

White Space Report - Personal & Workforce

Verborgene Potenziale im Personalmanagement und in der Zeitarbeit

Wo Unternehmen Personalkosten senken, Prozesse optimieren und ihre Transformationsfähigkeit stärken können.

value through insight™

Inhalt

1. Glossar 3

2. Einleitung 4

3. Was ist ein interner White Space Report Personal & Workforce? 5

4. Warum klassische Personalstrategien nicht mehr ausreichen 6

5. Die White Spaces im Personaleinsatz 7, 8

- 5.1 Fachbereich ↔ HR
- 5.2 HR ↔ Einkauf
- 5.3 Recruiting ↔ Onboarding
- 5.4 Führungskraft ↔ Personaldienstleister
- 5.5 Personalplanung ↔ Qualifizierung
- 5.6 HR ↔ Unternehmensstrategie

6. KPI-Konflikte und Silodenken in der Praxis 9

7. Prozesskosten – warum der Verrechnungssatz nur einen Teil der Wahrheit zeigt 11

8. Reifegradmodell: Strategischer Einsatz von Zeitarbeit 13

9. Die Lösung – schnittstellenübergreifende Workforce-Steuerung 14

10. Workforce Planning – Personalplanung neu denken 16

11. Zeitarbeit als Instrument der Transformation 17

12. Exemplarische Kennzahlen für Personal und Zeitarbeit 18

13. White Space Checkliste – Fokus Personal & Workforce 20

14. Der ERA Group Workforce White Space Ansatz 22

Fazit 23





1. Glossar

Für ein schnelles Nachschlagen beim Lesen fasst die folgende Übersicht zentrale Begriffe des Reports zusammen.

Begriff	Bedeutung
AÜ / Arbeitnehmerüberlassung	Zeitlich begrenzter Einsatz von Beschäftigten eines Personaldienstleisters bei einem Kundenunternehmen
Cost per Productive Hour	Tatsächliche Gesamtkosten je produktiv geleisteter Einsatzstunde
Early Turnover	Frühfluktuation, beispielsweise Austritte innerhalb der ersten Wochen oder Monate
FTE	Full Time Equivalent / Vollzeitäquivalent
KPI	Key Performance Indicator / Leistungskennzahl
MSP	Managed Service Provider – externe Steuerung eines Fremdpersonals
PDL	Personaldienstleister
Process Cost	Interne Kosten für Anforderung, Auswahl, Administration, Einarbeitung, Betreuung & Wechsel
Supplier Performance	Leistungsfähigkeit eines Personaldienstleisters hinsichtlich Qualität, Geschwindigkeit & Zuverlässigkeit
Time-to-Fill	Zeitspanne vom freigegebenen Personalbedarf bis zur Besetzung
Time-to-Interview	Zeitspanne von der Anforderung bis zur Vorstellung geeigneter Kandidaten
Time-to-Productivity	Zeitspanne, bis eine neue Arbeitskraft das vorgesehene Produktivitätsniveau erreicht
TCO	Total Cost of Ownership / Gesamtkostenbetrachtung
VMS	Vendor Management System zur digitalen Steuerung von Personaldienstleistern/Fremdpersonal
Verweildauer	Durchschnittliche Dauer eines Einsatzes
Workforce Planning	Strategische Planung des zukünftigen Arbeits- und Kompetenzbedarfs unter Einbeziehung interner und externer Ressourcen

2. Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich seit Jahren in einer tiefgreifenden und sich weiter verstärkenden Veränderung!

Demografischer Wandel, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Automatisierung wirken sich massiv auf Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen und Personalbedarfe aus. Gleichzeitig müssen Unternehmen mit wirtschaftlicher Unsicherheit, steigendem Kostendruck und sinkender Planbarkeit umgehen.

Personalmanagement war schon immer ein strategischer Faktor und wird dadurch anspruchsvoller.
Unternehmen müssen heute häufig gleichzeitig:

- Kosten reduzieren
- Fachkräfte sichern
- Personalengpässe vermeiden
- Neue Kompetenzen aufbauen
- Automatisieren
- Digitalisieren
- Restrukturieren und
- Transformationsprojekte umsetzen.

Viele Unternehmen haben ihre klassischen HR-Prozesse bereits professionalisiert. Das Recruiting wurde digitalisiert, Rahmenverträge mit Personaldienstleistern wurden abgeschlossen, Lieferanten konsolidiert und Verrechnungssätze verhandelt. Dennoch bleiben erhebliche Potenziale ungenutzt, wir zeigen Ihnen wo.

Denn die größten Effizienzverluste entstehen häufig nicht innerhalb einzelner HR-Prozesse. Sie entstehen zwischen den Prozessen und Verantwortungsbereichen der einzelnen Abteilungen im Unternehmen. Beispielsweise zwischen:

- → Fachbereich und HR
- → HR und Einkauf
- → Führungskraft und Recruiting
- → Recruiting und Onboarding
- → Unternehmen und Personaldienstleister
- → Personalplanung und Unternehmensstrategie
- → Qualifizierung und operativem Personaleinsatz

Genau hier entstehen die White Spaces des Personalmanagements. Sie zeigen sich beispielsweise durch:

- Verspätete Personalbedarfe
- Unnötige Personalwechsel
- Lange Einarbeitungszeiten
- Hohe Frühfluktuation
- Mangelhafte Lieferantensteuerung
- Fehlende Qualifikationsplanung
- Ungenutzte Daten
- Vermeidbare Prozesskosten oder
- Zeitarbeit, die nur reaktiv statt strategisch eingesetzt wird.

Der **White Space Report Personal & Workforce** richtet deshalb den Blick nicht ausschließlich auf Personalkosten. Er betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette des Personaleinsatzes.

Ziel ist es, versteckte Kosten sichtbar zu machen, Schnittstellen zu verbessern und eine Workforce-Struktur zu schaffen, die gleichzeitig **wirtschaftlich, flexibel und zukunftsfähig** ist.

3. Was ist ein interner White Space Report Personal & Workforce?

Ein klassischer White Space Report sucht nach bislang ungenutzten Markt- oder Vertriebspotenzialen. Ein interner White Space Report kehrt diese Perspektive um. Er richtet den Blick nach innen. Im Personalbereich untersucht er nicht nur einzelne Funktionen wie Recruiting, Einkauf oder Zeitarbeit, sondern insbesondere die organisatorischen Zwischenräume.

