

APRIORI STUDIE

# Adaptive Workforces

Flexible und rechtssichere  
Vertragsbeziehungen  
für agile Personal-  
strukturen

## EINE PUBLIKATION DES APRIORI HR:LAB

Wie sieht eine zukunftsfähige HR Strategie aus? Welche Personalthemen tragen nachweislich zum Unternehmenserfolg bei? Das APRIORI HR:LAB liefert Antworten auf diese Fragen und setzt sich dabei intensiv mit den Schwerpunkten Recruiting, Workforce Planning und Talent Management auseinander. In unserem Think-tank entsteht das Strategische HR Management von morgen.

APRIORI STUDIE

# **Die drei Säulen der HR-Architektur – Flexible und rechtssichere Vertragsbeziehungen für agile Personalstrukturen**

Sebastian Berblinger  
Michael Knörzer  
Marius Meisel

2020

*„Adaptive Change Management is essential to building an adaptive workforce, optimizing capabilities and accelerating time to value.“*

Howard/Lovely/Watson (2010)<sup>1</sup>

## Zwei Geschichten, die mehr sind als Anekdoten

Beginnen wir unsere Überlegungen mit zwei Ereignissen, die auf den ersten Blick nur wenig miteinander zu tun haben, außer dass sie im Schwäbischen spielen.

**1** Anfang Februar 2012 rüttelte IBM im Rahmen des „Liquid Challenge Program“ (kurz „Liquid“) ausgerechnet den gerade im internationalen Vergleich eher beschaulichen und soliden deutschen Arbeitsmarkt mit der Ankündigung einer fundamentalen Reorganisation auf. Es ging darum, die Vertragsbeziehungen zu ca. 8.000 von 20.000 Mitarbeitern grundlegend neu zu gestalten. Diese sollten künftig als freie Mitarbeiter mit anderen IT-Freelancern und festangestellten IBMlern um Plätze in Projekten konkurrieren.

Nur wenige Beobachter sahen damals in diesem Vorgehen die Personalpolitik der Zukunft. Die Reaktionen aus der Politik, von Gewerkschaften und Betriebsräten und selbst vielen Managern, v.a. aus mittelständischen Unternehmen, waren negativ, bestenfalls skeptisch. Dabei war „Liquid“ das Ergebnis einer jahrelangen strategischen Neuausrichtung des strategischen Personalmanagements.<sup>2</sup> Bereits 2009 kam die IBM Global CIO Studie „The New Voice of the CIO“<sup>3</sup> zu dem Ergebnis, dass neue Formen der weltweiten Suche und Nutzung von situativ benötigten Humanressourcen und deren offene Zusammenarbeit in wechselnden Konstellationen, meist im Rahmen einer Projektorganisation, einer der wichtigsten Treiber von Wachstums und Effizienz sein werden:

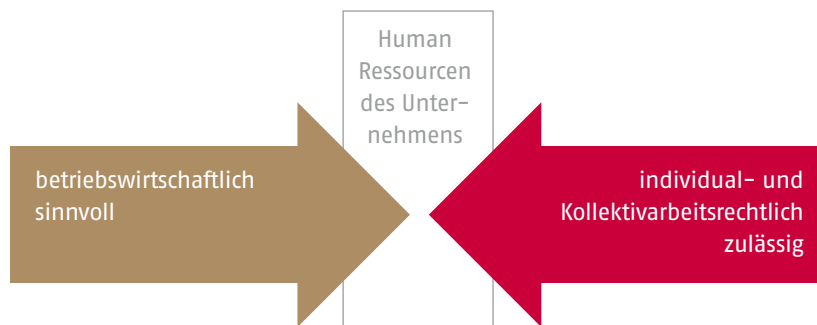
*„The result is what we refer to internally as “Generation Open“ or “GenO.” [...] it represents what we believe is a new paradigm for delivering enterprise applications via an open, worldwide talent network [...] It permits professionals to differentiate themselves based on value rendered, and to build their digital reputations. It applies social networking practices to the process of software development and delivery.“*

Howard, Lovely, Watson (2010, Seite 3)<sup>4</sup>

Umstritten waren nun aber nicht die vermeintlichen Produktivitäts-, Qualitäts- und Kostenziele, die IBM mit „Liquid“ zu erzielen hoffte, sondern insbesondere die individual- und kollektivrechtlichen Fragestellungen, die aus dieser Personalstrategie resultieren: Inwieweit sind die freien Mitarbeiter wirklich „frei“ ... oder doch eher abhängig von IBM? Gelten Arbeitnehmerschutzrechte auch für die freien Mitarbeiter ... und wie können sie durchgesetzt werden? Gelten Mitbestimmungsrechte zu Fragen der betrieblichen Lohn- und Arbeitsgestaltung auch für diese Mitarbeiter ... oder bleiben sie von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen tatsächlich völlig unberührt? Die Liste der juristischen Detailfragen zu „Liquid“ füllte ganze Publikationen.<sup>5</sup>

**2** Im Februar 2016 berichtet das Manager Magazin unter der Überschrift „Falschfahrer“ über „seltsame Beschäftigungspraktiken“ bei Daimler. So habe die Staatsanwaltschaft Stuttgart Ermittlungen aufgenommen, da Testfahrer über das Konzernunternehmen MB-Tech und andere Subunternehmen über bis hin zu drei Ebenen als Scheinselbstständige beschäftigt worden seien. Mit einer Nachzahlung von knapp 10 Mio. EUR an die Deutsche Rentenversicherung und einer ähnlichen Vergleichssumme mit der Staatsanwaltschaft übernahm Daimler die rechtliche Verantwortung für etwas, das man ablehne und was auch nie vorgekommen bzw. beabsichtigt gewesen sei: die missbräuchliche Verwendung von Werkverträgen. Dass sich zu diesem Zeitpunkt bereits einige ehemals freiberuflich beschäftigte Testfahrer erfolgreich bei MB-Tech eingeklagt haben sollen, zeigt, dass das Arbeitsgericht Stuttgart dies zumindest teilweise anders sah. Das Manager Magazin kommt zu einer Bewertung, die durchaus geteilt werden kann: „Wahrscheinlich, schwant den Verantwortlichen in Stuttgart, wäre es weit günstiger gekommen, wenn Daimler die Testfahrer gleich fest eingestellt hätte.“<sup>6</sup>

Beide Fälle stehen rein exemplarisch für eine Tendenz, die sich in zwei zentralen Herausforderungen des Strategischen Human Resource Managements manifestiert: der Beschaffung von Personal i.w.S. (also auch Leiharbeitnehmern, freien Mitarbeitern etc.) im Spannungsfeld von betriebswirtschaftlichen und arbeits-/sozialversicherungsrechtlichen Anforderungen.



