

Personalmanagement und Arbeitsrecht

Andreas Hofer

March 18, 2025

Inhaltsverzeichnis:

1	Personalmanagement	1
1.1	Aufgaben des Personalmanagements	2
1.2	Personalplanung	2
1.2.1	Personalbedarf	2
1.3	Personalbeschaffung	3
1.3.1	Anforderungsprofil	3
1.3.2	Recruiting	3
1.3.3	Key Performance Indicators (KPI)	3
1.3.4	Trends	3
1.3.5	Employer Branding	3
1.4	Personalauswahl	4
1.4.1	Professional vs Cultural Fit	4
1.4.2	Faktoren	4
1.4.3	Integration	4
1.5	Personalentwicklung	5
1.5.1	Maßnahmen	5
1.5.2	New Learning	6
1.5.3	Kompetenzorientierung	6
1.6	Personalführung	6
1.6.1	Führungsgrundsätze	8
1.6.2	Generationengerechte Führung	8
1.6.3	Motivationstheorien	8
1.7	Personalentlohnung	8
1.7.1	Entgeltgerechtigkeit	8
1.7.2	Vergütungsmanagement	9
1.7.3	Total Rewards Framework	9
1.8	Personalfreisetzung	9
1.8.1	Maßnahmen	9
1.9	Ausblick	9

1 Personalmanagement

Personalmanagement stellt den ganzheitlichen Ansatz des Managements von Mitarbeitern dar. Sie verknüpft die Unternehmensstrategie mit den Anforderungen des Personals. Dabei gibt es einen Unterschied zwischen Personalverwaltung und Personalmanagement. Während die Personalverwaltung rein auf die Verwaltung des Personals zielte und so die Effizienz der Arbeitenden als Ziel hatte, wurde dies mit der Zeit durch das Personalmanagement ersetzt, welches nicht nur auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sondern auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zielt. Da ein starker Wettbewerb um Talente geführt wird, muss man als attraktiver Arbeitgeber wirken.

Das Personalmanagement hat sich mit der Zeit einem großen Wandel unterzogen. Vor Beginn des 20. Jahrhunderts war

Personalverwaltung die vorherrschende Arbeitsweise, welche auf Effizienz und Produktivität zielte. Dabei wurden Menschen als austauschbare Produktionsfaktoren gesehen. Mit den 1930ern kamen Human Relation mehr in den Fokus und die Zufriedenheit des Arbeitnehmers wurde stärker gefördert. Ausschlaggebend war hier das Hawthorne-Experiment, welches zu dem Schluss kam, dass die Untersuchung der Zufriedenheitsfaktoren allein bereits zu einer Effizienzsteigerung führt. Mit den 1990ern wurde das Harvard/Michigan Modell vorherrschend in welchem HR als Wettbewerbsvorteil gesehen wurde.

1.1 Aufgaben des Personalmanagements

HR besteht aus einer Reihe an Prozessen, welche langfristig Wertschöpfung generieren sollen. Dabei werden diese in drei Teile klassifiziert: Die steuernden HR-Prozesse, die operativen HR-Prozesse sowie Service HR-Prozesse. Steuernde Prozesse bestehen aus Führung sowie Marketing des Personals. Operative Prozesse bestehen aus der Personalplanung, Beschaffung sowie Entwicklung (und auch Entlassung). Serviceprozesse bestehen aus weiterführenden Tätigkeiten wie Controlling.

Das Säulenmodell von Dave Ulrich bildet in vielen Unternehmen die Grundlage der Personalabteilung: HR Business Partner, Center of Expertise sowie Shared Service Center. HR als Business Partner unterstützt Führungskräfte bei Talentmanagement und Nachfolgeplanung und der Entwicklung sowie Umsetzung von HR Strategien. Das Center of Expertise gilt zur Entwicklung von Richtlinien, Programmen und Systemen sowie die Bereitstellung von Best Practices. Shared Services verwalten Routineprozesse und Transaktion und betreiben oft spezifische Servicezentren. Shared Services werden manchmal auch an andere Firmen ausgelagert um sich auf 'wichtigere' teile des HR zu fokussieren.

