Interaktion noch in der Dekomposition zu untersuchen ist.

Eine Möglichkeit, Interaktionseffekte zu modellieren, bestünde beispielsweise in der Hinzunahme von Interaktionstermen in den ökonometrischen Spezifikationen.¹⁴ Dies würde jedoch keine Differenzierung nach Merkmals- und Preiseffekten erlauben und schließlich nicht offenbaren, ob und inwieweit vorwiegend strategisch orientierte Personalleitende bessere Umsetzungspotenziale für ihr Humankapital vorfinden und mehr von betriebsbedingten Unterschieden profitieren. Um somit im Detail zu identifizieren, welche Merkmals- und Preiseffekte dazu beitragen, dass strategisch orientierte Personalleitende höhere Gehälter erzielen, wird eine Gehaltsdekomposition nach Oaxaca (1973) und Blinder (1973) durchgeführt. Die Ergebnisse finden sich in Tabelle 4.

¹⁴ Alternativ kann getestet werden, ob sich die einzelnen Regressionskoeffizienten statistisch signifikant je nach Tätigkeit unterscheiden. Auf einem 5%-Signifikanzniveau fanden sich bei 7 der 26 Variablen signifikante Interaktionseffekte.

Tab. 4: Determinanten des logarithmierten Brutto-Jahresverdienstes (OLS-Regression). Dekomposition der Unterschiede zwischen strategisch und operativ tätigen Personalleitenden

	Operativ		Strategisch		Dekomposition	
	β -Koeffizient	SE	β -Koeffizient	SE	Merkmalseffekt	Preiseffekt
(Konstante)	10,215***	,059	10,194***	,122		
Individuum						
Abitur	,056*	,025	,041	,059	-,268	-,218
Studium	,130***	,020	,127**	,045	1,697	-,173
Promotion	,299***	,050	,062	,080	,085	-,553
Rechtswissenschaften	,111***	,024	,027	,038	,042	-,936
Direkteinstieg	,080***	,019	,066	,034	-,133	-,664
Quereinstieg Marketing/Vertrieb	,055*	,025	,042	,042	,087	-,118
HR-bezogene Aus- und Weiterbildung	,035*	,015	,048	,026	,197	,802
Berufserfahrung (log.)	,177***	,021	,218***	,040	1,050	11,383
Berufserfahrung HR (log.)	,043*	,017	,037	,030	,209	-,1435
Beschäftigungsdauer (log.)	-,019	,010	-,025	,017	,206	-,937
Geschlecht	-,100***	,015	-,085**	,027	,724	,746
Betrieb						
100-499 Beschäftigte	,054*	,023	,123**	,047	-,1497	3,759
500-999 Beschäftigte	,157***	,029	,233***	,055	,373	1,204
1.000-1.999 Beschäftigte	,185***	,036	,224***	,061	,948	,335
2.000-4.999 Beschäftigte	,278***	,043	,367***	,069	1,616	,521
5.000 und mehr Beschäftigte	,298***	,052	,324***	,078	1,818	,075
Öffentliche/staatliche Institutionen	-,179***	,032	-,224***	,047	-,842	-,252
Verbände/Vereine	-,087	,045	-,063	,075	-,001	,072
Bildung/Forschung	-,243***	,050	-,055	,070	-,060	,410
Chemie, Pharma	,066*	,029	,041	,046	,080	-,159
Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen	-,190***	,029	-,244***	,048	-,248	-,456
Handel und Gastgewerbe	-,073**	,023	-,194***	,042	,189	-,1357
Banken/Versicherungen	,079**	,027	,024	,042	,066	-,446
Verkehr und Transport	-,147***	,034	-,138*	,063	,063	,038
Maschinenbau	,062*	,031	,031	,055	-,005	-,173
Mitarbeiteranzahl (log.)	,101***	,010	,112***	,018	6,477	1,547
Höchste Leitungsebene	,115***	,021	,124***	,030	2,571	,132
Direkt unterhalb Leitungsebene	,058***	,016	,014	,031	-,032	-,1290
Strategischer Beitrag HR	,019**	,007	,010	,014	,817	-,2913
Korrigiertes R ²	,548		,576			
N = 1743	1284		459			
Individuenspezifischer Merkmalseffekt						3,90
Individuenspezifischer Preiseffekt						7,90
Betriebsspezifischer Merkmalseffekt						12,33
Betriebsspezifischer Preiseffekt						1,05
Shifffekt						-,2,08
Lohndifferential						23,10
Anteil Merkmalseffekt am Lohndifferential						70,27
Anteil betriebsspezifische Effekte am Merkmalseffekt						75,99
Anteil individuenspezifische Effekte am Preiseffekt						88,27