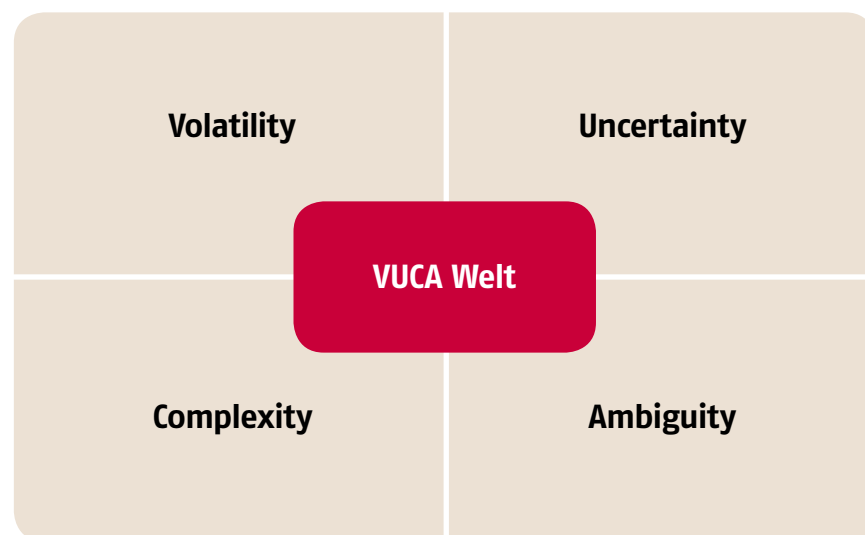
Hierin manifestiert sich

1. der Wunsch vieler Unternehmen, aus strategischer Perspektive seine Humanressourcen möglichst flexibel an unternehmensinterne und externe Veränderungen anpassen zu können und daher nicht mehr alle Mitarbeiter dauerhaft an sich binden zu wollen.
2. ein hohes Konfliktpotenzial dieser strategischen Zielrichtung mit arbeitsrechtlichen und auch sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen und daraus resultierend eine hohe Rechtsunsicherheit bei der Umsetzung des Punktes 1.

## Agiles und adaptives Human Resource Management als strategische Notwendigkeit in der VUCA-Welt

Die oben skizzierte Notwendigkeit vieler Unternehmen, möglichst flexibel auf Veränderungen der Beschaffungs- und Absatzmärkte reagieren zu müssen bzw. Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell anpassen zu können, verlangt eine grundsätzlich hohe adaptive Gestaltbarkeit der Personalausstattung eines Unternehmens.<sup>7</sup>

Die sich immer schneller und intensiver ändernden Rahmenbedingungen für Unternehmen werden in seit einiger Zeit in der Literatur unter dem Akronym VUCA diskutiert.<sup>8</sup>



Dabei steht das „V“ für „volatility“ (Volatilität im Sinne von Dynamik und Schwankung der Veränderungen), das „U“ für „uncertainty“ (Unsicherheit im Sinne einer begrenzten bis fehlenden Vorhersagbarkeit von Veränderungen), das „C“ für „complexity“ (Komplexität im Sinne von vielfältigen Zusammenhängen und Wechselwirkungen der Umwelt) sowie das „A“ für „ambiguity“ (Ambiguität im Sinne von Mehrdeutigkeit hinsichtlich des Aussagegehalts und der Interpretationsoffenheit von Informationen).



Selbstverständlich mussten Manager schon immer mit diesen Unsicherheiten umgehen. Dennoch verwundert es nicht, dass in den letzten 25 Jahren immer mehr Managementkonzepte explizit auf den Umgang von Unternehmen mit der VUCA-Welt abstellen.

*„In everyday language, to „adapt“ means to change a behavior to conform to new circumstances.“*

Diese Managementkonzepte werden heute mit Begriffen wie „adaptiv“<sup>9</sup> oder „agil“<sup>10</sup> beschrieben. Beiden Begriffen ist gemeinsam: offensichtlich geht es um die Gestaltbarkeit bzw. Anpassungsfähigkeit von Strukturen an sich verändernde Rahmenbedingungen.

*„[Agility is the] ability of a business system to rapidly respond to change.“*

Wie nun das Human Resource Management agile bzw. adaptive Strukturen schaffen kann, welches Grundverständnis es dafür herstellen muss und welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind, klären die folgenden Kapitel.

## Die Architektur des internen Arbeitsmarktes

Die Frage, ob Unternehmen ihre Mitarbeiter eher als renditemindernden Kostenfaktor oder renditesteigerndes Humankapital betrachten, prägt das strategische Personalmanagement.

Die Antwort auf diese Frage lässt sich am besten an zwei Szenarien veranschaulichen. Sie beschreiben das Verhältnis von dem, was wir als Stamm- und Randbelegschaft auf dem internen Arbeitsmarkt des Unternehmens kennen. Dieses Verhältnis wurde früher in der Wissenschaft<sup>11</sup> oft intensiver diskutiert als in der Praxis. Nicht etwa, weil sich Unternehmen nicht explizit mit dem Thema beschäftigten, sondern weil es sich bei vielen Unternehmen unmittelbar aus der Unternehmensstrategie bzw. dem Geschäftsmodell ergab. Dennoch kann in den letzten Jahren eine immer intensivere bewusste Auseinandersetzung mit dem beobachtet werden, was David Lepak und Scott Snell um die Jahrtausendwende in zwei der wichtigsten und am häufigsten zitierten Artikel zum Human Resource Management als „HR Architecture“ bezeichnet haben.

*„Recognizing that not all employees possess knowledge and skills that are of equal strategic importance, we [...] use this architecture [...] for [...] employment models, employment relationships, human resource configurations, and criteria for competitive advantage.“*

Lepak & Snell (1999)<sup>12</sup>

Bevor wir in die Details und damit auch in die eingangs beschriebenen Konflikte zwischen „betriebswirtschaftlich sinnvoll“ und „rechtlich zulässig“ einsteigen<sup>13</sup>, werfen wir einen Blick auf die Gestaltung des internen Arbeitsmarktes aus strategischer Perspektive.

Das Konzept der „internen Arbeitsmärkte“ gehört zu den wichtigsten Ansätzen des Human Resource Managements. Wir wählen hier bewusst den Begriff HR, da Personalmanagement mit der Assoziation von „Personal“=“Vollzeit-Festangestellte“ hier deutlich zu kurz greifen würde. Die

Wurzeln dieses Ansatzes reichen bis in die 1950er Jahre zurück. Als ein grundlegendes Werk zum Thema interne Arbeitsmärkte gilt die Publikation von Peter Doeringer und Michael Piore aus dem Jahr 1971: „Internal Labor Markets and Manpower Analysis“. Aufgegriffen und in einen größeren Kontext eingebettet wurde das Konzept der internen Arbeitsmärkte von Oliver Williamson in seinem mit dem Nobel-Preis ausgezeichneten Werk „Markets and Hierarchies“ aus dem Jahr 1975.

#### **INFOBOX**

##### **Ein interner Arbeitsmarkt lässt sich wie folgt beschreiben:**

- Interne Arbeitsmärkte begründen langfristige Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Das Arbeitsverhältnis ist daher meist auf Dauer angelegt, d.h. es werden in der Regel unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen.
- Es existiert eine Arbeitsplatzhierarchie, d. h. die Arbeitsplätze sind durch Arbeitsteilung und Arbeitsverteilung mit Aufgaben versehen, die eine unterschiedliche Bedeutung für das Erreichen des Unternehmenserfolgs haben und differenzierte, oft unternehmensspezifische Qualifikationen erfordern.
- An der Basis der Arbeitsplatzhierarchie befinden sich die sogenannten Einstiegspositionen („ports of entry“), die oft den einzigen Zugang vom externen zum internen Arbeitsmarkt darstellen. Ausgehend von den „ports of entry“ existieren Aufstiegsketten/Aufstiegsleitern i.S.v. typischen Reihenfolgen von Arbeitsplätzen als Zwischenschritte von Karrierepfaden. Durch diese Aufstiegsketten/Aufstiegsleitern sind die Einstiegspositionen mit den hierarchisch darüber angesiedelten Arbeitsplätzen verbunden.
- Die Besetzung freiwerdender Arbeitsplätze auf höheren Hierarchieebenen erfolgt durch Beförderungen entlang der Aufstiegsketten. Dadurch entstehen typische Karrierepfade.
- Die wichtigsten Beförderungskriterien sind die Seniorität (Unternehmenszugehörigkeit, Berufserfahrung) und/oder die Leistung.
- Löhne sind primär an die Arbeitsplätze gebunden (das Festgehalt) und erst in zweiter Linie an die individuelle Leistung (die variable Entlohnung); sie sind teilweise von unternehmensexternen Lohnbewegungen abgekoppelt. Je höher die Hierarchieebene eines Arbeitsplatzes, umso höher tendenziell der gezahlte Lohn.

