



## Hat die klassische Personalabteilung ausgesorgt?

### Eine provokative Frage...

## HR Stories

4

Outsourcing im HRM: Trend oder Realität? Eine zusätzliche HR Dienstleistung von PARCON: Lohn-/Personaladministration. Informieren Sie sich über die Kooperation **PARCON CARLONI Consulting**.

6

Konzernstrukturen verlangen lokalen HRM-Organisationen das Letzte ab. Wie man gesteigerten Bedürfnissen nach effizienter HRM Arbeit im Konzernumfeld trotz schlanker Strukturen gerecht werden kann am Beispiel der **FPT Motorenforschung AG, Arbon**.

... doch die Auslagerung von HR-Dienstleistungen liegt nun einmal im Trend. Um eines klar zu stellen: Outsourcing ist kein Wundermittel, mit dem sich die Betriebskosten „auf die Schnelle“ reduzieren lassen. Die Vorteile liegen zwar auf der Hand. Auch die heikle Fragestellung, ob durch Outsourcing unternehmensspezifisches Knowhow preisgegeben wird, kann keineswegs ausser Acht gelassen werden, ebenso wenig die Überlegung, was ausgelagert werden kann oder soll und was auf keinen Fall an einen auswärtigen Anbieter vergeben werden darf.

Somit gilt es, vor einer Entscheidung diese Fragen sorgfältig zu analysieren und zu klären, sowie die Vor- und Nachteile einer Auslagerung einander gegenüber zu stellen. Die nachfolgende Auslegeordnung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; sie ist das Ergebnis unserer vielfältigen Kontakte mit HRM-Verantwortlichen einerseits und externen Anbietern von HRM-Dienstleistungen andererseits. Die darin aufgeführten Kriterien möchten denjenigen unter Ihnen, die sich mit dem Thema „Make or Buy“ befassen, ein Abwägen der damit verbundenen Chancen und Risiken ermöglichen und dadurch eine Entscheidungshilfe leisten.

# Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?



**PARCON**  
Personaltreuhand AG  
seit 1992

Seit 22 Jahren bietet PARCON externe Personaldienstleistungen an. Und wir sind immer noch auf dem Weg - und dieser wird...

**immer vielfältiger ...**

## Vorteile des Outsourcings im HRM:

### **Mögliche Kosteneinsparung:**

Arbeitsgebiete wie Salärwesen, Mutationen von Personaldaten, Beitragswesen, Personalvorsorge, etc. - die so genannten „Routinearbeiten“ - können von externen Anbietern durch Standardisierung und Spezialisierung professioneller und kostengünstiger übernommen werden.

### **Gewinn von zusätzlichem**

**Knowhow:** Spezialisten, die sich professionell mit Tätigkeiten befassen, die in einem Unternehmen als Nebenleistungen anfallen, erledigen dies effizienter. Die frei werdenden Kapazitäten im eigenen Betrieb können in einem andern Bereich zugunsten des Unternehmenserfolgs eingesetzt werden, z.B. für die Weiterbildung und damit zur Verbesserung des Knowhows. Zudem erhält die eigene Personalabteilung durch das Outsourcing die Möglichkeit, vom Spezialwissen anderer zu profitieren.

**Zeitgewinn:** Wenn bestimmte Dienstleistungen firmenintern innert nützlicher Frist überhaupt nicht oder nicht in ausreichender Qualität erbracht werden können, da die eigenen personellen Ressourcen fehlen, kann das Outsourcing diese Lücke füllen.

**Konzentration auf die Kernaufgaben:** Durch Auslagern von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten kann das firmeninterne HRM Zeit und Kraft für innovative Tätigkeiten gewinnen, die zum Unternehmensergebnis einen wesentlichen Beitrag leisten können (z.B. Einführung von Kompetenzmanagement und Qualifikationssystemen...)

**Flexibilität:** Einmalig anfallende Arbeiten können schneller und oft günstiger durch externe Anbieter bewältigt werden. Vielfach sind die zeitlichen und fachlichen Kapazitäten in der Personalabteilung trotz gut qualifizierter Mitarbeitenden für solche „Just-in-time-Aufgaben“ gar nicht vorhanden.