Typische White Spaces entstehen dort, wo:

- Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geregelt sind
- Unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Ziele verfolgen
- Daten nicht geteilt werden
- Personalbedarfe zu spät oder unspezifisch weitergegeben werden
- Prozesskosten nicht transparent sind
- Lieferanten nur nach Preis bewertet werden
- Qualifikation und Einsatzplanung nicht miteinander verbunden sind oder
- Kurzfristige Entscheidungen langfristige Folgekosten erzeugen.

Beispiel

Der Einkauf reduziert den Stundenverrechnungssatz eines Personaldienstleisters. Aus Sicht des Einkaufs entsteht eine wichtige Einsparung. Kann der ausgewählte Dienstleister jedoch weniger geeignete Mitarbeitende liefern und steigt dadurch die Fluktuation, entstehen zusätzliche Kosten für:

- Erneutes Recruiting
- Onboarding
- Einarbeitung
- Führung
- Administration und
- Produktivitätsverluste.

Die Prozesskosten rund um Zeitarbeit betragen je nach Situation ca. 5 - 20 %! Die lokale Optimierung des Einkaufspreises kann damit die Gesamtkosten signifikant erhöhen. Der White-Space-Ansatz betrachtet deshalb nicht nur einzelne Kennzahlen. Er fragt gezielt:

Welche Entscheidung erzeugt über die gesamte Prozesskette die größte Wertschöpfung für das Unternehmen?

Ziele des Reports

Kosten optimieren: Nicht nur Verrechnungssätze, sondern Gesamt- und Prozesskosten bearbeiten.
Prozesse verbessern: Schnittstellen zwischen Personalplanung, Recruiting, Onboarding, Einsatz und Offboarding harmonisieren.
Strategisch entscheiden: Personalentscheidungen auf Daten und Szenarien statt ausschließlich auf Erfahrungswerte stützen.
Flexibilität sichern: Zeitarbeit und externe Ressourcen gezielt dort einsetzen, wo sie einen wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.
Organisation stärken: Personal, Technologie und externe Ressourcen als integrierte Workforce betrachten.

4. Warum klassische Personalstrategien nicht mehr ausreichen?



Früher: Personalplanung war vergleichsweise linear

- Bei steigender Nachfrage wurde Personal eingestellt
- Bei sinkender Nachfrage wurde Personal reduziert
- Auftragsspitzen wurden über Zeitarbeit abgefangen

Personalplanung konzentrierte sich damit überwiegend auf die Frage:

Wie viele Mitarbeitende benötigen wir?

Diese Logik funktioniert in einer weitgehend stabilen Arbeitswelt. Die heutige Situation ist jedoch grundlegend anders.

Heute müssen Unternehmen mehrere Veränderungen gleichzeitig bewältigen.

Sie müssen:

- Sich neuen Wettbewerbsbedingungen stellen
- Umsatzwachstum generieren
- Deckungsbeitrag erhöhen
- Kosten reduzieren
- Automatisieren
- Restrukturieren
- Digitalisieren
- Neue Technologien einführen
- Neue Kompetenzen aufbauen und
- Bestehende Mitarbeitende weiter entwickeln.

Dadurch verändern sich die Frage: Nicht mehr ausschließlich:

Wie viele Mitarbeitende benötigen wir?

→ Sondern:

- Welche Tätigkeiten werden künftig noch benötigt?
- Welche Tätigkeiten verschwinden?
- Welche Tätigkeiten entstehen neu?
- Welche Arbeit übernimmt Technologie?
- Welche Mitarbeitenden können entwickelt werden?
- Welche Kompetenzen benötigen wir in drei, fünf oder zehn Jahren?

Personalplanung entwickelt sich damit zu **Workforce Planning.**

5. Die White Spaces im Personaleinsatz

Die größten Potenziale entstehen häufig an sechs zentralen Schnittstellen – und engt damit unter Umständen die Rekrutierungsmöglichkeiten ein.

5.1 Fachbereich ↔ HR

Bedarf und Geschwindigkeit

Der Fachbereich erkennt Personalengpässe häufig früher als HR. Wird der Bedarf jedoch erst gemeldet, wenn die Situation bereits kritisch ist, beginnt das Recruiting zu spät. Die Folge:

- Zeitdruck
- Schlechtere Kandidatenauswahl
- Notfallanfragen an viele Dienstleister
- Höhere Preise und
- Qualitätseinbußen.

White-Space-Frage: Wie früh werden zukünftige Personalbedarfe sichtbar und verbindlich kommuniziert?

5.2 HR ↔ Einkauf

Preis und Gesamtwirtschaftlichkeit

Der Einkauf optimiert häufig Verrechnungssätze und Vertragskonditionen & engt damit unter Umständen die Rekrutierungsmöglichkeiten ein HR & Fachbereiche benötigen dagegen:

- Qualität
- Geschwindigkeit
- Verfügbarkeit und
- Stabilität.

Ein niedriger Preis allein ist deshalb keine Garantie für optimale Wirtschaftlichkeit.

White-Space-Frage: Werden Personaldienstleister nach Preis oder nach Total Cost of Workforce bewertet?

“Wurde die tatsächlich benötigte Qualität geklärt?



5.3 Recruiting ↔ Onboarding

Einstellung und Produktivität

Recruiting endet häufig mit dem Vertragsabschluss beziehungsweise Arbeitsbeginn. Für das Unternehmen beginnt jedoch erst danach der wirtschaftlich entscheidende Prozess.

Neue Mitarbeitende benötigen:

- Unterweisungen
- Arbeitsmittel
- Zugänge
- Schulung
- Betreuung und
- Einarbeitung.

White-Space-Frage: Wird der Recruiting-Erfolg an Einstellungen und/oder an produktiv und nachhaltig eingesetzten Mitarbeitenden gemessen?

5.4 Führungskraft ↔ Personaldienstleister

Besetzung und Bindung

Nach Einsatzbeginn der überlassenen Mitarbeiters wird die Verantwortung häufig vollständig an die operative Führungskraft übergeben. Die ersten Tage und Wochen entscheiden maßgeblich über die Verweildauer.