Während externe Arbeitsmärkte weitgehend über Spot-Kontrakte im Sinne von Angebot und Nachfrage gesteuert werden, gelten für interne Arbeitsmärkte eine Reihe abweichender Regelungsmechanismen (siehe Infobox<sup>14</sup>). Diese Regeln sind zum Großteil von den Steuerungsmechanismen klassischer Märkte teilweise derart weit entfernt, dass Begriff interner Arbeits„markt“ eigentlich fast schon irreführend ist. In mehreren Studien haben wir uns bereits der empirischen Überprüfung dieser Idee interner Arbeitsmärkte gewidmet. Wie oben beschrieben, sind Karrieremodelle das Aushängeschild eines internen Arbeitsmarktes.

Basierend auf dem grundlegenden Aufsatz von Dalton/Thompson/Price (1977)<sup>15</sup> konnten wir in unseren Studien folgendes ‚universelles‘ Karrieremodell interner Arbeitsmärkte nachweisen.

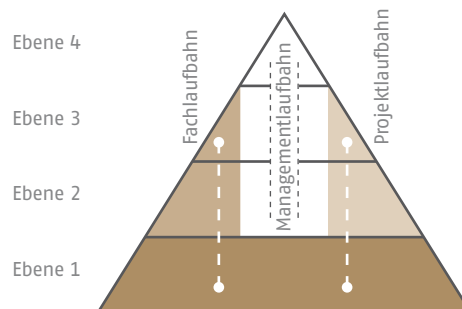


Abbildung 1: APRIORI 4-Ebenen-Modell interner Arbeitsmärkte

**1** Auf der ersten Ebene erfolgt die Arbeit des Neueinsteigers unter der Anleitung von meist explizit ernannten Mentoren und anderen Kollegen und Führungskräften. Er steht vergleichsweise stark unter Beobachtung und wird zunächst meist mit Routineaufgaben betraut, was das starke Abhängigkeitsverhältnis in dieser Phase charakterisiert. Gleichzeitig wird Einarbeitungsbereitschaft und bereits in dieser Stufe Initiative gefordert. Wird diese gezeigt, wachsen die Aufgaben und Anforderungen sukzessive. Dabei besteht noch eine gewisse Fehlertoleranz von Seiten der Organisation.

Mitarbeiter auf dieser Ebene gehören noch nicht zur Stammbesellschaft des Unternehmens. Zwar gilt das implizite Versprechen auf die Übernahme in den eigentlichen internen Arbeitsmarkt, der im Grunde erst ab der zweiten Stufe beginnt, dennoch sind Mitarbeiter auf dieser Ebene eher Mitglieder einer ‚Übergangsbesellschaft‘, die sich erst noch bewähren muss und oft ein deutlich höheres Entlassungsrisiko aufweist.

**2** Dalton et al. bezeichnen Mitarbeiter auf dieser Karriereebene als „independent contributor“. Auf Ebene 2 hat sich ein Mitarbeiter bereits eine gewisse Erfahrung und damit auch Reputation im Unternehmen erworben. Der sachliche Verantwortungsbereich hat sich ausgedehnt, ohne dass schon Personalverantwortung übernommen wird. Gleichzeitig erfolgt meist eine gewisse Spezialisierung in fachlicher Hinsicht, die manchmal den gesamten weiteren Berufsweg beeinflusst. Die gewonnene Unabhängigkeit führt zu einer Entwicklung von eigenen Leistungsstandards, das Individuum übernimmt in dieser Stufe auch die Verantwortung für sich selbst und die weitere eigene Karriereentwicklung. Diese differenziert sich oft bereits hier in eine spätere Fach-, Management- oder Projektlaufbahn.

**3** Kennzeichnend für die dritte Ebene ist dann die Übernahme der Verantwortung für das Unternehmen und andere Organisationsmitglieder. Dies kann durch direkte Personalverantwortung, sowie bedeutendere Projekt-, Budget- oder Ergebnisverantwortung geschehen.

**4** Die Ebene 4 ist schließlich von einem zunehmenden Rückzug aus operativen Tätigkeiten hin zu echten strategischen Entscheidungsinhalten gekennzeichnet. Dalton et al. betiteln diese Stufe mit „shaping the direction“ Spezialistentum wird zunehmend wieder aufgegeben, die unterstellten Mitarbeiter befinden sich auf den Ebenen 2 und 3, so dass in diesem Sinne die Personalverantwortung wieder abnimmt, da die zu führenden Mitarbeiter sich selbst schon auf einer höheren Ebene befinden und in diesem Sinne weniger Führung bedürfen. Dafür wird zunehmend unternehmerische Verantwortung übernommen.

## Was bedeutet dies in der Praxis?

Für das Strategische Human Resource Management (SHRM) ergibt sich die Implikation, dass es neben einem internen Arbeitsmarkt, auf dem sich überwiegend Personal mit unternehmensspezifischen Qualifikationen befindet, das in ein hierarchisches System und Karrieremodell eingegliedert ist sowie überwiegend unternehmensinternen Vergütungsregelungen unterliegt, ein externer Arbeitsmarkt existiert, über den mehr oder weniger austauschbares Humankapital mit einer meist unternehmensübergreifenden berufsfachlichen Qualifikation zu – wie auch immer definierten – „Marktpreisen“ rekrutiert werden kann. Die zentrale Frage für das SHRM ist damit: Wie sollen diese beiden Elemente miteinander kombiniert werden?

## „Welche Welt soll gelten?“

Nach unserer Auffassung ist die Gestaltung dieses Verhältnisses von internem und externem Arbeitsmarkt die zentrale Herausforderung des SHRM. Die Frage, wie viele Mitarbeiter aufgrund ihres Wissens und ihrer Qualifikationen zum „Stamm“ des Unternehmens gehören sollen und damit Zugang zu den Aufstiegs- und Vergütungsmechanismen des internen Arbeitsmarktes erhalten, und wie viele über Regelungen des externen Arbeitsmarktes als Zeit und Leiharbeiter, freie Mitarbeiter oder über externe Dienstleister als Humanressourcen situativ beschafft werden, kann zu der erfolgskritischen Frage nicht nur des Human Resource Managements, sondern des gesamten Unternehmens werden.

Wie oben beschrieben, lassen sich zwei archetypische „Welten“ hinsichtlich der Grundauffassung des Verhältnisses von Unternehmen und den Humanressourcen beschreiben.<sup>17</sup> Die folgende Tabelle stellt diese beiden Auffassungen gegenüber.