Das deutsche Zukunftsinstitut veröffentlicht jährlich die Trends der Gesellschaft. Im Moment sind solche Trends unter anderem ein Gender Shift, mehr Fokus auf Gesundheit, eine erhöhte Globalisierung sowie Individualisierung. Unter anderem auch der Fokus darauf, dass die Gesellschaft immer älter wird oder mehr Personen in Städten leben. HR muss solche Trendänderungen als Faktoren miteinbeziehen und sich darauf vorbereiten. Zum Beispiel, dass spezifisch das Wissen älterer Mitarbeiter in der Firma erhalten wird, da sonst, sobald viele Leute gleichzeitig in Pension gehen, dieses Wissen eventuell verloren geht.

Kernaufgaben des Personalmanagements bilden die Einstellung und Bindung von Personal und dessen strategischer Einsatz Entwicklung und Entlohnung.

1.2 Personalplanung

"...having the right people with the right skills in the right place at the right time."

Die Personalplanung befasst sich mit der Verwaltung von Mitarbeitern und stellt sicher, dass die Anzahl der Mitarbeiter ausreicht, diese die richtigen Qualifikationen besitzen, diese zur rechten Zeit arbeiten und am richtigen Ort sind, wenn sie benötigt werden. Diese vier Dimensionen bilden den Grundsatz für die Personalplanung.

1.2.1 Personalbedarf

Es gibt viele mögliche Gründe für Personalbedarf. Mitarbeiter können unvorhergesehen kündigen, erkranken oder versterben. Zusätzlich gehen Mitarbeiter kontinuierlich in Pension oder Karenz. Oft gibt es auch Mehrbedarf um flexibel Personen einsetzen zu können.

An oberster Stelle bei der Planung besteht die Wirtschaftlichkeit. Das wird gestützt durch die Leistungssicherung um sicherzustellen für die Zukunft gewappnet zu sein. Man sollte jedoch aufpassen, dass die Arbeitsbelastung ausgeglichen und angemessen ist, da man immer verhindern will, dass ein Mitarbeiter wegen Burnout ausfällt (und ein anderer eventuell keine Arbeit hat).

Der Personalbedarf hat eine Vielzahl an Einflussfaktoren. Diese können den Bedarf erhöhen oder verringern. Einige externe Einflussfaktoren sind demografische Entwicklungen sowie konjunkturelle Einflüsse. Eventuell kann sich auch die Marktstruktur oder das Arbeitsrecht verändern. (Zum Beispiel erhöhte oder verringerte Regelarbeitszeiten). Diese Faktoren passieren und ein Unternehmen kann sich diesen meist nur anpassen. Interne Faktoren können eine Umgestaltung des Produktionsprogramms oder eine Verbesserung der Kommunikations- Fertigungs- oder Informationstechnologien. Mit der Zeit können sich auch Mitarbeiterinteressen wandeln. Während der Arbeitgeber darauf Einfluss nehmen kann, können

marktweite Änderungen diese auch nötig machen.

Der Personalbedarf ergibt sich aus einem Vergleich des Bestands und des Bedarfs. So kann es entweder zu einer Überdeckung oder einer Unterdeckung kommen und Mitarbeiter sollten entweder rekrutiert oder freigestellt werden. Es gibt viele Verfahren um diesen Bedarf zu berechnen, welche aus qualitativen oder quantitativen Faktoren beruhen kann.

1.3 Personalbeschaffung

Personalbeschaffung (oftmals nur mehr Recruiting genannt) befasst sich mit der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Dabei gibt es Faktoren, welche die Wege und Strategien bestimmen. Wie ist die Situation am Arbeitsmarkt? Was ist das gesuchte Qualifikationsprofil? Wie hoch ist das Budget? Wie dringlich ist der Bedarf? Wie lange benötigt man diese Leistung? Man muss zwischen diesen Faktoren den besten Weg wählen.

Es gibt auch viele Quellen um Personal zu beschaffen. Dabei kann man entweder intern oder extern rekrutieren.