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05

Die Dekomposition zeigt auf, dass ein erhebliches Gehaltsdifferential zwischen strategisch und operativ tätigen HR-Führungskräften besteht. Wie oben könnte man dies aus personalökonomischer Sicht, sofern man die strategische Tätigkeitsauffassung als Qualitätsmerkmal auffasst, als Bestätigung der Turniertheorie interpretieren. Es würden sich in einem Beförderungs- oder zumindest in einem Gehaltswettbewerb also diejenigen durchsetzen, die eine strategische statt operative Tätigkeitsauffassung haben. Jedoch können 70,3 Prozent des Gehaltdifferentials dadurch aufgeklärt werden, dass strategisch tätige HR-Führungskräfte andere, günstigere Merkmalsausprägungen aufweisen, wobei allerdings 76 Prozent dieser günstigeren Merkmalsausprägungen betriebliche Effekte darstellen. Des Weiteren sind 88,3 Prozent des Preiseffekts – also der besseren Vergütung dieser Merkmale – auf individuen-spezifische Effekte zurückzuführen. Ein akademischer Grad ist bei strategisch ausgerichteten Managern selbstverständlicher und wird dementsprechend weniger entlohnt; Berufserfahrung hingegen scheint sehr gefragt zu sein. Schließlich findet sich sowohl ein geschlechtsspezifischer Merkmalseffekt, der wegen des negativen Koeffizienten bedeutet, dass tendenziell mehr Männer ihre Arbeit als strategisch wahrnehmen, als auch ein Preiseffekt, was auf eine bessere relative Entlohnung der Frauen mit strategischer Orientierung schließen lässt gegenüber ihren Kolleginnen mit operativer Orientierung.

Die abnehmenden Preiseffekte für Betriebsgröße belegen die Wichtigkeit der Betriebswahl für strategische Führungskräfte. In einem mittelgroßen Betrieb, der den Mehrwert strategischer Personalarbeit erkennt, ist der relative Vorteil höher als in Großbetrieben, wo eine strategische Ausrichtung selbstverständlicher als in mittelgroßen zu sein scheint. Auch darauf kommen wir im Fazit bezüglich einer möglichen Selbstselektion von Personalverantwortlichen zurück.

Der interessantere Merkmalseffekt setzt sich zu lediglich 24 Prozent aus individuen-spezifischen Komponenten zusammen, von denen bereits 45,7 Prozent durch einen höheren Akademisierungsgrad strategisch orientierter Personalleitender erklärt werden. Ein mittels Bootstrapping durchgeführter Wilcoxon-Test auf die Gleichheit der Merkmalseffekte ergibt einen signifikant kleineren ($p < 0.001$) individuen-spezifischen Effekt. Damit ist festzuhalten, dass Humankapitalunterschiede weder hinsichtlich der Ausstattung noch hinsichtlich der Umsetzung für die Gehaltsdifferenzen zwischen strategisch und operativ orientierten Personalleitenden von großer Wirkung sind. Dem Akademisierungsgrad ist relativ gesehen noch die größte Bedeutung beizumessen. Somit ist Hypothese H2 bestätigt.

Gehaltsdifferenzen werden stattdessen in erster Linie durch die berufliche Wahlhandlung erklärt. Betriebe, in denen strategisch tätige Personalleitende beschäftigt sind, weisen ein allgemein höheres Gehaltsniveau auf (positiver betriebs-spezifischer Merkmalseffekt) und bezahlen zudem für strategische Tätigkeiten höhere Gehälter (positiver Preiseffekt). Auch Hypothese H4 ist durch das Modell dementsprechend bestätigt.

6. Schlussfolgerungen

Der zusammen mit dem Bundesverband der Personalmanager erhobene Datensatz – vor allem das darin erfasste Gehalt – hat einen Einblick in die Mechanismen des Tätigkeitsfelds ermöglicht, insbesondere zu den Bedingungen und Effekten, die strate-

gisch orientierte von operativ orientierten Personalleitenden unterscheiden. Das Einkommen von Personalleitenden wird *zum Teil* von individuenspezifischen Determinanten bestimmt, die sich aus einem reinen Humankapitalmodell ergeben und in allgemeinen Lohn- und Gehaltsstrukturanalysen wie auch Untersuchungen der Gehaltsstruktur von Führungskräften empirisch nachgewiesen wurden. Aber eben nur zum Teil. Neben individuenspezifischen Determinanten besitzen Merkmale der Betriebe, gewissermaßen Personalmanagement-bezogene unternehmenspolitische Merkmale, einen signifikanten Einfluss. Sind Personalabteilungen hierarchisch höher verortet, besitzen sie mehr strategischen Einfluss auf die Organisationsleitung und weisen einen höheren Professionalisierungsgrad auf, dann werden dort höhere Gehälter gezahlt. Ein reiner Humankapitalansatz muss dementsprechend, wie durch die Personalökonomik vorgenommen, durch betriebspezifische Merkmale und, wie hier vorgeschlagen, durch tätigkeitspezifische Merkmale ergänzt werden.