	<b>Welt A</b>	<b>Welt B</b>
<b>Bestimmung der Unternehmung</b>	Erfüllung der Ansprüche der Inhaber/ Investoren	Umfassende, nicht nur monetäre Wertschöpfung im Sinne verschiedener Stakeholder
<b>Beziehung der Humanressourcen zum Unternehmen</b>	transaktional (marktlich): Lieferant der Ressource Arbeit als „Ware“	Relational: Mitgliedschaft im Kollektiv
<b>Wert des Mitarbeiters</b>	Flexibilität, Mobilität, Funktionalität und Kostengünstigkeit seiner „Ware“ zur Wertsteigerung	Intensive Nutzung des intellektuellen Kapitals der Mitarbeiter als strategischer Wettbewerbsvorteil
<b>Lohnverständnis</b>	Marktpreis für Arbeit	Anteil an der Wertschöpfung

Tabelle: Merkmale der Welt A und B

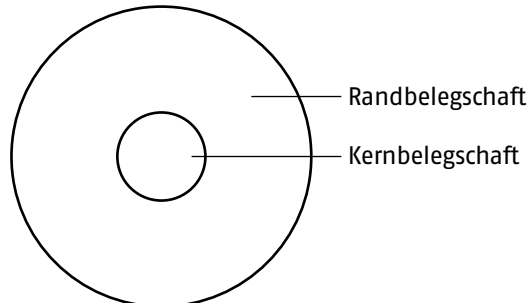
Überspitzt ließe sich Welt A als Ausdruck des US-amerikanischen Shareholder-Value-Ansatzes interpretieren, Welt B könnte als die eines typisch deutschen mittelständischen Unternehmens gelten. Natürlich finden sich beiden Welten in der Realität in dieser Reinform kaum. Alle Unternehmen definieren die Antwort auf die Frage, wie viele und welche Mitarbeiter in Welt A und wie viele und welche seiner Mitarbeiter in Welt B leben, situativ und individuell für sich. In der Außendarstellung generieren sich Unternehmen oft als Vertreter der Welt B („Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“), handeln aber nicht immer nach diesem Grundsatz. Selten finden sich Unternehmen, die sich offen als Mitglied der Welt A bekennen.<sup>18</sup>

*„Das Unternehmen ABB Schweiz kauft von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine bestimmte Zeit deren Arbeitskraft. Sonst nichts.“*

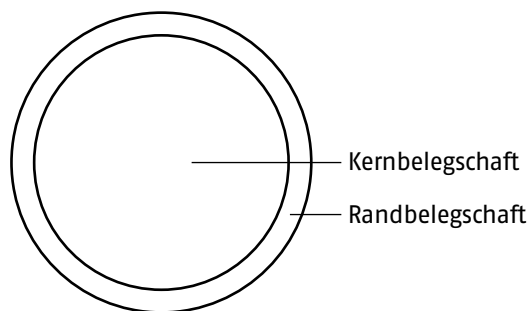
(R. Lichtsteiner, Personalchef ABB Schweiz, 1995)

In Konsequenz ergeben sich hieraus zwei unterschiedliche Szenarien, die das Verhältnis von Kern-/Stammbelegschaft und Randbelegschaft beschreiben.<sup>19</sup>

**Szenario Welt A:** kleine Kern- und große Randbelegschaft



**Szenario Welt B:** große Kern- und kleine Randbelegschaft



In den Kernbelegschaften findet sich das Personal mit unbefristeten Arbeitsverträgen, meist auf Vollzeitstellen. Diese Arbeitskräfte haben in der Regel Zugang zum internen Arbeitsmarkt und damit zu seinem Karrieremodell, dem Vergütungssystem (evtl. auf Basis von Tarifverträgen), der Teilhabe an Personalentwicklungsmaßnahmen und auch bestimmten Schutzmechanismen (z.B. Kündigungsschutzregelungen, Vertretung durch betriebliche Mitbestimmung etc.).

Die Randbelegschaften werden über sogenannte davon abweichende ‚atypische‘ Beschäftigungsverhältnisse<sup>20</sup> wie befristete Arbeitsverträge, freie Dienst- und Werkverträge oder Arbeitnehmerüberlassung gebildet. Der Preis (d.h. die Vergütung, die Leihgebühr, die Kosten ...) hierfür richtet sich nach der Marktlage bzw. wird situativ ausgehandelt.



## Was bedeutet dies in der Praxis?

Wie oben beschrieben sind interne Arbeitsmärkte im Grunde keine ‚echten‘ Märkte. Die grundlegende Frage aus Sicht des SRHM lautet also: „Wie viel Markt soll bzw. darf es sein?“ Oder anders ausgedrückt: Wie soll das Verhältnis von Kern- zu Randbelegschaften für ein bestimmtes Unternehmen definiert werden? Was ist betriebswirtschaftlich sinnvoll? Was ist rechtlich zulässig?

Das Ergebnis dieser Überlegungen ist das, was wir zuvor in Anlehnung an Lepak und Snell (1999, 2002) bereits als „HR Architecture“ eingeführt haben. Sie manifestiert sich in der Bewertung der Humanressourcen in zwei Dimensionen:<sup>21</sup>

**A** Die Einzigartigkeit („uniqueness“) ihres Humankapitals (Wissen, Erfahrungen, Qualifikationen ...), d.h. wie spezialisiert und entsprechend selten das Humankapital ist, möglicherweise sogar im Hinblick auf unternehmensspezifische Prozesse und Verfahren. Vielfach haben die betreffenden Mitarbeiter dieses Humankapital über jahre- bis jahrzehntelange Branchenerfahrung und Unternehmenszugehörigkeit aufgebaut. Sie verfügen über einen Pool an Wissen und Erfahrungen sowie Netzwerke in der Branche oder im Unternehmen, zu Lieferanten und Kunden, so dass dieses Humankapital kaum (zumindest nicht kurzfristig) ersetzt werden kann. Es sind die Mitarbeiter, „ohne die bei uns nichts geht“.

**B** Der Wert („strategic value“) ihres Humankapitals im Sinne eines Beitrags zur strategischen Wettbewerbsposition des Unternehmens. Je ausgeprägter dieser Beitrag, desto größer der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz und desto höher der ökonomische Wert dieser Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter tragen zur Zielerreichung bei (Effektivität des Unternehmens) und sichern den nachhaltigen und kostengünstigen Ressourceneinsatz (Effizienz des Unternehmens). Sie helfen, Beschaffungs- und Absatzmärkte zu erkennen, zu erschließen und zu durchdringen. Sie nutzen betriebswirtschaftliche Chancen und reduzieren unternehmerische Risiken.

Wählen wir eine einfache, dichotome Einteilung der beiden oben besprochenen Dimensionen von „hoch“ und „niedrig“, so ergibt sich folgende Vier-Felder-Matrix der HR-Architektur.