## „Make or buy“ - das ist die Frage

HRM-Dienstleistungen selber erbringen oder einkaufen - diese Kardinalfrage lässt sich nicht generell beantworten und hängt auch davon ab, welcher Nutzen letztlich für das Unternehmen resultiert. Es besteht aber kein Zweifel, dass die Tendenz zur Auslagerung von HRM-Aufgaben steigend ist. Dadurch kann flexibel und dynamisch auf neue Herausforderungen reagiert werden. Dabei gilt die Faustregel, dass grundsätzlich die erfolgsrelevanten, wertschöpfenden und strategischen Aufgaben wie etwa die Erarbeitung von Lohn-, Beteiligungs- und Beurteilungssystemen sowie die Personalführung und -entwicklung nicht ausgelagert werden sollen, wogegen die Personaladministration - z.B. Abwicklung der Datenbewirtschaftung und die damit verbundenen Mutationen, die Verarbeitung des Gehalts- und Versicherungswesens - als eigentliche Domäne des Outsourcings gelten. Allerdings wird zunehmend auch für strategische Aufgaben des Personalmanagements das Know-how externer Personaldienstleister in Anspruch genommen. Aber auch bei grossem und vor allem stark schwankendem Arbeitsanfall für eine besondere Dienstleistung wird diese teilweise ausgelagert.

## Wandlung der HR-Funktion

Damit sind wir bei der Frage angelangt, ob sich im Zeitalter des Outsourcings das „Selbermachen“ überhaupt noch lohnt oder ob nicht besser sämtliche Aufgaben des HR-Managements ausgelagert werden sollen. Bei PARCON sind wir keine Anhänger solcher radikaler „Entweder-oder-Lösungen“, also auch keinesfalls für die Abschaffung der Personalabteilung. Ein „Sowohl als auch“ scheint uns in der heutigen Zeit der raschen Veränderungen, Anpassungen und Umstrukturierungen sinnvoll. Doch eines ist offensichtlich: In den vergangenen Jahren hat sich die Personalarbeit stark gewandelt und entwickelt - von der Personaladministration weg, hin zu einer auf Prozesse basierenden und auf die Strategie eines Unternehmens abgestimmten dynamischen Personalpolitik. Dieser Veränderungsprozess vom früheren Personalverwalter zum heutigen Personalentwickler, -förderer und -coach hat vielerorts schon stattgefunden. In einigen Unternehmen ist er noch im Gange.

Es geht also nicht um das Sein oder Nichtsein der „eigenen“ HR-Funktion und -Abteilung, vielmehr um die Frage, ob diese bereit und in der Lage ist, einen substantziellen Beitrag an den Unternehmenserfolg zu leisten.

## Fazit zum Outsourcing im HRM

Viele Angebote von externen Personaldienstleistern - die Palette reicht von der Saläradministration über die Personalvorsorge bis zur Rekrutierung - stossen bei Unternehmen aller Grössen zunehmend auf guten Anklang. Gerade für kleinere und neu gegründete Firmen (Start-ups) kann die Knowhow-Akquisition nach Bedarf entscheidend für den Geschäftserfolg sein. Einerseits wird dadurch eine Konzentration auf die Kernaufgaben ermöglicht, andererseits können mögliche Auftragsschwankungen besser aufgefangen werden. Outsourcing ist auch für grössere Unternehmen deshalb so attraktiv geworden, weil damit zahlreiche Spezialgebiete des HRM fall- und bedarfsweise abgedeckt werden können, ohne eigene Ressourcen aufzubauen, die nur zeitweise gebraucht werden. Entscheidend kann auch die Schnelligkeit des zusätzlichen Knowhow-Erwerbs sein, den man sich ins Haus holt.

Dass bei jedem einzelnen Outsourcing-Entscheid gut auf die möglichen Risiken, zum Beispiel bezüglich der längerfristigen Kosten, des eventuellen Knowhow-Verlusts und der Schnittstellen-Probleme, zu achten ist, versteht sich von selbst.

**Eines steht fest:** Im Rahmen der zunehmenden Flexibilisierung und Vernetzung der Wirtschaftswelt wird sich der Trend zum Auslagern fortsetzen, der bei weitem über das HRM hinausgeht. Beispiele dazu gibt es genug, vor allem im IT-Bereich.





zuverlässig

schnell

sicher

**CARLONI**  
CONSULTING GmbH  
Speicherstrasse 60  
CH- 9000 St. Gallen  
+41 (0)71 245 45 35  
www.carloni-consulting.ch

## Konzeptkreativität trifft auf Prozesssicherheit

Seit 22 Jahren steht **PARCON** für Qualität in der externen Personaldienstleistung. Viele Firmenkunden und qualifizierte Fachkräfte haben in dieser Zeit die Dienstleistungen aus unserem HRM Portfolio in Anspruch genommen. Angefangen bei der Personalrekrutierung, über die Kreation von Personalentwicklungskonzeptionen bis hin zur modularen Leadership Ausbildung stehen wir für ein ganzheitliches Angebot an HRM Services. Nach dem Motto „**one shop - one stop**“ bedienen wir alle Kundensegmente persönlich, professionell und profiliert.