Die Bedeutung der betriebspezifischen oder gewissermaßen auf Personalmanagement bezogenen unternehmenspolitischen Einflussfaktoren verweist auf die Rolle der neuen HRM-Systeme oder „High Performance Work Systems“, die seit den 1990er Jahren in vielen Firmen eingeführt und in der Personalökonomik untersucht werden (Ichniowski et al., 1997; Lazear, 1999, 2000; Bartel et al., 2004; Shaw, 2009; Osterman, 2011). Zu den neuen HRM-Systemen gehören beispielsweise variable statt arbeitszeitbasierte Vergütungen, Karriereturniere mit Up-or-out-Systemen oder mit überlinear steigender Vergütung bei zunehmender Hierarchiestufe, Teamarbeit mit damit verbundenem *peer pressure* innerhalb von Teams, optionsbasierter Vergütung von Topmanagern, etc. (ebenda). Hier könnte man vermuten, dass strategisch orientierte Personalleitende vor allem in solchen Firmen anzutreffen sind, die neue HRM- bzw. High Performance Work-Systeme eingeführt haben. Wie oben erwähnt sprechen Lazear und Oyer (2004) diesbezüglich von einem „Matching“ von Individuum und Organisation: Organisationen mit High-Performance Work-Systemen werden vor allem von solchen Individuen angesteuert, die sich von den neuen HRM-Systemen angesprochen fühlen bzw. sich davon Vorteile erhoffen. Auch Stephan und Gerlach (2008) konstatieren, dass sich Arbeitskräfte „unterschiedlicher unbeobachtbarer ‚Qualität‘ in bestimmte Betriebe sortieren“ (S. 526), weil beispielsweise Hochlohnunternehmen bevorzugt überdurchschnittlich motivierte und innovationsfreudige Mitarbeiter einstellen oder weil „qualifikationssensitive Technologien“ (ebd., S. 527) solche Sortierprozesse induzierten. Um solche Prozesse der Selbstselektion jedoch für Personalleitende beurteilen zu können, also ob vor allem strategisch orientierte Personalleitende solche Organisationen ansteuern, fehlen in unserem Datensatz, der das Berufsfeld von Personalverantwortlichen statt HRM-Praktiken von Organisationen eruierte, detaillierte Angaben über die HRM-Systeme der Organisationen.

In unserer Untersuchung finden sich jedoch Indizien – sofern dies in einer Querschnittanalyse ohne Paneldaten möglich ist – für eine zunehmend strategische Ausrichtung der Führungspositionen im Personalmanagement, wobei strategisch orientierte Personalleitende ein höheres Gehalt erzielen als operativ orientierte. Dieses Einkommensdifferential wird im Wesentlichen durch betriebspezifische Effekte erklärt. Strategisch orientierte Personalleitende sind häufiger in Betrieben beschäftigt, die aufgrund ihrer strukturellen und unternehmenspolitischen Charakteristika ein höheres

Gehaltsniveau aufweisen. Darüber hinaus erweisen sich für strategisch Orientierte die betrieblichen Segregationsprozesse hinsichtlich ihrer zu erzielenden Vergütung als Erfolg versprechender. Insbesondere besitzen sie mehr Führungsverantwortung, die zudem – relativ zu ihren operativ tätigen Kollegen – überproportional honoriert wird.

Investitionen in den eigenen Humankapitalwert zahlen sich für strategisch orientierte Personalleitende also aus, jedoch ist dies im Vergleich zur Wahl des richtigen Arbeitgebers von eher untergeordneter Bedeutung. Plakativ formuliert ist es für Personalleitende, die strategisch tätig sein wollen, vor allem bedeutend, eine Firma (oder Organisation allgemein) zu finden, in der dies auch wertgeschätzt wird. Auch hier liegt es nahe, zumindest konzeptionell an solche Organisationen zu denken, die neue HRM- oder High-Performance-Work-Systeme eingeführt haben, jedoch kann wie oben bemerkt nicht empirisch beurteilt werden, ob solche Systeme mit den hier gefundenen betriebspezifischen Einflüssen auf die Gehälter von Personalleitenden einhergehen.

Eine akademische Ausbildung fungiert als Wegbereiter für ein höheres Gehalt; darüber hinaus lässt sich Berufserfahrung in einer vorwiegend strategisch ausgerichteten Führungsposition effizienter kapitalisieren. Jedoch scheint der Effekt der Wahl des richtigen Arbeitgebers, also der Selbstselektionseffekt von Personalverantwortlichen, der entscheidende zu sein: Wenn man Personalarbeit als strategisch versteht, dann ist es für Personalverantwortliche, die ein hohes Gehalt erzielen möchten, vor allem bedeutend, eine solche Firma zu finden, in der strategische Personalarbeit auch honoriert wird. Lazear und Shaw (2007) formulieren diesen Selbstselektionseffekt wie folgt: „Pay for performance may not just induce the higher effort levels, but may also induce workers to select the firm that is the best fit for their skills, effort, and tastes“ (Lazear & Shaw, 2007, S. 110).

Diese Empfehlung für individuelle Personalverantwortliche kann als eine Praxiskonsequenz unserer Forschung gesehen werden. Aufgrund des absoluten Effekts von strategischer Ausrichtung der Personalarbeit gilt es für strategisch orientierte Personalverantwortliche, sich in bestimmte Branchen und zu größeren statt mittelständischen Firmen zu orientieren. Aufgrund des starken relativen Effekts von strategischer Personalarbeit in mittelgroßen Firmen gilt es für dortige Personalverantwortliche, die nicht in ein größeres Unternehmen wechseln möchten oder können, ihre Arbeit in besonderem Maße als strategisch zu betrachten bzw. in diese Richtung umzustellen.