Intern kann man mit oder ohne Personalbewegung rekrutieren. Ohne, wenn man bereits existierenden Mitarbeitern Mehrarbeit oder Überstunden auferlegt. Mit, wenn man innerbetrieblich versetzt oder befördert. Zusätzlich kann dies auch mit einem Nachfolgeplan geschehen, wobei man spezifisch für eine Position ausbildet.

Extern unterscheidet man zwischen passiver und aktiver Personalbeschaffung. Passiv kann man über eine Agentur oder einen Arbeitsmarktservice rekrutieren und immer Initiativbewerbungen akzeptieren. Aktive Personalbeschaffung funktioniert über aktive Stellenanzeigen und Karrieremessen um Talente zu identifizieren. Institutionelle Kontakte können dabei auch relevant werden.

1.3.1 Anforderungsprofil

Bei der Beschaffung existieren stets Anforderungen, welche in Muss-, Kann- und Sollkriterien geteilt werden. Dabei muss sich die Personalabteilung mit den suchenden Mitarbeitern abstimmen um sicherzustellen, dass auch wirklich die richtige Person mit den richtigen Skills rekrutiert wird.

1.3.2 Recruiting

Personalbeschaffung ist bereits ein relativ veralteter Begriff. Heutzutage wird oft stattdessen von Recruiting gesprochen, da dadurch der Fokus weg von Mitarbeitern als Ressource geht. Der Prozess sieht jedoch relativ ähnlich aus. Der Prozess des Recruitings hat sich mit der Zeit gewandelt. Während davor Recruitingunternehmen und Zeitungswerbung vorherrschend waren, sind heutzutage Onlineprofile von Unternehmen sowie Onlinejobportale das wichtigste Medium. Man kann klar den Fokus auf das Internet auch für Recruiting sehen.

1.3.3 Key Performance Indicators (KPI)

Auch bei dem Recruiting gibt es KPIs um zu sehen wie effizient Personen eingestellt werden. Dabei unterscheidet man zwischen Time-to-Fill, welche von der Anmeldung des Bedarfs bis zur Einstellung geht und Time-to-Hire welche von der Aussendung der Recruitingunterlagen bis zum Stellenangebot geht. Es gibt noch weitere Indikatoren, welche von Zeit über Kosten bis Qualität geht. Zusätzlich wird auch die Effektivität von Recruitingkanälen untersucht.

1.3.4 Trends

Auch bei Recruiting gibt es Trends. Dabei tritt künstliche Intelligenz wie so oft in den Fokus. Ebenfalls wird mehr Wert auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter anstatt der formellen Ausbildung gelegt. Remote Work wird auch bedeutend

1.3.5 Employer Branding

Das Employer Branding beschreibt Maßnahmen um die eigene Arbeitgebermarke zu stärken und sich so am Arbeitsmarkt besser aufzustellen. Dabei gibt es internes und externes Employer Branding. Wenn es an Mitarbeiter gerichtet ist, stärkt es

die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen sowie deren Zufriedenheit. Es kann auch helfen Mitarbeiter zu behalten, und sich fürtführend als besten Arbeitgeber zu positionieren. Externes Branding versucht potenzielle Mitarbeiter für die Firma zu interessieren und ein positives Image aufzubauen. Diese beiden Faktoren arbeiten eng zusammen, da man die nach außen projizierte Marke auch intern fortführen muss um das angeworbene Talent behalten zu können.

Das Branding durchläuft einen Plan um potenzielle Mitarbeiter nicht nur zu interessieren sondern auch aufzunehmen und zu behalten. Selbst wenn der Mitarbeiter das Unternehmen wieder verlässt, muss das nicht bedeuten, dass es wegen schlechter Erfahrungen geschehen ist.

1.4 Personalauswahl

Wenn das Branding on-point ist, erhält man viele Bewerbungen und muss passende Personen auswählen. Dabei spielen einige Kriterien eine Rolle: Hat der Bewerber die nötigen Skills? Hat der Bewerber auch nice-to-have Skills? Welche Erfahrung kann der Bewerber mitbringen? Passt der Bewerber in die Unternehmenskultur? Hat der Bewerber einen relevanten Studienabschluss?