	<b>Einzigartigkeit: gering</b>	<b>Einzigartigkeit: hoch</b>
<b>Wert: hoch</b>	<p><b>Beschäftigungsmodus:</b> Akquirierung („Staffing“, „job-based employment“)</p> <p>Hoher fachlicher Wert der Kompetenzen, aber kein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Breite, am externen berufsfachlichen Arbeitsmarkt oft relativ einfach zu beschaffen</p> <p><i>Konsequenz:</i> „market-based HR“ Nicht im Kern des internen Arbeitsmarktes verortete Mitarbeiter, Bindung wird ‚hingenommen‘, aber nicht gefördert, evtl. befristete Beschäftigung, Hire-Fire-Strategie bei Schwankungen des Personalbedarfs</p>	<p><b>Beschäftigungsmodus:</b> Interner Arbeitsmarkt, Kernbelegschaft</p> <p>Mitarbeiter bilden die Kompetenzbasis des Unternehmens, hoher Beitrag zur strategischen Zielerreichung, Verlust bedeutet spürbare Nachteile für das Unternehmen, kaum und nur mit hohem Aufwand zu ersetzen, hohe Beschaffungskosten am Arbeitsmarkt bei oft langen Suchzeiten, starke Verhandlungsposition dieser Mitarbeiter bei der Vertragsgestaltung</p> <p><i>Konsequenz:</i> „commitment-based HR“: unbefristete Beschäftigung mit internen Aufstiegs- und Entwicklungschancen, langfristige Bindung angestrebt</p>
<b>Wert: gering</b>	<p><b>Beschäftigungsmodus:</b> Contracting i.w.S. („contractual work arrangements“)</p> <p>Am Markt frei verfügbare Humanressourcen mit geringer Bedeutung für den Unternehmenserfolg, schnell und einfach austauschbar</p> <p><i>Konsequenz:</i> „compliance-based HR“: Rein transaktionale Beziehung, erste Kandidaten für Outsourcing, nur kurzfristige Vertragsbindung erwünscht</p>	<p><b>Beschäftigungsmodus:</b> Partnerschaften</p> <p>Nicht das Kerngeschäft als solches prägende Tätigkeiten, die aber für das „Funktionieren“ des Unternehmens unerlässlich sind und meist ein hohes Qualifikationsniveau erfordern („non-resident knowledge intensive services“), werden oft nur situativ bzw. temporär benötigt</p> <p><i>Konsequenz:</i> „collaborative-based HR“: situative Inanspruchnahme zur Vermeidung hoher Fixkostenblöcke, dann aber meist hohe variable Kosten</p> <p>Typisch: Beratungsfirmen (Strategie, IT, HR, Recht, Finanzen, Wirtschaftsprüfung, Steuer ...)</p>

Die für das SHRM entscheidende Frage ist nun die, wie diese vier Felder zu kombinieren sind, um unter den gegebenen Bedingungen auf den Beschaffungsmärkten für Humankapital die Unternehmensstrategie und das daraus resultierende Geschäftsmodell möglichst optimal zu unterstützen.

Wie aus der Tabelle schon deutlich wird, kommen für bestimmte Felder unterschiedliche Vertragsarten in Frage. Wie diese vor dem Hintergrund des deutschen Vertragsrechts definiert sind und wo deren Vor- bzw. Nachteile liegen, greift der nächste Abschnitt auf.

### **Die 3 Säulen der Personalbeschaffung**

Gleich zu Beginn müssen wir diese Überschrift in zwei wichtigen Punkten wieder relativieren:

**1** Es sind bei genauer Betrachtung im Grunde mehr als ‚nur‘ drei Säulen der Personalbeschaffung, die wir im Folgenden erörtern werden. Denn besonders eine Säule vereinigt eine Vielzahl von Möglichkeiten der Beschaffung von Humanressourcen bzw. des an sie gebundenen Humankapitals in Form von Qualifikationen, Erfahrungen, Kenntnissen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

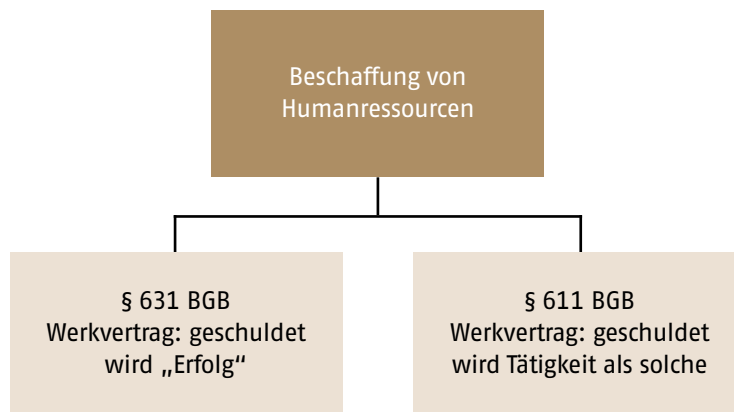
**2** Der Begriff „Personal“ wäre ohnehin möglicherweise besser durch „Humanressourcen“ zu ersetzen. Denn Personal im herkömmliche Sinne wird meist nur mit einer der drei Säulen assoziiert, wie gleich zu sehen sein wird. Der Begriff wäre damit jedoch zu eng für das ausgelegt, was wir untersuchen wollen, nämlich das ganze Spektrum an Möglichkeiten für ein Unternehmen, sich Humanressourcen zu beschaffen.

Begründend für diese drei Säulen der Personalbeschaffung sind unterschiedliche gesetzliche Grundlagen. Mit jeder Säule sind aus Unternehmenssicht jeweils besondere Vor- und Nachteilen bzw. Chancen und Risiken verbunden. Die folgende Abbildung bietet eine kompakte Übersicht dieser Aspekte, die danach noch genauer betrachtet werden.

HR ARCHITEKTUR		
Klassischer Arbeitsvertrag	Consulting & Contracting	Arbeitnehmerüberlassung
<p>§ Gesetzliche Grundlagen: BGB §611a SGB IV § 7 GewO §106</p> <p>+ langfristiger Aufbau von firmenspezifischem Humankapital, unbedingtes Weisungsrecht</p> <p>- Kündigungsschutz, Beschäftigungsanspruch, geringe Anpassungsmöglichkeiten</p>	<p>§ Gesetzliche Grundlagen: BGB §§611, 631 HGB §84</p> <p>+ situative, bedarfsabhängige Nutzung</p> <p>- Transaktionskosten, begrenztes Weisungsrecht, Risiko der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung bzw. Scheinselbstständigkeit (evtl. hohe Folgekosten)</p>	<p>§ Gesetzliche Grundlagen: AÜG §§ 1–19</p> <p>+ situative, bedarfsabhängige Nutzung, Weisungsrecht</p> <p>- Transaktionskosten, zeitliche Befristung, Risiken hinsichtlich „equal pay“ und „equal treatment“</p>

Abbildung: Die 3 Säulen der Personalbeschaffung als Elemente der HR-Architektur

Beginnen wir unsere Überlegungen mit der mittleren Säule. Für viele Unternehmen bedeutet die Inanspruchnahme von Arbeitsleitungen über einen Dienst- oder Werkvertrag nach §§ 611, 613 BGB eine naheliegende Möglichkeit, sich Humanressourcen zu beschaffen.



Der dadurch eröffneten Möglichkeit, sich Humanressourcen passgenau zu beschaffen, ohne sich in das „Dauerschuldverhältnis“ eines Arbeitsvertrages zu begeben, ist betriebswirtschaftlich zunächst sehr attraktiv, wird aber üblicherweise durch einen hohen Marktpreis sowie Transaktionskosten (z.B. Vertragsanbahnungskosten durch Ausschreibungen) erkauft. Zudem droht die Gefahr der Einstufung der als Dienst- oder Werkverträge abgeschlossenen Vertragsbeziehungen als Scheinselbstständigkeit oder verdeckte Arbeitnehmerüberlassung. Die Konsequenzen können von der Nachzahlung von Sozialversicherungsbeiträgen über Strafzahlungen bis hin zu Freiheitsstrafen reichen. Woher kommt diese ‚gefährliche Nähe‘ von freien Dienstverträgen zu sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverträgen?