In den letzten Jahren haben wir auch „HR Interim Management“-Aufträge realisieren dürfen: In Klein-Unternehmen, in typischen KMUs und innerhalb von Konzernstrukturen. In diesem Zusammenhang steht auch die Unterstützung in der Lohn- und Personaladministration. Um die stetig steigende Nachfrage in diesem sensiblen und komplexen HR-Nischenthema professionell

abzuwickeln, kooperiert PARCON mit CARLONI Consulting. Was die beiden HR-Firmen verbindet? Das Streben nach bestmöglicher Serviceleistung und die Fokussierung auf massgeschneiderte HR-Arbeit.

**CARLONI Consulting** ergänzt unser Dienstleistungsangebot mit umfassenden Fachkenntnissen in den HR-Administrationsbereichen...

- Lohn- & Personaladministration
- Administration der Sozial- und Personenversicherungen
- Analyse und Dokumentation von HR Prozessen
- Unterstützung bei Einführung von HRMIS-Software
- Interim Management im Bereich Shared Services

Und dabei stellen wir Ihre speziellen Bedürfnisse ins Zentrum unseres Handelns: bei Ihnen vor Ort oder ausgelagert in unseren gesicherten und mit modernster IT-Infrastruktur ausgestatteten Büros in St. Gallen oder Heerbrugg.

Frau Verena Carloni hat ihr Beratungsunternehmen vor sieben Jahren gegründet und ihr Knowhow als HR-Expertin aus der operativen HR-Arbeit und als Fachspezialistin mit Fokus auf die Lohn- und Personaladministration an den Markt gebracht. Zahlreiche Firmen aus der ganzen Schweiz vertrauen auf ihre langjährige Erfahrung und Kompetenz in der Analyse und Einführung neuer HR-Prozesse, der Begleitung und Führung von Personaladministrationsteams und im Troubleshooting.

### Kalkulierbares Risiko

PARCON CARLONI stehen von Berufs wegen für absolute Verschwiegenheit und Diskretion. Das ist im Umgang mit so sensiblen Daten aus der Lohnverarbeitung und dem Sozialversicherungswesen ein unabdingbares Muss! Aber auch das Ausfallrisiko ist abgedeckt. Vier integre und loyale Mitarbeitende garantieren die permanente Dienstleistungsverfügbarkeit on demand! **Verena Carloni, Franziska Christ, Tanja Diehl und Monika Kamber** stehen mit ihrem Namen für einen Top-Service und durchgängige Kompetenz - sei es in der normalen Lohnabwicklung, der Boni- und Prämienberechnung oder der Abwicklung der ausgelagerten Kader-Löhne (VR und GL).

### Das Interview mit:



### Verena Carloni, worin liegt für Sie der Reiz in der Lohn- und Personaladministration?

Wir haben Freude am Kontakt mit Menschen und unsere Leidenschaft gilt der Prozessverbesserung in HRM-Schnittstellen. Dabei streben wir nach höherer Effizienz und Erhalt von Fachwissen. Die Personaladministration ist per se eher verwaltungslastig. Wir bringen ein ausgeprägtes Servicedenken und Kundenorientierung in diese HRM-Aufgabe. Das Ziel unserer Arbeit liegt in der Wertschätzungssteigerung der Lohnadministration in den Unternehmungen.

### Was erwarten Sie von der Kooperation mit PARCON?

Wir können unseren Kunden HRM Services aus einer Hand bieten und spürbare Mehrwerte schaffen. PARCON verfügt über ein tolles Image am Markt. Gemeinsam heben wir uns weiter von anderen HRM Dienstleistern ab.

### Worin liegen heutzutage die grössten Herausforderungen in der Lohn- und Personaladministration?

Aufgrund permanenter Veränderungen werden Unternehmensstrukturen immer komplexer. Damit steigt der Arbeitsanfall in der Lohn- und Personaladministration und das Bedürfnis nach effizienten Abläufen in den HRM-Schnittstellen wächst. Zudem erhöhen sich die Anforderungen zur Beherrschung verschiedener IT-Systeme dauernd.