1.4.1 Professional vs Cultural Fit

Man unterscheidet hierbei zwischen dem Professional und dem Culture Fit. Man 'passt' auf einer professionellen Ebene wenn das Gehalt sowie die karrieretechnischen Vorstellungen zusammenpassen. Ebenso wird dabei ein Wert auf Erfahrungen und Fertigkeiten gelegt. Dem gegenüber steht es kulturell zu passen, was davon abhängt, wie das Klima in der Firma ist und wie die Person dort hineinpasst. Sind die Werte der Firma die selben wie die des Bewerbers? Was sind die individuellen Werte?

Diese beiden fits besitzen annähernd ähnliche Wichtigkeit, da jemand der alle Voraussetzungen erfüllt, aber nicht mit den anderen Mitarbeitern zusammenpasst auch kein guter Mitarbeiter ist.

1.4.2 Faktoren

Bei der Auswahl wird zuerst vorab entschieden und danach die Endauswahl getroffen. Voraus werden Empfehlungen von Mitarbeitern in Betracht gezogen und Bewerbungsunterlagen sowie weitere Instrumente wie Fragebogen oder Interviews überprüft. Die Endauswahl geschieht letztendlich nach einem Bewerbungsgespräch sowie Testverfahren. Diese können Leistungstests oder psychologische Tests sein. Bei technischen Berufen beinhaltet das auch das technical Interview. Teil der Endauswahl ist auch eine Arbeitsprobe sowie arbeiten auf Probezeit.

1.4.3 Integration

Nachdem man eine Person eingestellt hat, muss man diese onboarden und in die Firma integrieren. 30% aller neuen Mitarbeiter verlassen das Unternehmen wieder weil der Onboardingprozess unzureichend war. Dabei teilt man das in drei Teile:

- Der Preboardingphase
 - Sachen die eigentlich schon vor der Anstellung geschehen sein sollen.
 - Beinhaltet equipment das benötigt wird oder ein Buddy der zur Orientierung zugeteilt wird.
- Der Orientierungsphase
 - Ein neuer Mitarbeiter wird in das Unternehmen eingebracht und erhält einen Paten für Fragen. So hat er eine Ansprechperson um eventuell anfallende Probleme lösen zu können.
- Der Integrationsphase
 - Geschieht nach etwa einem bis drei Monaten.
 - Interview um die Einschätzung des Mitarbeiters einzuholen und herauszufinden ob es Probleme gibt.

1.5 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst die Entwicklung des Personals um deren Potential zu erweitern. Dabei geht es um Weiterbildungen, welche von dem Unternehmen angeboten werden. Relevant für diese Strategie sind natürlich die Unternehmens- sowie Mitarbeiterziele. Fortbildungen sollten deshalb in die Strategie des Unternehmens passen, jedoch auch Mitarbeiter mit Potential gezielt ansprechen. Viele Unternehmen bieten deshalb eigene 'Academies' an, welche auf die Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten sind.

Die PE verfolgt Ziele, welche in drei Kategorien geteilt werden können:

- Unternehmerperspektive
 - Dient zur Sicherung des Fachbestands der Firma
 - Erkennen und vorbereiten von Führungskräften und Spezialisten
 - Bessere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
 - Bessere Motivation
- Mitarbeiterperspektive
 - Verbesserung der persönlichen Qualifikation
 - Verbesserung der Position am Arbeitsmarkt
 - Bessere Karriere und Laufbahnmöglichkeiten
 - Verbesserung des Einkommens
- Gesellschaftspolitische Perspektive
 - Langfristige Beschäftigungssicherung
 - Bessere Allokation von der Fähigkeiten der Bevölkerung
 - Persönlichkeitsentfaltung
 - Chancengleichheit und soziale Mobilität

1.5.1 Maßnahmen

Es gibt unterschiedliche Maßnahmen um diese Fortbildung auszuführen:

- On the Job
 - Weiterbildung innerhalb des Unternehmens während des Arbeitens mittels Projekten
- Along the Job
 - Einsatz von Stellvertretung oder Assistenz. Dient zur Karriereplanung oder einem Nachfolgeplan
- Out of the Job
 - Zum Ersatz von Mitarbeitern, welche in den Ruhestand gehen.
- Off the Job
 - 'Klassische' Fortbildungsmöglichkeiten wie Fortbildungen oder ein Studium
- Near the Job
 - Verbindet on und off the job indem zwar abseits Wissen vermittelt wird, dies aber direkten Bezug auf die Position nimmt.
- Into the Job
 - Einarbeitung in eine Sparte wie Traineeprogramme oder Praktika

1.5.2 New Learning

Die Weise der Fortbildung hat sich in letzter Zeit grundlegend gewandelt. Während früher formelle Institutionen wie Universitäten die Lehre exklusiv übernahmen, gibt es heute viele weitere formelle und informelle Möglichkeiten sich weiterzubilden. Während früher Lehrbücher und Materialien von Lehrenden die einzige Informationsquelle waren, ist es heute möglich im Internet nahezu alles näher kennenzulernen bzw. dieses kritisch zu hinterfragen. Während früher Lehrende explizit Wissen weitergaben, wird heute auch ein passendes Umfeld vorausgesetzt. Während früher einheitliche Lehrpläne existierten, können Lehrmethoden heute individuell angepasst werden.

1.5.3 Kompetenzorientierung

Kompetenz ist die Fähigkeit Wissen und Können so zu verbinden, dass Anforderungen am Arbeitsplatz selbstständig und eigenverantwortlich bearbeitet werden können. Dabei unterscheidet man zwischen der Fachkompetenz, der Selbstkompetenz, der Sozialkompetenz und der Methodenkompetenz.

Die Fachkompetenz bezeichnet fachspezifische Kompetenzen wie Sprachen, Kenntnisse von fachspezifischen Standards und Regeln sowie technisches Know-How. Selbstkompetenz beschreibt die Belastbarkeit, Eigenverantwortung und Lernbereitschaft. Sozialkompetenz ist Empathie, Menschenkenntnis sowie Konfliktlösung. Und Methodenkompetenz ist die Fähigkeit Wissen einzuholen, zu strukturieren und weiterzugeben zum Beispiel in einem Projektmanagementkontext.

Um Kompetenzen zu kategorisieren wurde der Kode Kompetenzatlas entwickelt, welcher Metakompetenzen abbildet und diese auf 64 detaillierte Schlüsselkompetenzen beschreibt.

Jedes Unternehmen erstellt so anhand der Unternehmensstrategie einen eigenen Kompetenzatlas ab. Anhand von diesem werden Aus- und Fortbildung angepasst und schließlich evaluiert, ob es zu einem besseren Ergebnis geführt hat. Bei einer Kompetenzorientierung kann Personalentwicklung gezielter geschehen sowie neue Mitarbeiter gezielter ausgewählt werden.

1.6 Personalführung

Personalführung ist der zwischenmenschliche Prozess, in welchem Führungskräfte Mitarbeiter zielführend beeinflussen. Führungskräfte sind auch für Unterstützung, Förderung und Motivation zuständig. Dabei gibt es nach Malik(2000) 5 Aufgaben wirksamer Führung:

- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Entwickeln und Fördern
- Konflikte lösen

Daran sieht man, dass Führungskräfte nicht mehr nur Mitarbeiter kontrollieren und überwachen sollen, sondern dies auch aufbauen. Das baut auf der Theorie der Menschenbilder. Diese ging vom 'Economic Man', dem rein finanziell getriebenen Mitarbeiter zum 'Digital Man', einem Mitarbeiter, welcher bei der Arbeit Selbstverwirklichung sucht.

Douglas McGregor definierte die Theorie X und Y um diesen abzubilden. Theorie X nimmt an, dass ein Mitarbeiter stets kontrolliert werden muss damit er produktiv ist und permanent genaue Anweisungen benötigt. Theorie Y hingegen nimmt an, dass ein Mitarbeiter intrinsisch motiviert ist und produktiv sein will, weshalb man diese individuell aufbauen und ihnen Freiheiten lassen muss damit sie sich voll entfalten können. So ging man von einem komplett autoritären zu einem partizipativen Modell über.