Das klassische Arbeitsverhältnis in der ersten Säule, mit dem der Begriff ‚Personal‘ häufig assoziiert wird, wurde bis zum Jahr 2017 als Sonderfall des Dienstvertrages nach § 611 BGB betrachtet. Erstaunlicherweise sind damit die linke und die mittlere Säule privatrechtlich gesehen enger miteinander verwandt als die dritte Säule der Arbeitnehmerüberlassung. Bis 2017 hatte sich seit der ursprünglichen Fassung des Bürgerlichen Gesetzbuches im Jahr 1896(!) kein Gesetz-

geber in der wechselhaften Geschichte Deutschlands dazu aufrufen können, eine Legaldefinition des Arbeitsvertrages vorzunehmen.

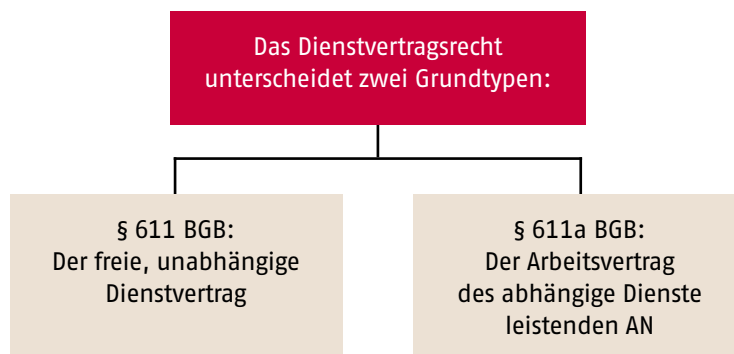
Vielfach wurde daher auf § 84, Abs. 1 Satz 2 HGB zurückgegriffen, in dem es heißt: „Selbständig ist, wer im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.“ Insofern bildeten § 611 BGB und § 84 HGB ein Tandem, das es erlaubte, zumindest eine Idee von der Abgrenzung selbstständiger und abhängiger Beschäftigung zu entwickeln.

Nur was ist „im Wesentlichen frei“? Die Frage, was konstituierend für einen Arbeitsvertrag im Unterschied zu einem Werkvertrag oder gewöhnlichen ‚freien‘ Dienstvertrag (man denke an den Besuch beim Zahnarzt oder die Inanspruchnahme eines Steuerberaters) ist und damit einen Mitarbeiter eines Unternehmens zum „Arbeitnehmer“ macht, wurde häufig von den Arbeits- und Sozialgerichten beantwortet. Dies musste geklärt werden, wenn beispielsweise Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften oder Sozialversicherungsträger auf der einen Seite feststellen lassen wollten, ob ein Mitarbeiter tatsächlich abhängig beschäftigt war und damit etwa den Regelungen der Arbeitnehmerschutzrechte, des Betriebsverfassungsgesetzes, eines Tarifvertrages oder des Sozialversicherungsrechts unterlag.

Dabei spielten in der Rechtsprechung neben weiteren Aspekten wiederum die Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers und die Einbindung in die Organisation des Arbeitgebers eine zentrale Rolle, um zu klären, ob jemand abhängig Beschäftigter oder selbstständiger Vertragspartner war. Diese beiden Kriterien, Weisungsgebundenheit und organisatorische Einbindung, fanden sich auch in § 4, Abs. 1 des vierten Sozialgesetzbuchs (SGB). Dort heißt es: „Beschäftigung ist die nichtselbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers“. Was aber das Weisungsrecht genau sein soll, wurde vom Gesetzgeber nun wiederum in einem ganz anderen Regelwerk definiert, nämlich der Gewerbeordnung (GewO)!

Hier definiert § 106 das Weisungsrecht wie folgt: „Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese Arbeitsbedingungen nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Vorschriften festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb“.

In § 611a BGB lässt sich unmittelbar erkennen, wie deutlich hier Weisungsgebundenheit und Fremdbestimmtheit als zentrales Element eines Arbeitsvertrages sind (siehe Infobox).



#### **INFOBOX**

##### **§ 611a, Abs. 1 BGB**

„Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab. Für die Feststellung, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist eine Gesamtbetrachtung aller Umstände vorzunehmen. Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an.“

Warum ist dies wichtig für unsere Überlegungen zur strategischen Gestaltung von Personalstrukturen?

Dieses Weisungsrecht gibt es nicht „umsonst“. Denn das Arbeitsverhältnis ist ein Dauerschuldverhältnis, d.h. Arbeitsverträge werden ‚normalerweise‘ für Vollzeitstellen auf unbestimmte Zeit geschlossen. Dies zeigt sich schon daran, dass für den abweichenden Fall das Teilzeit- und Befristungsgesetz geschaffen wurde: Vollzeit und unbefristet sind also die Regel, Teilzeit und befristet die Ausnahme!

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind somit dauerhaft aneinander gebunden. Das Unternehmen bekommt das ökonomisch positiv zu bewertende Weisungsrecht im Austausch zu einer ökonomisch ambivalent zu bewertenden dauerhaften Bindung des Arbeitnehmers. Ambivalent ist das deshalb, weil naturgemäß Unternehmen auch ein Interesse daran haben, Mitarbeiter langfristig zu binden. Sie sollen firmenspezifisches Wissen aufbauen, Kundennetzwerke entwickeln usw. Sie sind unerlässlich für das Geschäftsmodell sowie die Umsetzung der Unternehmensstrategie und damit kaum und nur mit hohem Aufwand zu ersetzen, sprich ihre „Wiederbeschaffungskosten“ sind hoch. Für diese Mitarbeiter werden die internen Arbeitsmärkte mit ihren Karriere- und Vergütungsmodellen geschaffen, es werden Entwicklungs- und Bindungsprogramme aufgelegt. Diese Mitarbeiter bilden dann die Kernbelegschaft des Unternehmens, die auch in unsicheren oder wirtschaftliche schwierigen Zeiten gehalten werden soll.

Welche Option bleibt nun Unternehmen, um HR-Architekturen neben dem festen Fundament der Stammbeslegschaft die nötige Flexibilität mitzugeben? Eine bei vielen Unternehmen zunehmend beliebte Alternative zum Contracting ist die Leiharbeit. Diese wurde mit der Überarbeitung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes im Jahr 2017 zeitgleich mit der Einführung des § 611a BGB neu geregelt. Diese Option kombiniert Vor- aber auch Nachteile der beiden anderen Säulen. Hervorstechendste Vorteile sind die relativ große Rechtssicherheit in der Vermeidung von Scheinselbstständigkeit bzw. verdeckter Arbeitnehmerüberlassung sowie der volle Übergang des Weisungsbefugnisses als Arbeitgeber auf das Entleihunternehmen für die Überlassungsdauer. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen bei der rechtlichen Sicherstellung der Gleichbehandlung und Gleichentlohnung



von Festangestellten und Leiharbeitnehmern („equal treatment“ und „equal pay“), die im Zusammenspiel von Verleiher und Entleiher professionell gemanagt werden müssen. Hinzu kommen zwei betriebswirtschaftlich abzuwägende Nachteile der Arbeitnehmerüberlassung. Dies sind zum einen die deutlich höheren Stundensätze für Leiharbeitskräfte im Vergleich zu Festangestellten sowie Restriktionen hinsichtlich der Entleihdauer von üblicherweise maximal 18 Monaten.