- Gibt es klare Ansprechpartner oder sogar besser Mentoren?
- Gibt es eine strukturierte Einarbeitung?
- Gibt es ein regelmäßiges konstruktives Feedback, einschl. Austausch mit dem Personaldienstleister?
- Wird die soziale Integration gefördert?

White-Space-Frage: Wer trägt Verantwortung dafür, dass ein überlassener Mitarbeiter nicht nur beginnt, sondern bleibt?

Wird Frühfluktuation gemessen und hinterfragt?

5.5 Personalplanung ↔ Qualifizierung

Kapazität und Kompetenz

Personalplanung betrachtet häufig nur quantitative Daten wie Köpfe und Stunden. Qualifizierung fokussiert auf Kompetenzen.

Beide Prozesse werden vielerorts getrennt gesteuert. Das kann dazu führen, dass ein Unternehmen zwar ausreichend Personal hat, aber nicht ausreichend qualifiziertes und erfahrenes Personal und dies nicht an den richtigen Positionen.

White-Space-Frage: Planen die Verantwortlichen im Unternehmen Arbeitskräfte oder Kompetenzen?

5.6 HR ↔ Unternehmensstrategie

Tagesgeschäft und Transformation

Automatisierungs-, Digitalisierungs- oder Restrukturierungsprojekte werden häufig technisch und wirtschaftlich geplant. Die personelle Transformation folgt später oder manchmal gar nicht.

Dabei verändern solche Projekte:

- Arbeitsplätze
- Qualifikationen
- Schulungsbedarfe
- Führungsrollen
- Personalbedarfe und
- Karrierewege.

und können sich im Worst Case sehr negativ auf Fluktuation und Fehlzeiten auswirken.

White-Space-Frage: Ist HR bereits bei der Planung der Transformation beteiligt oder erst bei deren Umsetzung?



6. KPI-Konflikte und Silodenken in der Praxis

Silo-Denken entsteht, wenn einzelne Abteilungen/Bereiche ihre Kennzahlen optimieren, ohne die Auswirkungen auf den Gesamtprozess bzw. die Gesamtorganisation zu berücksichtigen.

Beispiel 1: Einkauf vs. Produktion

Verrechnungssatz vs. Produktivität

Das Silodenken: Der Einkauf reduziert den Verrechnungssatz und priorisiert den günstigsten Personaldienstleister.

Der KPI-Konflikt: Der günstigere Anbieter liefert weniger passende, qualifizierte Kandidaten. Die Fluktuation und der damit einhergehende Einarbeitungsaufwand steigen.

Die Konsequenz: Der Einkauf zeigt eine Einsparung, trotzdem steigen die Gesamtkosten des Unternehmens.

Der bessere KPI: Messung der Zeit zwischen interner Bedarfsmeldung und gewünschtem Einsatzbeginn, Cost per Productive Hour bzw, Total Cost of Workforce.

Beispiel 2: Recruiting vs. Fachbereich

Time-to-Fill vs. Qualität

Das Silodenken: Recruiting soll Stellen möglichst schnell besetzen.

Der KPI-Konflikt: Die Geschwindigkeit wird wichtiger als die Eignung und die Passung des Bewerbers.

Die Konsequenz: Die Frühfluktuation steigt und der Rekrutierungsprozess beginnt erneut.

Der bessere KPI: Messung der Time-to-Productivity und Verbleib nach 30/90/180 Tagen.