Eine weitere Empfehlung ergibt sich für Betriebe bzw. Organisationen: In mittelgroßen Firmen ist eine strategische Auffassung von Personalarbeit geringer ausgeprägt als in großen. Gehen wir davon aus, dass eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit für eine Firma erfolgswirksam ist, dann sollten gerade in mittelgroßen Firmen Anreize für Personalverantwortliche geschaffen werden, ihre Tätigkeit als strategisch zu verstehen. In vielen mittelständischen Firmen würde dies sicherlich eine Auffassungsänderung von Seiten der Geschäftsleitung bezüglich des Personalmanagements erfordern. In großen Unternehmen, in denen der relative Effekt von strategischer versus operativer Personaltätigkeit geringer ist, gilt es, die Tätigkeitsauffassung stärker zum Bestandteil von Karriere- oder Gehaltsturnieren im Personalmanagement zu machen.

Auch die Limitationen unserer Studie seien hier angeführt: Zunächst verfügen wir über keine Longitudinal- oder Paneldaten, so dass wir nicht auf diese Weise beurteilen können, ob es im Personalmanagement tatsächlich einen Trend zu stärkerer Strategieorientierung gibt. Die Hypothese H3 konnte hier nur das Indiz formulieren, dass Personalleitende mit strategischer Orientierung seit kürzerer Zeit in der gegenwärtigen Position arbeiten, was dahingehend interpretiert werden kann, dass Führungsaufgaben im Personalmanagement heute zunehmend mit Personen mit strategischer Orientierung besetzt werden. Darüber hinaus basieren unsere Informationen über strategische versus operative Tätigkeitsauffassungen auf den Einschätzungen der Befragten; eine objektive Messung der jeweiligen Tätigkeit hätte hier selbstverständlich eine andere empirische Qualität. Auch befasste sich die Befragung mit dem Berufsfeld Personalmanagement; Daten über die jeweiligen HRM-Systeme in den Organisationen konnten dabei wie erwähnt nicht auch noch abgefragt werden, ohne den Online-Fragebogen deutlich zu verlängern. Auch die Frage der Kausalität kann im Rahmen der vorliegenden Daten nicht ermittelt werden. Beispielsweise wäre es denkbar, dass die Höhe des Gehalts das Bewusstsein bzw. die Tätigkeitsauffassung von Personalleitenden beeinflusst. Mit einer bestimmten Gehaltshöhe oder mit einem bestimmten Gehaltssprung gegenüber einer früheren Tätigkeit könnte die Erwartung verbunden sein, sich nicht mehr mit operativen, sondern nun mit strategischen Aufgaben zu befassen. Daraus ergäbe sich eine umgekehrte Kausalität, als in der vorliegenden Studie angenommen wurde.

Bezüglich zukünftiger Forschung sind in der obigen Analyse einige Themen angeschnitten worden, die einer separaten empirischen Analyse bedürfen. An erster Stelle steht hier der Wunsch nach Längsschnitt- oder Paneldaten, mit denen man die Entwicklungen des Personalmanagements über der Zeitachse noch wesentlich genauer untersuchen könnte, als es im Rahmen der hier vorliegenden Daten möglich war. Darüber hinaus sind die Geschlechterunterschiede zwischen den Gehältern von Personalleitern und Personalleiterinnen zu nennen, die sich oben als signifikant herausgestellt haben. Ohne Kontrolle anderer Variablen beträgt die Differenz hier 23,2 Prozent; nach Kontrolle von Variablen wie Unternehmensgröße, Berufserfahrung, Größe des Verantwortungsbereichs, hierarchische Aufhängung des Personalbereichs etc. immerhin noch 9,3 Prozent. In Anbetracht der Tatsache, dass Personalmanagement stark und weiter zunehmend von Frauen geprägt ist (Brandl et al., 2008; Brandl & Pohler, 2010; Reichel et al., 2009, 2010), ist dies ein Befund, dem empirisch weiter nachgegangen werden muss.

Des Weiteren wäre es interessant, die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Personalmanagern empirisch näher zu untersuchen. Auch hier kann man, ähnlich wie oben, zwischen individuen-, betriebs- und tätigkeitsbezogenen Merkmalen unterscheiden. Bezüglich Personalmanagement kommt ein politisch inkorrektor Aspekt bzw. eine Verknüpfung mit der o.g. Legitimitätsforschung über Personalmanagement hinzu: Personalmanagement gilt in vielen Firmen als eine Art geschützter Bereich, in dem die Stürme des Geschäfts weniger stark wehen als in anderen Geschäftsbereichen. In Anbetracht der obigen Ergebnisse wäre es besonders interessant zu untersuchen, ob eine strategische Tätigkeit überhaupt zur Arbeitszufriedenheit beiträgt oder ob Personal-

manager mit einer eher operativen Tätigkeit möglicherweise genauso zufrieden oder gar zufriedener sind.