### Welchen Nutzen haben die Kunden von der Kooperation zwischen PARCON CARLONI?

Gemeinsam bringen wir eine Konzentration an HRM-Fachwissen an den Markt. Wir steigern die Flexibilität und können vermehrt den Fokus weg von der Administration hin auf die arbeitenden Menschen richten. Wir bündeln Systemkenntnisse: SAPHR, Abacus, SAGE und andere und bieten unsere Dienstleistungen mehrsprachig (D/E/I) in der ganzen Deutsch-Schweiz an.

### Warum sollte Ihrer Meinung nach die Lohn-/Personaladministration ausgelagert werden?

Dazu fallen mir spontan folgende Stichworte ein:

- Wir bieten ausgezeichnetes und aktuelles Fachwissen.
- Personalengpässe in HRM Abteilungen federn wir ab.
- Mit uns lässt sich fehlendes Knowhow kompensieren.
- Wir helfen Kosten sparen und...
- Wir sind diskret!





# Als die Pferde fahren lernten...

**FPT**  
Motorenforschung AG

CH- 9320 Arbon

## Was haben Pferdestärken mit Leadership gemeinsam?

Am 18.3.1858 wurde Rudolf Diesel in Paris geboren. An der Uni München studierte er Ingenieurwissenschaften. Er hatte es sich in seinen Kopf gesetzt, Maschinen in ihrem Wirkungsgrad zu verbessern. Bei seinen Experimenten kam er auf die Idee, in einem Zylinder die Luft zusammenzupressen, die sich daraufhin auf ca. 600 Grad Celsius erwärmt. Ein Tropfen Schweröl reichte nun aus, um dieses Gemisch zur Explosion zu bringen. Damit war es möglich, einen Motor anzutreiben. Am 7. Februar 1897 erreichte der mehrfach von ihm verbesserte Versuchsmotor einen für damalige Zeiten sensationellen Wirkungsgrad und konnte als Patent angemeldet werden. In den darauffolgenden Jahren wurden immer mehr Maschinen mit Diesel-Motoren ausgestattet:

1903 das erste Schiff

1905 das erste Kraftwerk

1913 die erste Lokomotive

1923 der erste LKW

1936 der erste PKW

Über Nacht wurde Rudolf Diesel zum gefeierten Helden und Millionär. Im Jahr 1908 hat Rudolf Diesel mit Adolph Saurer den ersten Dieselmotor für Lastkraftwagen entwickelt und realisiert. Bis 1987 blieb die AG Adolph Saurer einer der bedeutendsten Motoren- und LKW-Hersteller in Europa.

**Die FPT Motorenforschung AG** in Arbon ist im Jahr 1982 aus der Motoren-Forschungsabteilung der Firma Saurer entstanden, als diese die Nutzfahrzeugaktivitäten einstellte. Heute ist die FPT Motorenforschung AG teil von FIAT Powertrain Technologies FPT. Sie entwickelt und produziert Motoren und Getriebe für die Fahrzeuge und Maschinen der FIAT-Gruppe (FGA, Iveco, CNH) und verkauft sie auch auf dem freien Markt für Fahrzeug- und Industrieanwendungen.

Innerhalb der FPT Produktentwicklung ist die FPT Motorenforschung das Technische Zentrum für die medium and heavy duty Produkte für die Anwendung in Nutzfahrzeug-

gen, Baumaschinen, Landwirtschaftsmaschinen, Industrieanwendungen und Marine.

Die rund 220 Mitarbeitenden (Ingenieure, Informatiker, Mechaniker, Elektroniker, Konstrukteure) entwickeln die künftigen Produkte der FPT. Natürlich werden die Motoren hinsichtlich hoher Leistungsdichte, tiefem Kraftstoffverbrauch, langer Lebensdauer und maximaler Zuverlässigkeit entwickelt.

Mit 1.4 FTEs war die HR Abteilung der FPT Motorenforschung AG extrem schlank organisiert. In den letzten Jahren wurde die Aufgabenlast im HRM, die nicht nur für das Entwicklungszentrum in Arbon, sondern auch für die Konzernzentrale in I-Turin erledigt werden musste, immer schwerer. Als die schiere Aufgabenvielfalt den Personalverantwortlichen zu erdrücken drohte, musste eine schnelle Lösung gefunden werden. Ein Spezialprojekt im Rahmen des konzernweiten Performance Managements und die Förderung der technisch begabten Führungskader standen auf dem Programm. Aufgrund der auch zeitlich anspruchsvollen Vorgaben, kam nur eine Lösung in Frage: **Ein HR-Interim-Management**, vorzugsweise mit einem externen Personaldienstleister mit langjähriger Industrie-HRM-Kompetenz.

### Das Interview mit:



**Silvio Söldi, was waren die speziellen Herausforderungen, die im HRM Interim Management bewältigt werden mussten?**

Der Konzern wollte schnell neue Prozesse weltweit einführen. Die grösste Herausforderung war die Implementierung eines neuen Beurteilungs- und Fördersystems für Professionals. Es galt, Chefs und Mitarbeitende für das neue System zu schulen, zu motivieren und sie bei den Zielvereinbarungsprozessen zu unterstützen. Weitere Projekte waren das Kompetenzmanagement sowie „Health & Safety“.

**Warum haben Sie sich in Bezug auf das HR-Interim Management für PARCON entschieden?**

Wenn ich an PARCON denke, kommen mir HR Kompetenz, Qualität und Flexibilität in den Sinn. Das war meine erste Adresse. PARCON konnte sehr schnell eine tolle Lösung anbieten und uns optimal unterstützen.

**Worin liegen die speziellen Herausforderungen für das lokale HR-Management, das in eine Konzernstruktur eingebettet ist?**

Es ist anspruchsvoll, HR-Richtlinien, HR-Strategien und -Prozesse vom Konzern umzusetzen und zugleich die lokalen Bedürfnisse und die vor Ort gelebte Unternehmenskultur zu berücksichtigen und zu erhalten. Dazu ist eine mehrsprachige Kommunikation (bei uns in Englisch, Italienisch und Deutsch) und ein regelmässiger Informationsaustausch mit der Konzernzentrale sehr wichtig. Das heisst, wir müssen die Aufgaben und Prozesse annehmen, aber gleichzeitig damit verbundene Risiken und Problemlösungen aufzeigen, die alle akzeptieren können.

**Welches Ziel hat FPT Motorenforschung AG mit dem Leadership Programm verfolgt?**

Wir wollten die Führungsmannschaft in „Leadership“ schulen, das eigene, individuelle Führungsverhalten erörtern sowie neue Führungsinstrumente kennenlernen und den MbO-Prozess professionalisieren.

**Wie beurteilen Sie den Erfüllungsgrad und die nachhaltige Wirkung des PARCON Leadership Trainings?**

Das Training war eines der besten, das wir je bei FPT Arbon hatten. Das verdeutlicht das Teilnehmer-Feedback. Die Erwartungen wurden durchwegs erfüllt. Die Nachhaltigkeit können wir nur erreichen, wenn wir dran bleiben und das Leadership Training als Bestandteil in den Führungsprozess aufnehmen.



## Personaldienstleistung nach Mass



### Aus einem Guss ...

Personalarbeit ist **Vertrauensarbeit**. Und Vertrauen entsteht durch langjährige, erfolgreiche Zusammenarbeit, in der Arbeitspartner ihre Erwartungen aneinander und an sich selbst erfüllen können. Nur, Vertrauen entsteht nicht von alleine. Es muss erarbeitet und immer wieder bewiesen werden. Aber wie kann man Vertrauen erarbeiten und beweisen, wenn es gar nicht zu

dieser Möglichkeit kommt? Offenbar setzt Vertrauen eine andere Eigenschaft voraus: **Risikobereitschaft**. Jeder Vorgesetzte, der motivierte Mitarbeitende in seinem Team, jeder Unternehmer der selbständig agierende „Mit-Unternehmer“ in seiner Firma und jeder Personalverantwortliche, der vertrauenswürdige Personaldienstleister um sich haben will, muss erst

die Bereitschaft zeigen, das Zusammenarbeitsrisiko einzugehen. Nur so entstehen langfristige, vertrauensvolle und von gegenseitigem Erfolg gekrönte Kooperationen.

Wir freuen uns, Sie zu unseren Vertrauenspartnern zu zählen. Auch in der Lohn- und Personaladministration. Wir sind für Sie da - jederzeit: 071 727 11 11.

## Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

### PARCON PERSONALTREUHAND AG

Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
www.parcon.ch



### PARCON ST. GALLEN PERSONALTREUHAND AG

Zwinglistrasse 10  
CH-9001 St. Gallen  
Telefon +41 (0)71 228 00 00  
www.parcon.ch



### PARCON MANAGEMENT AG

Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
www.parcon.ch



Redaktion: PARCON MANAGEMENT AG, 9435 Heerbrugg  
Ausgabe: 1/2014 - Auflage: 1'000 - © PARCON®