Beispiel 3: Produktion vs. HR

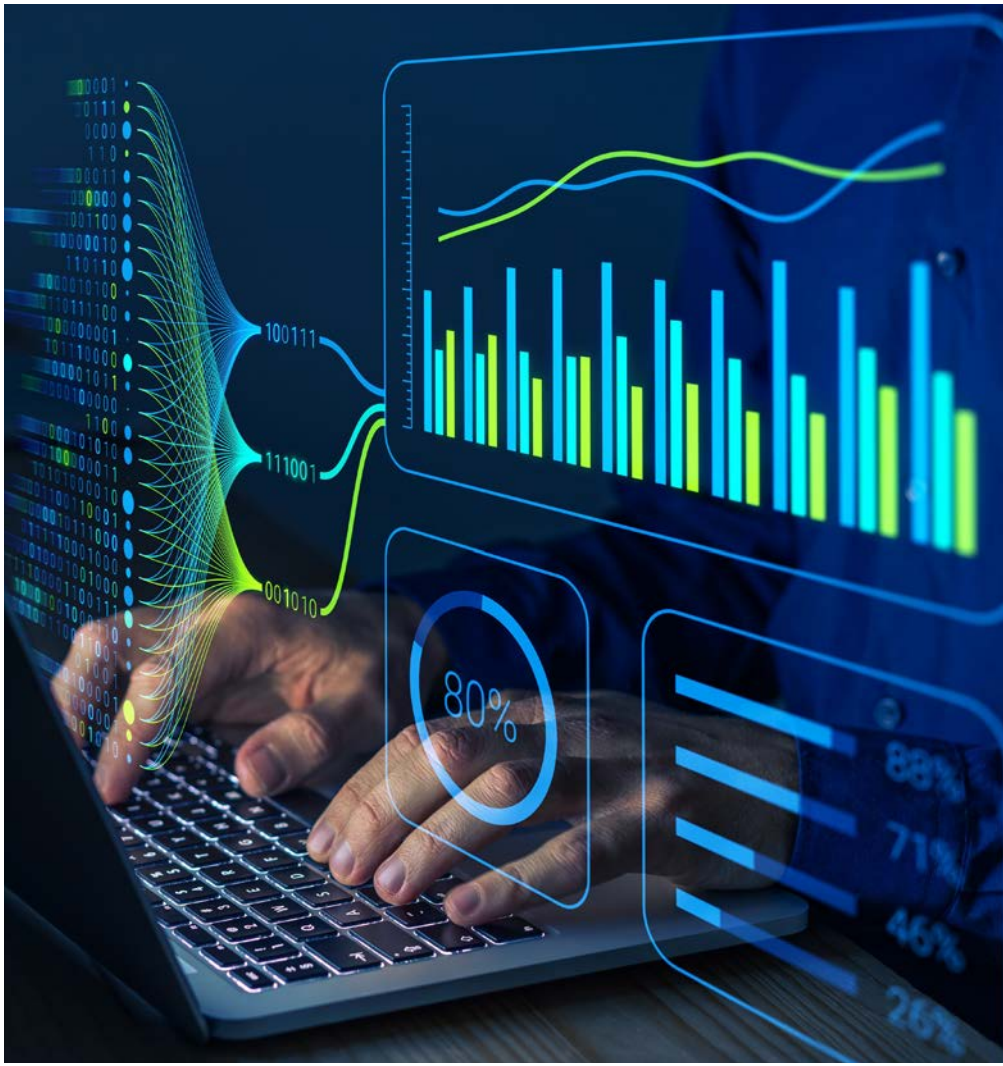
Flexibilität vs. Mitarbeiterbindung

Das Silodenken: Zeitarbeitnehmer werden kurzfristig nach täglichem Bedarf ein- und ausgesteuert.

Der KPI-Konflikt: Operative Flexibilität wird maximiert, gleichzeitig sinkt die Attraktivität des Einsatzes für den Arbeitnehmer.

Die Konsequenz: Gute Mitarbeitende wechseln zu anderen Kunden.

Der bessere KPI: Organisation von Flexibilität innerhalb planbarer Einsatzkorridore.



Beispiel 4: HR vs. Controlling

Personalkosten vs. Leistung

Das Silodenken: Controlling reduziert die Personalstunden.

Der KPI-Konflikt: Überstunden, Krankenstand oder Produktivitätsverluste der Stammbelegschaft werden nicht berücksichtigt.

Die Konsequenz: Niedrigere Personalkosten führen nicht automatisch zu niedrigeren Stück- oder Prozesskosten.

Der bessere KPI: **Ganzheitliche Verbindung von** Personalbedarf mit Produktivitäts- und Leistungskennzahlen.

Beispiel 5: Führungskraft vs. Personaldienstleister

Schneller Start des Zeitarbeitnehmers vs. Verweildauer

Das Silodenken: Die Führungskraft fordert kurzfristig Ersatz für jeden ausscheidenden Mitarbeiter.

Der KPI-Konflikt: Der Dienstleister wird an Liefergeschwindigkeit gemessen, nicht an Nachhaltigkeit.

Die Konsequenz: Ein permanenter Recruiting- und Einarbeitungskreislauf entsteht.

Der bessere KPI: Definition von Verweildauer, Frühfluktuation und Time-to-Productivity als gemeinsame KPIs.

Beispiel 6: Transformation vs. Tagesgeschäft

Projektfortschritt vs. operative Stabilität

Das Silodenken: Die besten Stammmitarbeitenden werden für ein Automatisierungsprojekt benötigt.

Der KPI-Konflikt: Damit fehlen diese im Tagesgeschäft.

Die Konsequenz: Produktivität und Servicelevel sinken oder das Transformationsprojekt verzögert sich.

Der bessere KPI: **Schaffung** temporäre Kapazitätsreserven und gezielter Einsatz von Zeitarbeit als Transformationsinstrument.



7. Prozesskosten – warum der Verrechnungssatz nur einen Teil der Wahrheit zeigt

Die Diskussion über Zeitarbeit konzentriert sich häufig auf den Stundenverrechnungssatz.
Dieser ist wichtig, er zeigt jedoch nicht die tatsächlichen Gesamtkosten.
Neben den direkten Kosten entstehen weitere signifikante Prozesskosten.
Nach ERA-Projekterfahrung können diese – abhängig von Einsatzmodell, Fluktuation und Komplexität – **zusätzlich etwa 5 bis 20 %** der direkten Einsatzkosten ausmachen.

Dazu gehören beispielsweise:

Vor dem Einsatz
- Bedarfsmeldung
- Freigabe
- Lieferantenkommunikation
- Kandidatenprüfung
- Vorstellungsgespräche
- Vertragserstellung und
- Administration.

Zum Einsatzbeginn
- Zutrittskarte
- IT-Zugang
- Arbeitskleidung
- PSA
- Arbeitsschutz
- Unterweisung
- Arbeitsplatzorganisation und
- Stammdatenanlage.

Während des Einsatzes
- Minderleistung, Fehlerbehebung in der Einarbeitung
- Führung
- Betreuung
- Zeitkorrekturen
- Rechnungsprüfung
- Einsatzänderungen
- Lieferantenkommunikation und
- Administration.

Bei Wechsel oder Austritt
- Minderleistung zum Ende des Einsatzes
- Abmeldung
- Erneute Bedarfsmeldung
- Nachbesetzung
- Erneutes Onboarding und
- Erneute Einarbeitung.

Der größte Prozesskostenblock: Onboarding und Einarbeitung

Die teuerste Phase eines neuen Einsatzes ist häufig der Beginn – warum:

Neue Mitarbeitende:

- Produzieren zunächst weniger
- Benötigen Unterstützung erfahrener Kollegen
- Machen häufiger Fehler
- Benötigen Schulungen und
- Verursachen zusätzliche Führungszeit.

Die entscheidende wirtschaftliche Größe ist deshalb nicht der Stundenverrechnungssatz, es ist die Verweildauer.

Beispiel: Verdoppelung der Verweildauer

Bei längeren Einsätzen besteht auch die Chance, diesen Zeitarbeiter zeitlich flexibler einzusetzen, wenn die Voraussetzungen im Vorfeld geschaffen werden. Wenn die Einarbeitungskosten eines Mitarbeitenden weitgehend einmalig entstehen, reduzieren sich deren Kosten signifikant, wenn sich die Verweildauer erhöht. Hinzu kommt noch der Lernkurveneffekt mit zunehmender Einsatzdauer. Nach ERA-Projekterfahrung können Programme, die die Verweildauer deutlich erhöhen, **Gesamtkosteneffekte von rund 8 bis 10 %** erreichen – ohne den Stundenverrechnungssatz zu senken.

Das schafft eine Win-win-Situation

Der Kunde profitiert durch:

- Geringere Prozesskosten
- Weniger Einarbeitung
- Höhere Produktivität
- Weniger Qualitätsverluste
- Mehr Mitarbeiterzufriedenheit
- Stabilere Teams und
- Weniger Führungsaufwand.