Zu guter Letzt scheint uns auch der strategische Einfluss des Personalmanagements in Organisationen eine besonders interessante abhängige Variable zu sein. Auch diesbezüglich könnten individuen-, betriebs- und tätigkeitsbezogene Effekte getestet werden. Basierend auf den hier vorliegenden Ergebnissen wäre von besonderem Interesse, ob der tätigkeitsbezogene Effekt größer ist als der betriebs- und der individuen-spezifische. Uns würde hier ein Kausalmodell vorschweben, für das der hier ausgewertete Datensatz ebenfalls nützlich sein könnte.

Literatur

- Achatz, J., Gartner, H., & Glück, T. (2004). Bonus oder Bias? Mechanismen geschlechtsspezifischer Entlohnung. Nürnberg: *LAB Discussion Paper 2/2004*.
- Ackermann, K.F., Dannert, G., & Horváth, P. (1989). *Personalmanagement im Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Alda, H., Bellmann, L., & Gartner, H. (2005). Wage structure and labor mobility in the West German private sector 1993 – 2000. Nürnberg: *LAB Discussion Paper 18/2005*. Erneut publiziert in Lazear, E.P. & Shaw, K.L. (eds.), *The structure of wages: An international comparison* (S. 261-313). Chicago: University of Chicago Press, 2009.
- Alexander, A.J. (1974). Income, experience, and the structure of internal labor markets. *Quarterly Journal of Economics*, 88(1), 63-85.
- Anger, C., & Schmid, S. (2008). *Gender Wage Gap und Familienpolitik*. IW-Trends 2/2008.
- Armbrüster, T., & Schüller, K. (2011). *Personalmanagement als Beruf. Bedeutungswandel, Karrieren, Gebälter*. Berlin: Helios.
- Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B. (1994a). The internal economics of the firm: Evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 881-919.
- Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B. (1994b). The wage policy of a firm. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 921-955.
- Baker, G., & Holmstrom, B. (1995). Internal labor markets: Too many theories, too few facts. *The American Economic Review*, 85(2), 255-259.
- Bartel, A., Ichniowski, C., & Shaw, K., (2004). Using „insider econometrics“ to study productivity. *The American Economic Review*, 94(2), 217-223.
- Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, Third Edition.
- Blinder, A.S. (1973). Wage discrimination: Reduced form and structural estimates. *The Journal of Human Resources*, 8(4), 436-455.
- Brandl, J. (2005). Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(4), 417-419.
- Brandl, J., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2008). Equal, but different? The impact of gender egalitarianism on the integration of female/male HR directors. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1), 67-80.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The role of the human resource department and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1027-1049.
- Buscher, H.S. (2003). Gibt es eine Lohnkurve in den neuen Bundesländern? *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 4/2003, 461-475.
- Cappelli, P., & Cascio, W.F. (1991). Why some jobs command wage premiums: A test of career tournament and internal labor market hypotheses. *Academy of Management Journal*, 34(4), 848-868.

- CBLO (2002). In perspective: Latest compensation data for your peers in other industries. *Compensation & Benefits for Law Offices*, December, 7.
- CBLO (2003). In perspective: New data show compensation on the rise for a range of HR-related positions. *Compensation & Benefits for Law Offices*, December, 7.
- Claßen, M., & Kern, D. (2010). *HR Business Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.
- Coombs, J., & Fegley, S. (2010). Best-paying specialties and regions for HR professionals. *HR Magazine*, December, 36-43.
- Creedy, J., & Whitfield, K. (1988). The economic analysis of internal labor markets. *Bulletin of Economic Research*, 40(4), 247-269.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath.
- Dooney, J., & Esen, E. (2007). Incentive pay fuels HR salaries. *HR Magazine*, November, 34-43.
- Dooney, J., & Esen, E. (2009). HR salaries weaken with the economy. *HR Trendbook 2009*, 8-19.
- Engelmann, P. (2003). Personalmanagement. Chancen für Akademikerinnen und Akademiker. *Bundesanstalt für Arbeit, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, Arbeitsmarkt-Information*, 2.
- Even, W.E., & Macpherson, D.A. (2012). Is bigger still better? The decline of the wage premium at large firms. *Southern Economic Journal*, 78(4), 1181-1201.
- Friedrichsen, H. (2005). Was Personalleiter verdienen. *Spiegel Online*, 21.05.2005.
- Flückinger, Y., & Silber, J. (1999). *The measurement of segregation in the labor force*. Heidelberg: Physica Verlag.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (1999). A theory of wage and promotion dynamics inside firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1321-1358.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (2006). Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms. *Journal of Labor Economics*, 24(1), 59-108.
- Hafner, H.-P., & Lenz, R. (2007). Die Gehalts- und Lohnstrukturerhebung: Methodik, Datenzugang und Forschungspotenzial. *Diskussionspapier 18, Forschungsdatenzentren der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder*.
- Hans, S. (2006). Die Analyse gepoolter Daten in Mehrebenenmodellen. Einstellungen zu Zuwanderern im europäischen Vergleich. *Berliner Studien zur Soziologie* 6, Juni 2006. http://www.polsoz.fu-berlin.de/soziologie/arbeitsbereiche/makrosoziologie/arbeitspapiere/bsse_06.html
- Hinz, T., & Gartner, H. (2005). Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 22-39.
- Holst, E., & Busch, A. (2008a). „Gender Pay Gap“: In Großstädten geringer als auf dem Land. *Wochenbericht des DIW Berlin*, 33, 462-468.
- Holst, E., & Busch, A. (2008b). The gender pay gap in Germany. *SOEP 25th Anniversary Report*, 81-86.
- Holst, E., & Busch, A. (2009). Der „Gender Pay Gap“ in Führungspositionen der Privatwirtschaft in Deutschland. *SOEP papers on Multidisciplinary Panel Research at DIW Berlin*, 169.
- HRF (2007). Two surveys report higher HR pay rates. *HRFOCUS*, August, 7-8.
- HRF (2008). Many HR professionals see pay hikes, incentives, and rewards for specialization. *HRFOCUS*, February, 7-11.
- HRF (2010). Special report: Pay will rise slightly for most HR professional in 2010, survey finds. *HRFOCUS*, May, 5-9.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- IOMA (2005). *Report on salary surveys*. February.
- IOMA (2007a). *Report on salary surveys*. April.
- IOMA (2007b). *Report on salary surveys*. August.
- IOMA (2007c). *Managing benefits plans*. November.
- IOMA (2008a). *Report on salary surveys*. January.
- IOMA (2008b). *Managing benefits plans*. April.