Eine andere Theorie existiert von Edgar Schein, welcher den Mensch in vier Kategorien einteilt, wobei jede Art Mensch eine andere Art von Führungsstil benötigt:

- Der rational-ökonomische Mensch
 - Wird durch monetäre Anreize motiviert und ist sehr passiv
 - Die Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert

- Benötigt klassische Managementfunktionen und arbeitet nicht unabhängig
- Der soziale Mensch
 - Wird durch soziale Bedürfnisse motiviert
 - Gruppenzugehörigkeit hat hohen Stellenwert
 - Benötigt soziale Anerkennung durch die Gruppe und den Manager. Interessiert an Aufbau und Förderung der Gruppe
- Der sich selbst verwirklichende Mensch
 - Strebt nach Selbstverwirklichung und bevorzugt Selbstmotivation
 - Führung sollte sich an die Interessen des Menschen anpassen, welche Unterstützer und Förderer sind
- Der komplexe Mensch
 - Ist lernfähig und flexibel und handelt situationsbezogen
 - Führungskraft soll Situation diagnostizieren und das Verhalten situativ anpassen

Aus dieser Theorie entstand das Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt aus 1958, ist also schon lange in der Theorie. So sind Führungsstile keine abgetrennten Schubladen mehr, sondern existieren in einer laufenden Skala:

- Autoritärer Führungsstil
 - Die Führungskraft entscheidet und ordnet an
- Patriarchalisch
 - Die Führungskraft entscheidet, ist aber bestrebt Mitarbeiter zu überzeugen
- Beratend
 - Führungskraft entscheidet, erbittet aber Fragen und Stellungnahmen
- Konsultativ
 - Führungskraft entscheidet, Mitarbeiter werden einbezogen und rechtzeitig informiert und erbeten Vorschläge einzubringen
- Partizipativ
 - Die Führungskraft entscheidet sich für eine Möglichkeit aus Vorschlägen der Mitarbeiter
- Delegativ
 - Mitarbeiter entscheiden; Führungskraft koordiniert
- Kooperativ
 - Jedem Mitarbeiter wird individuelle Freiheit gegeben

Ein moderner Führungsstil ist so relativ unterschiedlich zu einem 'traditionellen' Führungsstil. Traditionell ergibt sich Macht durch die Position und übt so Autorität aus, modern existiert der Glaube an Stärke durch Kollaboration. Traditionell wird Wissen und Information nur bei Bedarf ausgegeben, während es modern offen mit den Mitarbeitern geteilt wird. Traditionell wird Feedback nur ein Mal jährlich ausgegeben, während modern Mitarbeiter kontinuierlich gecoacht werden. Traditionell hat ein Mitarbeiter spezifische statische Rollen während modern Rollen und Verantwortung flexibel anhand der Verantwortlichkeiten sind.

1.6.1 Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze sind generelle Verhaltensempfehlungen für das Zusammenleben und -arbeiten von Mitarbeitern. Diese Grundsätze sollen eine einheitliche Grundlage für das unternehmensweit gewünschte Führungsverhalten schaffen. Wenn man zum Beispiel einen relativ liberalen Führungsstil hat, sollte man keine autoritäre Führungskraft einstellen.

1.6.2 Generationengerechte Führung

Führungsstile können auch stark von dem Alter der Mitarbeiter abhängen. Wenn man ein rein junges Team hat, hat man wahrscheinlich einen anderen Führungsstil als mit Babyboomern. So wuchsen Babyboomer in einer Nachkriegswelt auf und das Streben nach materieller Sicherheit hatte den höchsten Stellenwert. Gen Z hat stattdessen einen bedeutend höheren Fokus auf Work-Life Balance und einer Arbeit mit Sinn.

1.6.3 Motivationstheorien

Motivation wird in der Psychologie als psychologischer Vertrag gesehen. Motivation wird durch Bedürfnisse und Möglichkeiten zu deren Befriedigung gesteuert. Maslov's Bedürfnispyramide beschreibt die Stufen der Bedürfnisse, welche auch an einem Arbeitsplatz angewandt werden können. Hierbei muss stets die Stufe darunter erfüllt sein, bevor man sich der nächsten widmen kann. Zum Beispiel ist die Arbeitskultur von geringem Interesse, wenn die Arbeit nicht gerecht entlohnt wird.

1. Psychologische Bedürfnisse
 - Ein ergonomischer Arbeitsplatz und gesunde Ernährung
2. Sicherheitsbedürfnisse
 - Eine faire Entlohnung sowie unbefristete Arbeitsverträge
3. Soziale Bedürfnisse
 - Eine angenehme Arbeitskultur sowie Teambuilding
4. Individualbedürfnisse
 - Lob, Anerkennung sowie Auszeichnungen bei der Arbeit
5. Selbstverwirklichung
 - Weiterbildungsangebot und Aufstiegsmöglichkeiten

1.7 Personalentlohnung

Die Personalentlohnung ist die Gestaltung aller materieller Anreize, welche offiziell als Ausgleich gewährt wird. Also ist die Entlohnung die Bezahlung für die Arbeit.

1.7.1 Entgeltgerechtigkeit

Gerechtigkeit in der Entlohnung basiert auf verschiedenen Faktoren. So sollte man erwarten, dass man für den gleichen Input stets den gleichen Output erhält:

- Anforderungsabhängig
 - Gleicher Lohn für gleiche Arbeit
- Leistungsabhängig
 - Gleicher Lohn für gleiche Leistung
- Erfolgsabhängig

- Gleicher Lohn für gleichen Erfolg
- Qualifikationsabhängig
 - Gleicher Lohn für gleiche Qualifikation
- Statusabhängig
 - Gleicher Lohn für gleiche Bedürfnisse

1.7.2 Vergütungsmanagement

Zusätzlich zu den materiellen Anreizen (Lohn), Aktienoptionen, gibt es immaterielle Anreize wie der Arbeitsinhalt oder das Arbeitsklima gesehen. Da die Entlohnung so vielseitig sein kann, gibt es das Vergütungsmanagement, welches es sich zur Aufgabe macht die Vergütung bzw. die Vergütungsstrukturen zu Planen, Abzuschätzen und zu implementieren.

1.7.3 Total Rewards Framework

Das Total Rewards Framework beinhaltet so alle Vergütungen der Firma, wie die Work-Life Balance, Rabatte, Firmenwohnungen, Urlaub, Boni, Aktien, jährliche Boni oder anders beinhalten.

1.8 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung befasst sich mit der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Dabei kann diese Freisetzung betriebsbedingt oder mitarbeiterbedingt geschehen. Betriebsbedingt wird wiederum in vorhersehbare oder unvorhersehbare Umstände geteilt. Vorhersehbare Umstände sind eine Verlagerung der Produktion, Absatzschwankungen aufgrund der Saison oder Veränderung im Produkt- und Leistungsprogramm. Unvorhersehbare Umstände können konjunkturell bedingte Absatzeinbrüche sein, können jedoch auch durch Management- und Planungsfehler verursacht werden.

Andererseits gibt es auch mitarbeiterbedingte Freisetzungen. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter eine nachlassende Arbeitsleistung erbringt oder steigende Arbeitsanforderungen nicht erfüllen kann.

1.8.1 Maßnahmen

Maßnahmen zur Freisetzung kann durch Änderung der Arbeitsverhältnisse, Verzicht auf Neueinstellungen oder durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse. So kann man Kosten einsparen um Mitarbeiter durch Teilzeit oder vertikale bzw. horizontale Umstrukturierung zu versetzen.

1.9 Ausblick

Personalmanagement ist im Moment im Wandel. Da man digital von überall arbeiten kann, muss man Remote Work miteinbeziehen. Digitalisierung wird auch stets wichtiger und die Onlinepräsenz