Der Personaldienstleister profitiert durch:

- Geringere Rekrutierungskosten
- Längere Einsätze
- Stabilere Umsätze
- Höhere Mitarbeiterbindung
- Weniger Verwaltungsaufwand
- Planbarere Auslastung und
- zufriedenere Mitarbeiter.

Damit wird aus klassischer Preisoptimierung eine Wertschöpfungsoptimierung auf beiden Seiten.



8. Reifegradmodell: Strategischer Einsatz von Zeitarbeit

Nicht jedes Unternehmen muss Zeitarbeit auf dieselbe Weise einsetzen. Entscheidend ist der Reifegrad.

Reifegrad 1: – Reaktiv

Fokus: Probleme lösen, wenn diese auftreten.

Rolle der Zeitarbeit: **Schließung** kurzfristiger Personalengpässe.

Typische Merkmale

- Spontane Bestellungen
- Viele Einzelabsprachen
- Kaum Kennzahlen
- Preisfokus
- Keine langfristige Planung

Entwicklungsziel: **Schaffung von** Transparenz.

Reifegrad 2: – Gesteuert

Fokus: Verträge und Lieferanten organisieren.

Rolle der Zeitarbeit: Ergänzende Ressource für planbare Schwankungen.

Typische Merkmale

- Rahmenverträge
- Definierte Verrechnungssätze
- Lieferantenlisten
- Erste Compliance-Kontrollen

Entwicklungsziel: **Etablierung von** Standards und Daten.



Reifegrad 3: – Standardisiert

Fokus: Prozesse und Lieferanten aktiv steuern.

Rolle der Zeitarbeit: Planbarer Bestandteil der Personalversorgung.

Typische Merkmale

- Lieferantenmanagement
- KPIs
- VMS oder strukturierter digitaler Prozess
- Bedarfsprognosen
- Qualitäts- und Kostenkontrolle

Entwicklungsziel: **Verbindung von** Zeitarbeit mit Workforce Planning.

Reifegrad 4: – Strategisch integriert

Fokus: Personalbedarf und Unternehmensplanung verzahnen.

Rolle der Zeitarbeit: Strategisches Flexibilitätsinstrument.

Typische Merkmale

- Integrierte Kapazitätsplanung
- Szenarien
- Kompetenzplanung
- Differenzierte Lieferantenstrategien
- Zeitarbeit als Bestandteil des Workforce Mix

Entwicklungsziel: **Aktive Absicherung der** Transformation.

Reifegrad 5: – Transformationspartner

Fokus: Veränderungen proaktiv begleiten.

Rolle der Zeitarbeit: Kapazitäts- und Kompetenzreserve für Veränderungsprojekte.

Einsatzfelder

- Automatisierung
- Digitalisierung
- Restrukturierung
- Werksanlauf
- Produktionsverlagerung
- Qualifizierung

Entwicklungsziel: **Nutzung von** Flexibilität und Kompetenz als Wettbewerbsvorteil.

Reifegrad 6: – Wertschöpfungspartner

Fokus: Menschen, Technologie und externe Ressourcen integriert steuern.

Rolle der Zeitarbeit: Strategischer Bestandteil eines flexiblen Workforce-Systems.

Typische Merkmale

- Kontinuierliches Workforce Planning
- Datenbasierte Szenarien
- Skills statt ausschließlich Stellen
- Stammbelegschaft und externe Ressourcen werden gemeinsam geplant
- KI und Automatisierung sind integriert
- Fokus auf Resilienz und Transformationsfähigkeit

9. Die Lösung – schnittstellenübergreifende Workforce-Steuerung

Um die identifizierten KPI-Konflikte aufzulösen und die Ziele Prozessoptimierung und Kapitalfreisetzung zu realisieren, müssen Unternehmen von einer rein abteilungsorientierten Steuerung zu einer wertstromorientierten, interfunktionalen Zusammenarbeit übergehen.

Das ERA Beratungs-/Begleitungs-Prinzip

Erkennen

Schnittstellen, Kosten und Zielkonflikte sichtbar machen.

Dazu gehören:

Prozessmapping, Kostenanalyse, Lieferantenanalyse, KPI-Analyse, Reifegradbestimmung und Workforce-Daten.

Realisieren

Konkrete wirtschaftliche und organisatorische Verbesserungen umsetzen.

Zum Beispiel:

Prozesse vereinfachen, Fluktuation reduzieren, Verweildauer erhöhen, Lieferanten strukturieren, Onboarding verbessern, Digitalisierung nutzen und, Verrechnungssätze marktgerecht gestalten.

Abstimmen

Gemeinsame Steuerungslogiken dauerhaft etablieren.

Beispielsweise:

Gemeinsame KPIs, Lieferantenreviews, Workforce Meetings, Forecasts, Transparente Eskalationsprozesse und, Regelmäßige Strategiegespräche.

10. Workforce Planning – Personalplanung neu denken



Klassische Personalplanung betrachtet überwiegend die intern Beschäftigten.

Moderne Workforce Planung betrachtet dagegen das **Arbeitsaufkommen und die Ressourcen.**

Die zukünftige Workforce kann bestehen aus:

- Stammmitarbeitenden
- Zeitarbeitnehmern
- Externen Spezialisten
- Werkvertragspartnern
- Dienstleistern
- KI-Agenten
- Robotern und
- Automatisierten Systemen

Nicht Mensch oder Maschine?

Sondern:

Welche Aufgabe sollte von welcher Ressource am wirtschaftlichsten, qualitativ besten und flexibelsten erledigt werden?

Workforce Planning verbindet hierbei vier Ebenen:

1. Kapazität
Wie viele Ressourcen werden benötigt?

2. Kompetenz
Welche Fähigkeiten werden benötigt?

3. Flexibilität
Welche Kapazitäten müssen dauerhaft und welche variabel verfügbar sein?

4. Technologie
Welche Tätigkeiten können automatisiert, digitalisiert oder durch KI unterstützt werden?

Erst die Kombination dieser vier Perspektiven ermöglicht eine zukunftsfähige Personalstrategie!