- IOMA (2009). *Report on salary surveys*. March.
- Lazear, E.P. (1976). Age, experience and wage growth. *The American Economic Review*, 66(4), 548-558.
- Lazear, E.P. (1992). The job as a concept. In W.J. Burns (eds.), *Performance measurement, evaluation, and incentives* (pp. 183-215). Boston: Harvard Business School Press.
- Lazear, E.P. (1999). Personnel economics: Past lessons and future directions. Presidential Address to the Society of Labor Economists, San Francisco, May 1, 1998. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 199-236.
- Lazear, E.P. (2000a). The future of personnel economics. *The Economic Journal*, 110(467), 611-639.
- Lazear, E.P. (2000b). Performance pay and productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lazear, E.P., & Oyer, P. (2004). Internal and external labor markets: A personnel economics approach. *Labor Economics*, 11(5), 527-555.
- Lazear, E.P., & Shaw, K.L. (2007). Personnel economics: The economist's view of human resources. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 91-114.
- Lehmer, F., & Möller, J. (2010). Interrelations between the urban wage premium and firm-size wage differentials: A microdata cohort analysis for Germany. *The Annals of Regional Science*, 45(1), 31-53.
- Light, A., & Strayer, W. (2004). Who receives the college wage premium? Assessing the labor market returns to degree and college transfer patterns. *The Journal of Human Resources*, 39(3), 746-773.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York: Columbia University Press.
- Mincer, J. (1985). Intercountry comparisons of labor force trends and of related developments: An overview. *Journal of Labor Economics*, 3(1), 1-32.
- Oaxaca, R. L. (1973). Male-female wage differentials in urban labor markets. *International Economic Review*, 14(3), 693-709.
- Pedace, R. (2010). Firm size-wage premiums: Using employer data to unravel the mystery. *Journal of Economic Issues*, XLIV(1), 163-181.
- Pfeifer, C. (2010). Determinants of promotions in an internal labour market. *Schmalenbach Business Review*, 62, 342-358.
- Reichel, A., Brandl, J., & Mayrhofer, W. (2009). Departmental status in light of a growing proportion of female staff: The case of human resource management. *European Journal of International Management*, 3(4), 457-477.
- Reichel, A., Brandl, J., & Mayrhofer, W. (2010). The strongest link: Legitimacy of top management diversity, sex stereotypes and the rise of women in HRM 1995 - 2004. *Management Revue*, 21(3), 332-352, DOI: 10.1688/1861-9908_mrev_2010_03_Reichel.
- Schaeffer, P. (2001). HR compensation: A mixed bag. *HR Magazine*, October 2001, 56-63.
- Shaw, K.L. (2009). Insider econometrics: Modeling management practices and productivity. *NBER Reporter*, 4, 13-16.
- Stephan, G., & Gerlach, K. (2003). Firmenlohndifferenziale und Tarifverträge: eine Mehrebenenanalyse. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 4, 386-398.
- Strauss, H., & de la Maisonnette, C. (2007). The wage premium on tertiary education: New estimates for 21 OECD countries. *OECD Economics Department Working Paper* No. 589, ECO / WKP (2007) 49.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering*. New York: McGraw-Hill
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M., & Allen, J. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside In*. New York: McGraw-Hill.
- Vocino, J. (2003). On the rise: HR compensation special report. *HR Magazine*, November 2003, 74-84.
- Vocino, J. (2004). HR compensation continues to rise: HR compensation special report. *HR Magazine*, November, 72-88.
- Wachter, M.L., & Wright, R.D. (1990). The economics of internal labor markets. *Industrial Relations*, 29(2), 240-262.
- Walker, I., & Zhu, Y. (2008). The college wage premium and the expansion of higher education in the UK. *Scandinavian Journal of Economics*, 110(4), 695-709.
- Winship, C., & Mare, R.D. (1992). Models for sample selection bias. *Annual Review of Sociology*, 18, 327-350.
- XpertHR (2011). XpertHR Salary Survey/Personnel Salary Survey 2010/2011. <http://www.xperthr.co.uk/salary-surveys/personnelhuman-resources-salary-survey/150830/>

Anhang A: Fragebogen

1. In welcher Art Organisation sind Sie tätig?

(Unternehmen der Privatwirtschaft/ Öffentliche/ staatliche Institution/ Vereine/ Verbände)

2. Falls Sie in einem Unternehmen tätig sind: Welcher der nachfolgenden Branchen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?

(Automobilindustrie/ Zulieferer/ Baugewerbe/ Bildung/ Forschung/ Chemie (Materials, Pharma, etc.)/ Energie und Versorgung/ Gesundheits-/ Veterinär- und Sozialwesen/ Metallindustrie/ IT und Telekommunikation/ Handel und Gastgewerbe/ Banken/ Versicherungen/ Nahrungs- und Genussmittel/ Verkehr und Transport/ Produktion – sonstige/ Maschinenbau/ Medien/ Dienstleistung – sonstige)

3. Wie viele Beschäftigte hat die Organisation, für die Sie gegenwärtig tätig sind?

(bis 99 Beschäftigte/ 100 - 499 Beschäftigte/ 500 - 999 Beschäftigte/ 1.000 - 1.999 Beschäftigte/ 2.000 - 4.999 Beschäftigte/ 5.000 und mehr Beschäftigte)

4. Wo ist die HR-Abteilung formal innerhalb der Organisationsstruktur angesiedelt?

(Höchste Leitungsebene/ als Stabsstelle auf Leitungsebene/ Direkt unterhalb der Leitungsebene/ gleichrangig neben anderen Abteilungen/ Unterschiedliche Fachabteilungen/ einer anderen Abteilung unterstellt/ sonstiges)

5. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Organisation mit Aufgaben des Human Resource Managements (insbes. Personalführung/ -planung/ -entwicklung/ -beschaffung/ -controlling) betraut?

6. Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Human Resource Managements zur strategischen Ausrichtung und Führung Ihrer Organisation ein?

(sehr hoch/ 4/ mittel/ 2/ sehr gering)

8. Wie würden Sie Ihre berufliche Tätigkeit insgesamt einordnen?

(Eher umsetzend, operativ / eher strategisch, planend)

10. In welcher Form führen Sie bzw. Ihre Abteilung bei der Personalarbeit eine Erfolgskontrolle durch (z. B. Personalkostenkontrolle, Analyse der Arbeitsproduktivität bzw. der Arbeitsleistung)?

(Keine Erfolgskontrolle/ Einfache Erfolgskontrolle/ Ausgereifte Erfolgskontrolle)

16. Bitte geben Sie an, in welchem Fachgebiet Sie ein Studium (mit Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss oder gleichwertigem Abschluss) absolviert haben. (Studium der HR, Personalwirtschaft/ Studium Geistes-/Sozialwissenschaften/ Wirtschaftswissenschaftliches Studium/ Studium der Psychologie/ Rechtswissenschaftliches Studium/ Sonstiges Studium/ Kein Studium)

17. Es folgt nun eine Liste mit Aus- und Weiterbildungsangeboten zu HR und verwandten Tätigkeitsfeldern. Bitte kreuzen Sie alle Ausbildungen an, die Sie formell abgeschlossen haben.

(Keine spezielle Ausbildung/ sonstige Aus- und Weiterbildung/ HR-Zusatzausbildung/ HR-Schwerpunkt Studium/ HR-Traineeship)

27. Sind Sie Leiter der gesamten HR-Abteilung Ihrer Organisation?

(ja/nein)

28. Falls Sie nicht Leiter der gesamten HR-Abteilung Ihrer Organisation sind: Sind Sie stattdessen aber Leiter eines Teilbereichs der HR-Abteilung?

(ja/nein)

29. In welchem Bereich des HR sind Sie vorrangig tätig?

(Personalmarketing / Recruiting / Personalverwaltung / HR-Kommunikation / Arbeitsrecht / Anderer Bereich der HR bzw. in mehreren Bereichen der HR gleichzeitig / sonstiges)

30. Für die Erforschung des Berufsfeldes HR ist es von hoher Bedeutung, einen Durchschnittswert zu ermitteln, wie hoch das Einkommen in dieser Branche ist. Daher bitten wir Sie darum anzugeben, wie hoch Ihr Jahreseinkommen (für ihre Tätigkeit im HR-Bereich) (brutto) ist.

31. Wie hoch ist das jährliche Einstiegsgehalt (brutto) eines Mitarbeiters (nicht Trainee oder Volontär) für HR in Ihrer Abteilung etwa im Durchschnitt?

32. Wie lange sind Sie schon im Bereich HR tätig? Runden Sie bitte auf ganze Jahre. Falls Sie weniger als 6 Monate beschäftigt sind, geben Sie 0 ein.

33. Wie lange arbeiten Sie schon auf Ihrer jetzigen Stelle? Runden Sie bitte auf ganze Jahre. Falls Sie weniger als 6 Monate beschäftigt sind, geben Sie 0 ein.

34. Welche berufliche Tätigkeit haben Sie wahrgenommen, bevor Sie im Bereich der HR tätig wurden?

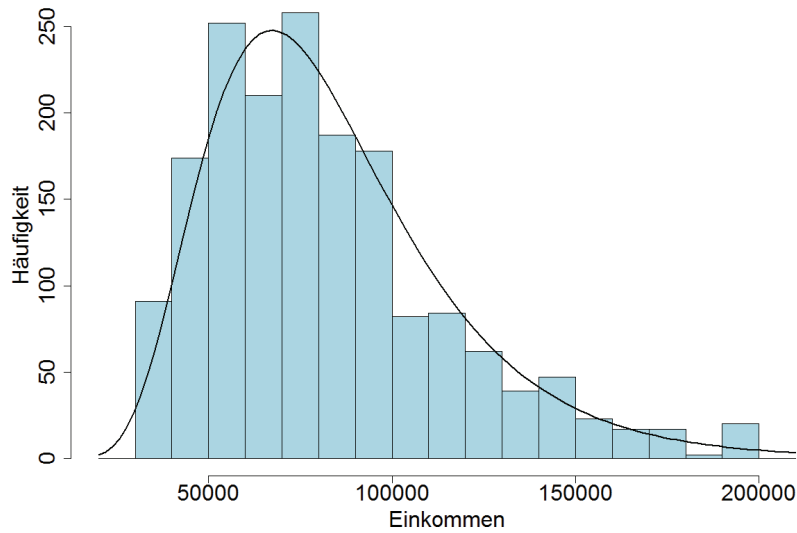
39. Zum Schluss noch einige Angaben zu statistischen Zwecken ...

B) Geschlecht (männlich/weiblich)

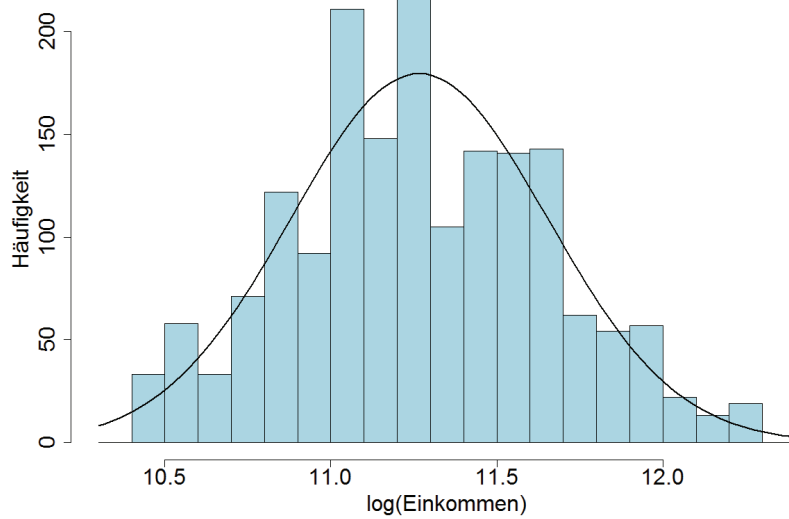
C) Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? (Haupt-/Realschulabschluss/Abitur/ Studium/Promotion)

Anhang B

Verteilung der Bruttoeinkommen (abhängige Variable) für Gesamtführungspositionen (mit gefitteter logarithmischer Normalverteilung):



Verteilung der logarithmierten Bruttoeinkommen (abhängige Variable) für Gesamtführungspositionen (mit Normalverteilungsdichte):



Rainer Hampp Verlag
www.Hampp-Verlag.de

Rainer Hampp Verlag
 Zeitschriften
 Marktplatz 5
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55
 Internet: www.Hampp-Verlag.de
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonnement / Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Z.f.Personalforschung 1-4/2014 inkl. Online-Zugang ab 2005	80,00	13,80	
Z.f.Personalforschung 3/2014	24,80	3,45	
Kostenloses Probeheft			
		Summe	

Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU

Außerhalb EU

Zahlung über Kreditkarte American Express Visa
 Master Card

Kartennr.:

Ablaufdatum: Kartenprüfnummer:

Name: Unterschrift:

FAX ++49 8233 30755 oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de

Rainer Hampp Verlag

Marktplatz 5
D – 86415 Mering

 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D
 bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

_____ (rechtsverbindliche Unterschrift)