## Gesamtbetrachtung

Verknüpfen wir unsere Überlegungen zu einer strategischen Gesamtbetrachtung von flexiblen, agilen bzw. adaptiven HR-Architekturen, je nachdem, welche Bezeichnung man bevorzugt. Sie münden in dem, was Atkinson (1984) als „the Flexible Firm“<sup>23</sup> bezeichnet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Die drei zentralen Fragestellungen zur Gestaltung einer HR-Architektur interner Arbeitsmärkte, um zu einer stimmigen Gesamtstrategie für die Beschaffung von Humanressourcen zu kommen sind:

**1** Wie ist grundsätzlich das Verhältnis der Kernbelegschaft zu den Randbelegschaften? Strebt die Personalstrategie also eher zur Welt A oder zur Welt B? Diese Frage muss darüber beantwortet werden, welche Positionen im Internen Arbeitsmarkt derart essenziell für das Geschäftsmodell sind, dass sie nur mit langfristig aufgebautem und gebundenen Humankapital besetzt werden können, und welche Stellen einen Charakter haben, der einen dauerhafte, die Agilität bzw. Flexibilität des Unternehmens einschränkende Bindung nicht unbedingt erfordert.

**2** Sollen die Randbelegschaften überwiegend intern oder extern abgebildet werden? Üblicherweise sind für die internen Randbelegschaften Jobs vorgesehen, die sich durch eine geringe Einzigartigkeit des Humankapitals auszeichnen, also im Rahmen eines „market-based“ oder „compliance-based“ Human Resource Management an das Unternehmen gebunden sind. Externe Randbelegschaften können vorübergehend auch deutlich anspruchsvollere Fach-, Management- und Projektaufgaben übernehmen. Sie können aufgrund ihres hohen allgemeinen einsetzbaren Humankapitals im Rahmen eines „collaborative-based HR“ zumindest temporär Tätigkeiten übernehmen, die für das „Funktionieren“ des Unternehmens essenzielle Bedeutung haben, also das sind, was Lepak/Snell als „non-resident knowledge intensive services“ bezeichnen.

**3** Wie sollen die Humanressourcen in der externen Randbelegschaft rekrutiert werden? Hier hatten wir die Nutzung von Consulting, Contracting und Arbeitnehmerüberlassung mit ihren unterschiedlichen Vor- und Nachteilen diskutiert. Grundsätzlich könnte auch das Outsourcing an externe Partnerunternehmen in diese Kategorie gefasst werden. Hier sind eingehend die mit diesen externen Beschaffungsformen verbundenen Kosten und rechtlichen Aspekte eingehend zu prüfen, um eine rechtssichere Ressourcenbeschaffung zu gewährleisten und Strafzahlungen sowie mögliche Nachzahlungen in der Sozialversicherung zu vermeiden.

#### HR-Architektur

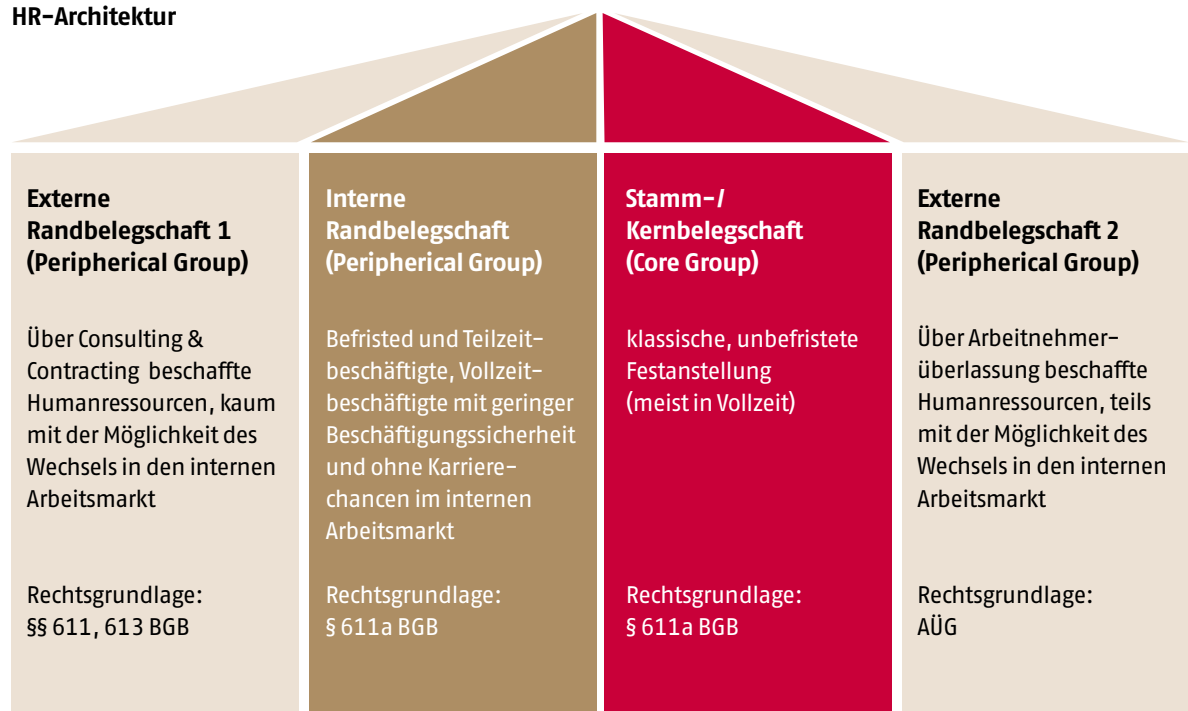


Abbildung: Strategische Kombination der Säulen der Personalbeschaffung zur Gestaltung des betriebsinternen Arbeitsmarktes mit Stammbelgeschaft („Core Group“ = interner Arbeitsmarkt i.e.S.) und Randbelegschaften („Peripheral Groups“)