11. Zeitarbeit als Instrument der Transformation

Zeitarbeit wird traditionell eingesetzt, um Auftragsspitzen und kurzfristige Ausfälle abzudecken.

Die strategische Perspektive der Zeitarbeit geht weiter.

Typische Einsatzfelder

- Hochlauf neuer Werke
- Produktionsverlagerungen
- Einführung neuer Produktionsanlagen
- ERP- und IT-Projekte
- Automatisierungsprogramme
- Restrukturierungen
- Qualifizierungsphasen
- Pilotprojekte und
- Temporäre Personalreserven

Beispiel: Automatisierung eines Lagers

Die Einführung eines automatisierten beziehungsweise „Dark Warehouse“ wird häufig als Technikprojekt betrachtet.

Tatsächlich verändert das Projekt:

- Arbeitsplätze
- Qualifikationsanforderungen
- Führung
- Unternehmenskultur
- Karrierewege und
- Personalbedarf

Personelle Risiken

Während eines solchen Projektes können entstehen:

- Know-how-Verlust
- Fluktuation
- Steigender Krankenstand
- Produktivitätseinbruch und
- Unsicherheit

Die Rolle der Zeitarbeit entlang dieses Projektes:

Konzeptphase

- Personalrisiken analysieren
- Dienstleisterpool aufbauen
- Personalreserve planen.

Planungsphase

- Transformationspool definieren
- Qualifizierungsbedarfe bestimmen
- Zukünftige Rollen identifizieren

Aufbauphase

Zeitarbeit entlastet die Stammbelegschaft, während Schlüsselkräfte:

- Tests durchführen
- Geschult werden oder
- Projektaufgaben übernehmen

Go-live

Eine zusätzliche flexible Personalreserve kann die Anlaufphase stabilisieren.

Stabilisierungsphase

Der Kompetenzbedarf hat sich verändert.

Aus klassischen operativen Rollen können beispielsweise entstehen:

- Anlagenführer
- Techniker
- Leitstandmitarbeitende
- IT-affine Mitarbeitende und
- Spezialisten

Zeitarbeit wird damit zu einer Brücke zwischen alter und neuer Arbeitswelt.

12. Exemplarische Kennzahlen für Personal & Zeitarbeit

Ein professionelles Workforce Management benötigt eine Balance aus Kosten-, Prozess-, Qualitäts- und Zukunftskennzahlen. Hier einige Beispiele:

Kosten und Wirtschaftlichkeit

Durchschnittlicher Stundenverrechnungssatz

Direkter Preis je Einsatzstunde.

Achtung: Als alleinige Steuerungsgröße ungeeignet, siehe oben.

Onboarding Kosten je Einsatz

Gesamter interner und externer Aufwand bis zum produktiven Einsatz.

Prozesskostenquote

$$\text{Prozesskostenquote} = \frac{\text{interne Prozesskosten}}{\text{direkte Zeitarbeitskosten}} \times 100$$

Zeigt, welcher zusätzliche Aufwand durch Steuerung, Administration, Onboarding und Wechsel entsteht.

Cost per Productive Hour

$$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{tatsächlich produktive Stunden}}$$

Berücksichtigt neben direkten Kosten auch Produktivitätsverluste und Prozesskosten.

Recruiting und Versorgung

Time-to-Interview

Zeit von der Bedarfsmeldung bis zur Vorstellung eines geeigneten Kandidaten.

Time-to-Fill

Zeit von der Freigabe des Bedarfs bis zum tatsächlichen Einsatzbeginn.

$$\text{Fill Rate} = \frac{\text{Erfolgreich besetzte Anforderungen}}{\text{Gesamtanforderungen}} \times 100$$

Supplier Response Rate

Anteil der Anfragen, auf die ein Dienstleister innerhalb einer definierten Frist reagiert.



Stabilität und Qualität

Durchschnittliche Verweildauer

Gesamte Einsatzdauer aller Mitarbeitenden / Anzahl der Einsätze. Diese Kennzahl besitzt erheblichen Einfluss auf die Prozesskosten.

Frühfluktuation

$$\frac{\text{Austritte innerhalb eines definierten Zeitraums}}{\text{Anzahl Einsatzstarts}} \times 100$$

Sinnvolle Betrachtungszeiträume:

- 7 Tage
- 30 Tage
- 90 Tage

Time-to-Productivity

Zeitspanne bis zum Erreichen des definierten Leistungsniveaus.

Produktivitätsentwicklung

Beispielsweise Leistung nach:

- Woche 1
- Woche 4
- Woche 12

Lieferantenperformance

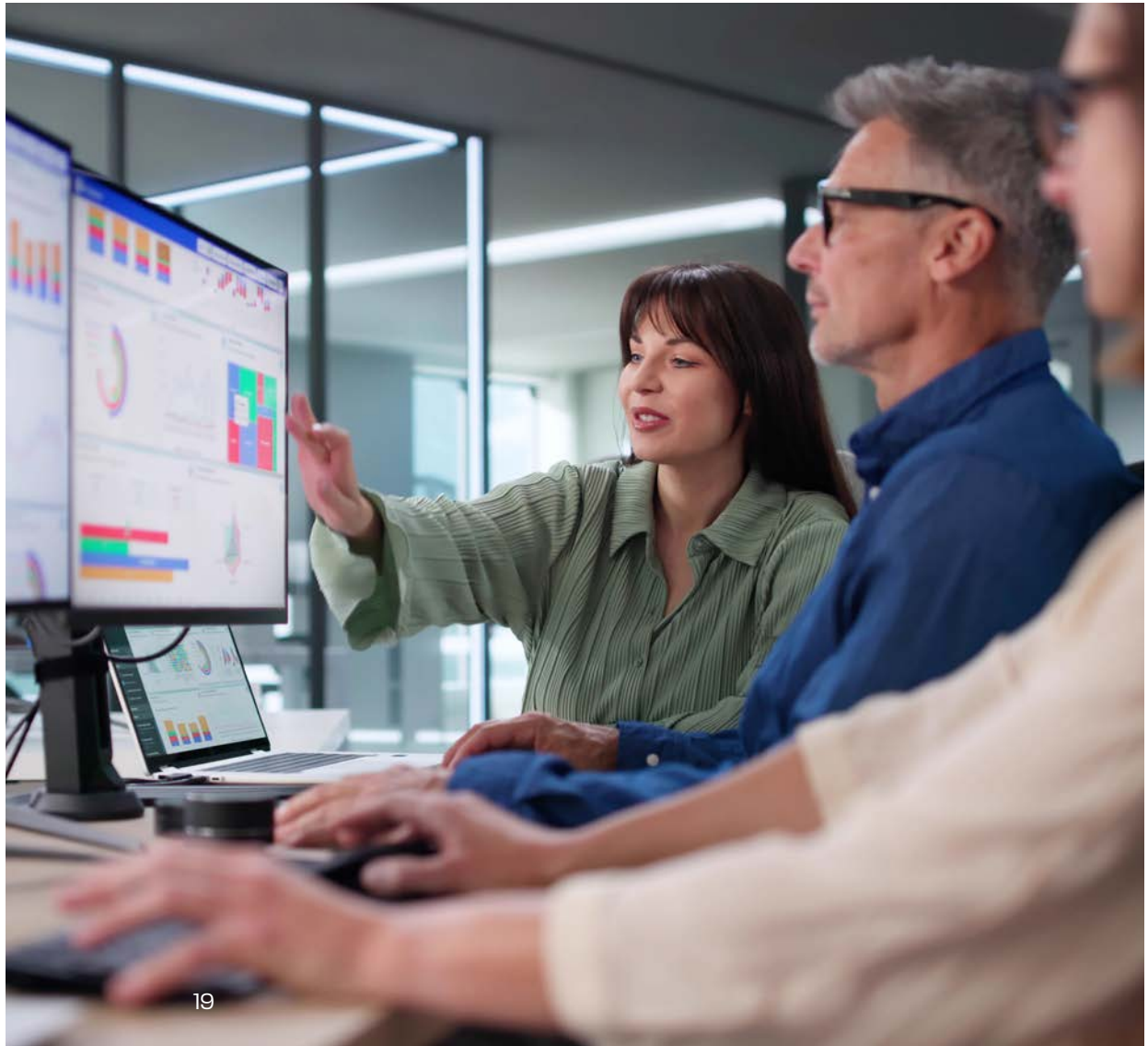
Ein Supplier Performance Score kann beispielsweise folgende Faktoren enthalten:

- Lieferfähigkeit
- Geschwindigkeit
- Qualität
- Verweildauer
- Frühfluktuation
- Compliance
- Reklamationen und
- Zusammenarbeit.

Dadurch werden Lieferanten nicht nur nach Preis bewertet.

Workforce- und Transformationskennzahlen

- Anteil flexibel steuerbarer Kapazität
- Kritische Skill-Gaps
- Qualifizierungsquote
- Interne Besetzungsquote
- Transformationsreserve
- Altersstruktur
- Nachfolgeabdeckung und
- Anteil automatisierbarer Tätigkeiten.



13. White Space Checkliste – Fokus Personal & Workforce

Die folgenden Fragen helfen dabei, typische White Spaces und ungenutzte Potenziale zu identifizieren.

1. Personalplanung & Fachbereiche

- Existiert ein rollierender Personalforecast?
- Werden Auftragseingang und Personalbedarf miteinander verknüpft?
- Werden Bedarfe erst bei akutem Engpass oder vorausschauend gemeldet?
- Gibt es definierte Mindestvorlaufzeiten?
- Werden unterschiedliche Szenarien geplant?
- Ist der zukünftige Skill-Bedarf bekannt?
- Werden saisonale und strukturelle Bedarfe unterschieden?

2. Einkauf & HR

- Sind sämtliche Verrechnungssätze transparent?
- Existieren einheitliche Preis- und Vertragsstrukturen?
- Sind Preisgleitklauseln nachvollziehbar?
- Werden Lieferanten auch nach Qualität bewertet?
- Werden Prozesskosten berücksichtigt?
- Wird Total Cost statt ausschließlich der Preis betrachtet?
- Gibt es definierte Lieferantenrollen und Kapazitäten?

3. Recruiting & Auswahl

- Ist der Anforderungsprozess standardisiert?
- Sind die Stellenprofile eindeutig?
- Werden Anforderungen allen relevanten Dienstleistern gleichzeitig zur Verfügung gestellt?
- Wird Time-to-Interview gemessen?
- Wird Time-to-Fill gemessen?
- Werden Absagegründe ausgewertet?
- Ist die Kandidatenauswahl einheitlich?
- Werden notwendige praktische Fähigkeiten tatsächlich getestet?

4. Onboarding & Einarbeitung

- Existiert ein standardisierter erster Arbeitstag?
- Sind Arbeitsmittel und Zugänge rechtzeitig verfügbar?
- Gibt es strukturierte Einarbeitungspläne?
- Werden Mentoren oder Paten eingesetzt?
- Ist das erwartete Leistungsniveau transparent?
- Wird Time-to-Productivity gemessen?
- Werden Abbrüche in den ersten Tagen analysiert?
- Werden Onboardingkosten gemessen?
- Gibt es systematische Feedbackgespräche nach dem Start?



5. Verweildauer & Bindung

- Wie hoch ist die durchschnittliche Verweildauer?
- Wie hoch ist die 7-, 30- und 90-Tage-Fluktuation?
- Sind Austrittsgründe bekannt?
- Werden diese nach Dienstleister, Bereich und Führungskraft ausgewertet?
- Gibt es Maßnahmen zur Verbesserung der Einsatzqualität?
- Werden gute Zeitarbeitnehmer gezielt entwickelt?
- Existiert eine transparente Übernahmestrategie?

6. Lieferantenmanagement

- Wie viele Personaldienstleister werden eingesetzt?
- Ist diese Anzahl strategisch begründet?
- Gibt es Kern- und Speziallieferanten?
- Existiert eine Supplier Scorecard?
- Werden Lieferfähigkeit und Qualität regelmäßig bewertet?
- Finden strukturierte Lieferantengespräche statt?
- Gibt es Eskalationsprozesse?
- Werden Dienstleister über zukünftige Bedarfe informiert?
- Werden gute Leistungen honoriert?

7. Administration & Digitalisierung

- Wie viele manuelle Schritte umfasst ein Einsatz?
- Werden Daten mehrfach erfasst?
- Existiert ein VMS oder vergleichbare digitale Steuerung?
- Werden Stunden digital freigegeben?
- Werden Rechnungen automatisiert geprüft?
- Sind Compliance-Dokumente zentral verfügbar?
- Können aktuelle Beschäftigtenzahlen jederzeit ermittelt werden?
- Existiert eine einheitliche Datenbasis?

8. Compliance & Risiko

- Sind Arbeitnehmerüberlassungserlaubnisse aktuell geprüft?
- Werden Höchstüberlassungsdauern überwacht?
- Werden Equal-Pay-Fristen systematisch kontrolliert?
- Sind Tarif- und Branchenzuschläge korrekt abgebildet?
- Werden Unbedenklichkeitsnachweise verwaltet?
- Sind Werk- und Dienstverträge klar von Arbeitnehmerüberlassung abgegrenzt?
- Gibt es regelmäßige Compliance-Audits?
- Werden Risiken bei Lieferanteninsolvenzen überwacht?

9. Workforce Planning

- Existiert eine strategische Personalplanung über drei bis fünf Jahre?
- Werden Altersstruktur und Demografie berücksichtigt?
- Sind kritische Kompetenzen bekannt?
- Gibt es eine Qualifikationsmatrix?
- Werden interne und externe Ressourcen gemeinsam betrachtet?
- Werden Automatisierung und KI in die Personalplanung integriert?
- Gibt es Make-or-Buy-or-Automate-Entscheidungen?
- Ist definiert, welche Funktionen dauerhaft intern bleiben sollen?

10. Transformation

- Wird HR frühzeitig in Transformationsprojekte eingebunden?
- Existiert für große Projekte eine Personalrisikoanalyse?
- Wird für den Go-live eine Personalreserve geplant?
- Werden Schlüsselpersonen identifiziert?
- Gibt es eine Qualifizierungsstrategie?
- Ist die zukünftige Rolle der Mitarbeitenden frühzeitig bekannt?
- Kann Zeitarbeit Stammkräfte während Projektphasen entlasten?
- Existiert ein Transformationspool?
- Werden nach dem Go-live neue Skill-Anforderungen systematisch aufgebaut?

14. Der Workforce White Space Ansatz

Für uns bedeutet eine White-Space-Analyse im Bereich Personal weit mehr als das Identifizieren klassischer Kostensenkungsoptionen.
Im Mittelpunkt steht der **ganzheitliche Blick auf Kosten, Prozesse, Menschen, Lieferanten und zukünftige Anforderungen an die Workforce.**

Der Beratungsansatz bedeutet:

Keine isolierte Preisoptimierung: Wir betrachten einen niedrigeren Stundenverrechnungssatz nicht automatisch als Erfolg, wenn dadurch Qualität, Verweildauer oder Lieferfähigkeit reduziert werden.

Keine Einsparung zulasten der Leistung: Wirtschaftlichkeit muss unbedingt mit Produktivität, Qualität und Versorgungssicherheit verbunden werden.

Keine Silo-Optimierung: HR, Einkauf, Fachbereich, Controlling und Personaldienstleister benötigen gemeinsame Ziele.

Keine Betrachtung der Zeitarbeit als Notlösung: Flexible Beschäftigung ist ein strategischer Bestandteil moderner Workforce-Modelle.

Unser ERA Prinzip

Prozesse & Schnittstellen - ERKENNEN

Wir analysieren die gesamte Prozesskette:

Bedarf → Beschaffung → Auswahl → Onboarding → Einsatz → Entwicklung → Offboarding

Dabei identifizieren wir:

Schnittstellenverluste, Prozesskosten, Unnötige Wechsel, KPI-Konflikte, Compliance-Risiken und Ungenutzte strategische Potenziale.

Transparenz & Wirtschaftlichkeit - REALISIEREN

Durch eine faktenbasierte Kosten- und Potenzialanalyse werden Verbesserungen messbar.

Mögliche Hebel sind:

Marktgerechte Konditionen, Optimierte Vertragsmodelle, Höhere Verweildauer, Effizienteres Onboarding, Reduzierte Prozesskosten, Bessere Lieferantenperformance, Digitalisierung und Konsolidierte Steuerungsstrukturen.

Ziel ist nicht der niedrigste Preis.

Ziel ist: **die wirtschaftlichste produktive Einsatzstunde.**

Workforce & Resilienz - ABSTIMMEN

Nachhaltige Optimierung entsteht erst, wenn Prozesse und Ziele dauerhaft miteinander verbunden werden.

Gemeinsam mit HR, Einkauf, Fachbereichen, Geschäftsführung und Personaldienstleistern werden verankert:

Gemeinsame KPIs, Forecast-Prozesse, Lieferantenreviews, Workforce-Planung, Kompetenzstrategien und Transformationskonzepte.

Dadurch entwickelt sich Zeitarbeit von einer operativen Beschaffungsform zu einem strategischen Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Fazit

Die Arbeitswelt verändert sich.

Der Fachkräftemangel verschwindet nicht – er verändert sich. Automatisierung und KI reduzieren bestimmte Tätigkeiten und erzeugen gleichzeitig neue Kompetenzbedarfe.

Die daraus resultierende Transformation ist deshalb kein reines Technologieprojekt, sie ist immer auch ein Personalprojekt.

Damit einher geht die Rollenveränderung der Zeitarbeit.

Von einem kurzfristigen Instrument zur Abdeckung von Auftragsspitzen hin zu einem strategischen **Instrument zur Sicherung der Flexibilität und Transformationsfähigkeit von Unternehmen.**

Die entscheidende Frage lautet künftig nicht mehr ausschließlich:

Wie viele Mitarbeitende brauchen wir?

Sondern: **Wie gestalten wir das optimale Zusammenspiel aus Menschen, Technologie, KI und flexiblen Personalkonzepten?**



Genau in diesem Zusammenspiel liegen die White Spaces und Schnittstellen der zukünftigen Personalarbeit.

Genau dort entstehen die nächsten Potenziale für **Kosten, Produktivität, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit.**

eragroup.com

value through insight™