Nur wenn diese drei Fragen seriös und fundiert beantwortet werden, kann es dem Unternehmen gelingen, HR-Architekturen auf den drei Säulen der Personalbeschaffung aufzubauen, die sich erfolgreich im Spannungsfeld von betriebswirtschaftlich sinnvoll und rechtlich zulässig bewähren.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Howard, Patrick/Lovely, Ed/Watson/Susan: Working in the open - Accelerating time to value in application development and management. IBM Global Business Services, Executive Report, IBM Institute for Business Value 2010, Seite 9.
- <sup>2</sup> Howard, Patrick/Lovely, Ed/Watson/Susan: Working in the open — Accelerating time to value in application development and management. IBM Global Business Services, Executive Report, IBM Institute for Business Value 2010, Seite 1–3.
- <sup>3</sup> “The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Insights from the Global Chief Information Officer Study“, September 2009, Ibm.com/ciostudy
- <sup>4</sup> Howard, Patrick/Lovely, Ed/Watson/Susan: Working in the open — Accelerating time to value in application development and management. IBM Global Business Services, Executive Report, IBM Institute for Business Value 2010, Seite 3.
- <sup>5</sup> Vergleiche statt vieler IG Metall: Crowdsourcing – Beschäftigte im globalen Wettbewerb um Arbeit am Beispiel IBM. Frankfurt am Main 2013.
- <sup>6</sup> Alvares de Souza Soares, Philipp: Falschfahrer. Manager Magazin, Februar 2016, Seite 18.
- <sup>7</sup> Kossbiel, Hugo/Spengler, Thomas: Ökonomisch legitimierbare Personalentscheidungen als Gegenstand personalwirtschaftlicher Hochschulausbildung. Zeitschrift für Personalforschung/ In Auer, M. /Laske St. [Hg.]: Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten. Hampp, Mehring 1997, Seite 48-73.  
Kossbiel, Hugo: Überlegungen zur ökonomischen Legitimierbarkeit betrieblicher Personal- ausstattungen. Arbeitspapier, Universität Frankfurt am Main. Kossbiel, Hugo: Personal- struktur. In Gaugler, E./Oechsler, W./Weber, W. [Hg.]: Handwörterbuch des Personalwesens. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, Sp. 1640–1652.
- <sup>8</sup> Bennett, Nathan/Lemoine, James: What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 2014, 92. Jg., Nr. 1/2.  
Bennett, Nathan/Lemoine, James: What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 2014, 57. Jg., Nr. 3, S. 311–317.
- <sup>9</sup> Aström, Karl J./Wittenmark, Björn: Adaptive control. Dover Corp., Mineola, New York, 2. Auflage, 2008.
- <sup>10</sup> Leybourn, Evan: Directing the Agile Organisation: A Lean Approach to Business Management. IT Governance Publishing 2013.
- <sup>11</sup> Vgl. Statt vieler für die USA Atkinson, John: Manpower strategies for flexible organisations. Personnel Management 1984, 16. Jg., Nr. 8, S. 28–31 bzw. Lepak, David P./Snell, Scott A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 1999, 24. Jg., Nr. 1, S. 31–48.  
oder in Deutschland Kossbiel, Hugo. Personalstruktur. Gaugler, E., Oechsler, WA, Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2004, 3. Jg., S. 1640–1652. Kossbiel, Hugo. Überlegungen zur ökonomischen Legitimierbarkeit betrieblicher Personalausstattungen. Arbeitspapier, Goethe-Universität Frankfurt, 1997.
- <sup>12</sup> Lepak, Davis/Snell, Scott: The human resource architecture – Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of management review, 1999, 24. Jg., Nr. 1, S. 31–48, hier Seite 31.
- <sup>13</sup> Vgl. hierzu zum Beispiel Kossbiel, Hugo/Spengler, Thomas. Legitimationsgrundlagen betrieblicher Personalentscheidungen. Unternehmen im Wandel. Konsequenzen für und Unterstützung durch die Personalwirtschaft, München/Mering, 1998, S. 13–44.  
Kossbiel, Hugo/Spengler, Thomas. Ökonomisch legitimierbare Personalentscheidungen als Gegenstand personalwirtschaftlicher Hochschulausbildung. In Auer, M. /Laske St. [Hg.]: Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten. Hampp, Mehring 1997, Seite 48-73.
- <sup>14</sup> Vgl. Doeringer/Piore (1971), passim; Williamson (1975), S. 57–81, Alewell (1993), S. 4 f.;
- <sup>15</sup> Dalton, Gene W./Thompson, Paul H./Price, Raymond L. (1977): The Four Stages of Professional Careers, Organizational Dynamics, Vol. 6, No. 1, S. 19–42.
- <sup>16</sup> In Anlehnung an: Müller, Werner R.: Welche Welten sollen gelten? — oder: Was ist der Mitarbeiter wert?. In: Bruhn M., Lusti M., Müller W.R., Schierenbeck H., Studer T. [Hg.] Wertorientierte Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998, 231–249.

- <sup>17</sup> Ebenda.
- <sup>18</sup> R. Lichtsteiner: Ein knallharter Deal zwischen zwei Partnern, Cash Nr. 14, 7.4.1995
- <sup>19</sup> Atkinson, John: Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 1984, 16. Jg., Nr. 8, S. 28–31.  
Kossbiel, Hugo: Überlegungen zur ökonomischen Legitimierbarkeit betrieblicher Personalausstattungen. Arbeitspapier, Goethe-Universität Frankfurt, 1997.
- <sup>20</sup> Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven (Recht, VWL, BWL, Soziologie ...) analysiert worden. Vgl. statt vieler z.B. bei Knörzner, M. (2002): Flexible Arbeitszeiten und alternative Beschäftigungsformen in der Personalplanung - Optimierungsmodelle aus Unternehmenssicht und Kompromissmodelle zur Berücksichtigung betrieblicher Mitbestimmung. Hampp, München u.a. Neubäumer, Renate/Tretter, Dominik. Mehr atypische Beschäftigung aus theoretischer Sicht. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 2008, S. 256–278.  
Sesselmeier, Werner: (De) Stabilisierung der Arbeitsmarktsegmentation? Überlegungen zur Theorie atypischer Beschäftigung. In: *Atypische Beschäftigung-Flexibilisierung und soziale Risiken*. Nomos, 2007. S. 68–81.  
Seifert, Hartmut/Keller, Berndt: Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion. *WSI-Mitteilungen*, 2011, 64. Jg., Nr. 3, S. 138–145.  
Keller, Berndt. Regulierung atypischer Beschäftigungsverhältnisse. In: *Atypische Beschäftigung und ihre sozialen Konsequenzen*. Springer VS, Wiesbaden, 2018. S. 215–245.  
Brehmer, Wolfram/Seiffert, Hartmut: Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine empirische Analyse sozialer Risiken. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung–Journal for Labour Market Research*, 2008, 41. Jg., Nr. 4, S. 501–531.  
Seiffert, Hartmut. Wie lassen sich Entwicklung und Strukturen atypischer Beschäftigungsverhältnisse erklären?. *WSI-Mitteilungen*, 2017, 70. Jg., Nr. 1, S. 5–15.  
Neubäumer, Renate. Die Bedeutung von Nicht-Lohnkosten für atypische Beschäftigung aus Sicht von Betrieben und Arbeitnehmern. *WSI-Mitteilungen*, 2017, 70. Jg., Nr. 1, S. 36–44.
- <sup>21</sup> Lepak Snell 1999, S. 35–36, Lepak/Snell 2002, S. 519
- <sup>22</sup> In Anlehnung an Lepak/Snell 1999, S. 36–42, Lepak/Snell 2002, S. 520–523.
- <sup>23</sup> Atkinson, John: Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 1984, 16. Jg., Nr. 8, S. 28–31.







APRIORI ist ein spezialisierter Personaldienstleister.  
Wir setzen unseren Fokus auf die Personalvermittlung  
von Fach- und Führungskräften aus den Bereichen IT,  
SAP, Life Sciences und Engineering. Unser Service  
umfasst die Vertragsarten Festanstellung, Freelancing  
und Arbeitnehmerüberlassung.

### **APRIORI – business solutions AG**

#### **MesseTurm**

24. Etage  
Friedrich-Ebert-Anlage 49  
60308 Frankfurt am Main

#### **Atrium Tower**

7. Etage  
Eichhornstraße 3  
10785 Berlin

Tel. (069) 66 80 50-175  
[uk@apriori.de](mailto:uk@apriori.de)  
[www.apriori.de](http://www.apriori.de)

Besuchen Sie uns auch auf:

