



## Der Entscheid «make or buy» gehört im HR schon längst zum Alltag.

### Unser Inhalt

2

#### «War for talents»

Arbeitgeber suchen qualifizierten Nachwuchs und bewerben sich zunehmend bei diesen und nicht umgekehrt.

4

#### RhV-Elektrotechnik AG

Eine Erfolgsgeschichte, bei der auch die Dienstleistungen von PARCON eine bedeutende Rolle spielen.

6

#### ASSESSMENTS by PARCON

Unser Dienstleistungsangebot in der eignungsdiagnostischen Beurteilung von Talenten.

**Make or buy** sind Bezeichnungen für die Frage bzw. für die von jedem Unternehmen zu treffende Entscheidung, ob man etwas im eigenen Unternehmen selbst herstellt (Eigenfertigung) oder – zum Beispiel eine Dienstleistung – von einem Lieferanten kauft (Fremdbezug). Dabei gilt es im Rahmen von Arbeitsteilung (Vergabe von Aufträgen an Dritte und Konzentration auf seine Kernkompetenzen) in den Bereichen eine Wertschöpfung zu generieren, in denen das Unternehmen einen Kostenvorteil hat.

In Bezug auf das Human Resources bedeutet dies, dass sich die HR-Verantwortlichen auf die zeitintensive und sehr wichtige persönliche Betreuung der eigenen Mitarbeitenden konzentrieren können. Hingegen bei der Personalbeschaffung und -auswahl, im Rahmen einer HR-Interimslösung oder auch im Bereich Gehaltsabrechnung können sie sich auf einen Spezialisten verlassen, der in diesen Bereichen seine Kernkompetenzen mitbringt.

Eine Partnerschaft mit Erfolgsfaktor. Gelebtes Vertrauen! Wann dürfen wir Ihr nächster Outsourcing-Partner sein?

# Heute und morgen die richtigen Mitarbeiter am rechten Ort zu haben wird zum Wettbewerbsvorteil.



## Talente

„War for talents“ ist in den Medien immer öfters zu lesen. Arbeitgeber suchen qualifizierten Nachwuchs und bewerben sich zunehmend bei diesen und nicht umgekehrt.

Unter diesem Aspekt erhält der Gedanke, die richtigen Mitarbeiter am rechten Ort eingesetzt zu wissen, eine ganz neue Dimension. Wenn man grundsätzlich von Nachwuchs spricht, denken viele an Berufsanfänger, die eine linienförmige Karriere machen werden. Aber gibt es dies noch? Arbeiten nicht schon längst nur noch die wenigsten auf dem ursprünglich erlernten Beruf?

Es gibt immer mehr talentierte und engagierte Mitarbeiter (bestehende und neue) mit grossem Potenzial, die unter Umständen einen eher bunten Lebenslauf vorzuweisen haben.

Arbeitgeber sollten daher übergehen, bereits bei der Einstellung darauf zu achten, welches Potenzial diese mitbringen und nicht nur welche fachlichen Kriterien sie heute erfüllen. Im Zentrum steht also die Frage, welche Fähigkeiten die Mitarbeitenden haben müssen, um auch noch in 5 Jahren eine Stütze des Unternehmens zu sein, damit das Sys-

tem als Ganzes wettbewerbs- und damit überlebensfähig bleibt. Das setzt nicht nur eine ganzheitliche Personalentwicklung über alle Bereiche des Unternehmens voraus, sondern ebenso mittel- bis langfristige Entwicklungsperspektiven.

Das Wichtigste ist deshalb, dass die Mitarbeiter nicht einfach hingehalten, sondern auf neue Aufgaben und Funktionen hin auch entwickelt werden.

Im Zentrum stehen:

Nach intern und extern gerichtete Strategien, Methoden und Massnahmen, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Dazu gehören das zielgerichtete Handeln, um **Talente zu entdecken, gewinnen, entwickeln, fördern, optimal platzieren** und an das Unternehmen zu **binden**.

Die Schlüsselfrage bleibt, welche Talente bei den Mitarbeitenden gefragt sind. Diese Frage kann nur unternehmensspezifisch beantwortet werden. Und deshalb ist sie auch als dynamisch zu verstehen, denn der Anspruch an die heutigen und zukünftigen Talente verändert sich mit der Entwicklung des Unternehmens.



Die Nachfolgeplanung ist ein bewährtes Instrument des Personalwesens und hat zum Ziel die Nachfolge von Führungs- oder generell Schlüsselpositionen sicherzustellen. Wenn frühere Formen sich im Wesentlichen auf Listen potenzieller Nachfolger für bestimmte Positionen beschränkten, gehen moderne Formen der Nachfolgeplanung wesentlich weiter. Sie bestehen aus einer Reihe

aufeinander abgestimmter Massnahmen.

Die **Identifikation von Schlüsselpositionen** hat oberste Priorität. Mit einer **Risikoabschätzung** wird versucht die Wahrscheinlichkeit abzuschätzen, in welchem Zeitraum sie vakant werden könnte. Im Rahmen einer **Talentidentifikation** werden eigene Mitarbeiter bestimmt, die langfristig das Potenzial besitzen, Schlüsselpositionen erfolgreich auszufüllen. Diese Kandidaten werden im Rahmen gezielter **Personalentwicklungsmassnahmen** auf die zukünftige Position vorbereitet. Aktuelle Ansätze umfassen ein noch weiteres Spektrum von Massnahmen und werden zunehmend im Kontext eines modernen **Talent Management** berücksichtigt.

Da geeignete Nachfolger nicht immer intern nachbesetzt werden können, zählen die **Gewinnung** und **Identifikation** externer Kandidaten ebenso dazu wie nach einer erfolgreichen Anstellung die anschliessende **Entwicklung** mit professioneller Begleitung sowie der systematische **Einsatz** mit dem Ziel kritische Rollen und Funktionen bestmöglich auszufüllen. Ein funktionierendes Talent Manage-

ment setzt eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen voraus, auf die ein Unternehmen gezielt Einfluss nehmen kann. Dieser Gestaltungsrahmen ist für das Verständnis eines Talentmanagement Systems von erheblicher Bedeutung. Zu diesem Gestaltungsrahmen gehören die Faktoren **Führung, Organisation, Controlling, Technologie, Kultur** und **Integration in das Human Resource Management**.

Talent Management setzt eine entsprechende **Unternehmenskultur** voraus, die Talent in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns stellt. Dies ist nicht primär eine Aufgabe der Personalabteilung, sondern ein zentraler Faktor der Führungsaufgabe eines jeden Kadermitarbeiters im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit seines Arbeitgebers.

Speziell, wenn es um die Gewinnung von Talenten auf dem Arbeitsmarkt geht, kommt dem sogenannten **Employer Branding** eine besondere Bedeutung zu. Es geht darum, dass das Unternehmen im Markt als guter Arbeitgeber erkannt wird, um überhaupt an die geeignetsten Kandidaten zu gelangen. Und da zählen die eigenen Mitarbeiter zu den besten Botschafter. Diese repräsentieren das Unternehmen. So, wie sie das Unternehmen intern wahrnehmen, so tragen sie es nach aussen.





## RhV Elektrotechnik AG

CH-9450 Altstätten

**Ebenso wichtig wie die Gründung, der Aufbau und die Führung eines Unternehmens ist die erfolgreiche Überleitung in die nächste Generation.**

Treibende Kraft hinter der Geschichte der heutigen RhV Elektrotechnik AG war der in Heerbrugg wohnende Industrielle Jacob Schmidheiny. Seiner Initiative ist es zu verdanken, dass am 25. Februar 1896 die Firma «Altstätten-Berneck-Bahn (ABB)» gegründet wurde. Die Bahn nahm am 6. April 1897 ihren Betrieb auf. Die für die Traktion nötige Energie musste im eigenen Wasserkraftwerk "Weidest" ob Altstätten erzeugt werden. Noch im gleichen Jahr baute das Unternehmen in Altstätten das erste EW-Verteilnetz. Nach und nach folgten weitere Netze im ganzen Rheintal. Damit war der Grundstein gelegt für das heutige Elektrounternehmen.

1915 änderte der Firmename in "Rheintalische Strassenbahnen", 1958 in "Rheintalische Verkehrsbetriebe AG, RhV".

1995 wurde die Firma in zwei rechtlich selbständige Unternehmen aufgeteilt. Der Teilbereich Elektrotech-

## Nachhaltigkeit & Nachfolgeplanung



nik wurde fortan unter der Bezeichnung RhV Elektrotechnik AG weitergeführt.

Seither hat sich das Unternehmen rasant entwickelt. Aus einem einfachen Installationsunternehmen wurde ein umfassender Dienstleister mit den Bereichen Netzbau, Elektro-Installationen, Schaltanlagen sowie Teleinformatik. Die Nr. 1 im Rheintal.

Und mit diesem Ausbau wurde das Unternehmen gefordert, die verschiedensten Schlüsselpositionen zu besetzen. In diesem Zusammenhang griff die RhV Elektrotechnik AG auf die bewährten Assessment-Dienstleistungen von PARCON zurück.



## Das Interview mit:



**Armin Bont, wenn wir uns die Geschichte der RhV Elektrotechnik seit 1995 ansehen, stellen wir fest, dass sich das Unternehmen die letzten 20 Jahre rasant entwickelt hat. Was ist die Motivation dahinter?**

Die Nr. 1 im Rheintal sein und bleiben! Mit Hauptsitz in Altstätten und einem über das ganze Rheintal verbreiteten Filialnetz mit Pikettdienst rund um die Uhr. Wir bieten alles aus einer Hand: Installation Haustechnik inkl. Gebäudetechnik für intelligentes Wohnen, Leitungsbau, Teleinformatik mit Telematik- und Informatiksystemen, Netzbau von Nieder- und Mittelspannungsleitungen, Schaltanlagen für Mess-, Steuer- und Regelanlagen. Mit Qualitätszertifikat nach ISO 9001 sowie Zertifikate von Microsoft, Tobit und anderen.

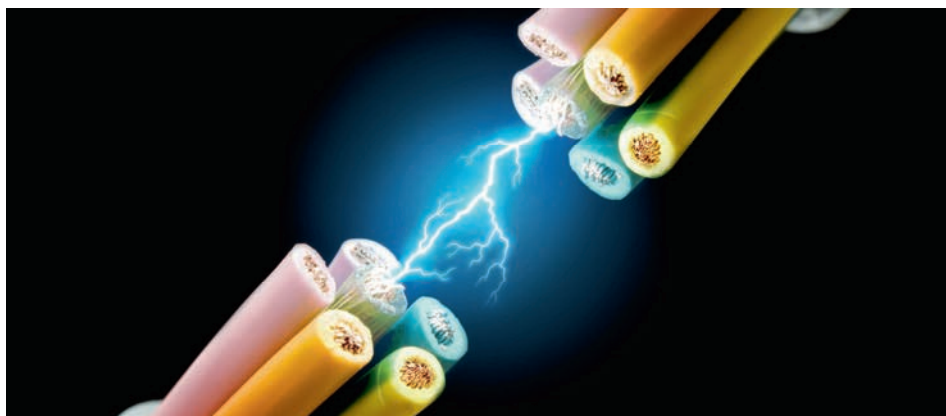
**Bei der Besetzung von Kaderpositionen vertraut RhV auf die Begleitung durch PARCON. Warum?**

Bei den diversen Umstrukturierungen war es wichtig und richtig, das Personal auf die neuen Strukturen

vorzubereiten und zu schulen. Bei der Auswahl von Kaderpersonen lassen wir uns gerne durch einen neutralen Partner begleiten, um mehr Sicherheit zu gewinnen.

**Worin liegen die speziellen Herausforderungen für das Management bei der Nachbesetzung von Schlüsselpositionen in der RhV?**

Im Dienstleistungssektor ist es wichtig, dass die Schlüsselpositionen durch Personen besetzt werden, die nicht nur durch ihre Fachkompetenz brillieren, sondern ebenso von der Persönlichkeit her zum bestehenden Team passen. Darin hat PARCON



durch die vielen Mandate einfach mehr Erfahrung und ist für uns der richtige Partner.

**Welche Ziele verfolgt RhV bei der Neubesetzung von Schlüsselpositionen?**

Ziel ist ganz klar, dass mit den be-

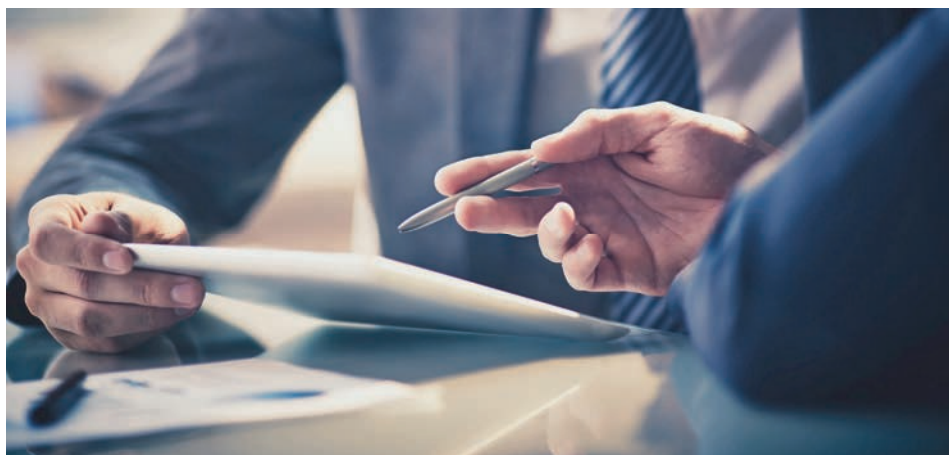
troffenen Mitarbeitenden die Nachfolgeregelung frühzeitig angegangen wird. Bei einer Pensionierung sollte ca. 3 - 5 Jahre vorher die Nachfolgeplanung erfolgen, so dass die betroffene Person als Senior das neue Kadernmitglied bei der Einarbeitung begleiten kann.

**Wie beurteilen Sie die Dienstleistungen von PARCON im Assessment von Schlüsselpositionen?**

Das Assessment sagt sehr viel über den Charakter eines Menschen aus. Es erleichtert somit die Entscheidungsfindung in der Rekrutierungsphase von Schlüsselpersonen we-

sentlich. Durch die Betreuung durch die PARCON Mitarbeiter bekomme ich immer auch eine neutrale Aussensicht, die mir den Entscheid natürlich nicht abnimmt, jedoch darin bestärkt. So entsteht eine Win-Win-Situation für den neuen Mitarbeiter und für die RhV, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. RhV stärkt damit ihre Position ganz klar als zuverlässiger, mitarbeiterorientierter Arbeitgeber, eben die Nr. 1 im Rheintal.

**Besten Dank für das Gespräch.**



Mit standardisiertem Assessment zur richtigen Person finden.



## Damit die Auswahl der geeigneten neuen Mitarbeitenden nicht zu einem Glücksspiel wird!

### Assessments by PARCON

**Dem Auswahlverfahren muss insbesondere in Zeiten des demographischen Wandels eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden.**

In Zeiten des Wandels sind die Belastungen auf alle Wirtschaftsteilnehmer, insbesondere aber auf aktuelle und zukünftige Mitarbeitende und Führungskräfte, besonders hoch.

Nicht nur, dass altbewährte und vertraute Prozesse immer kurzfristiger auf die schneller ändernden (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Ebenso rasch verändern sich die Erwartungen an die Stelleninhaber, mit diesen veränderten Situationen umgehen zu können und damit die Anforderungsprofile an zukünftige Mitarbeitende.

Die Ungewissheit, ob heute die richtigen Mitarbeitenden an den richtigen Positionen eingesetzt sind, um mit ihnen auch morgen noch erfolgreich die Anforderungen der Zukunft meistern zu können, lastet auf den Schultern der Entscheidungsträger. Es geht nicht mehr nur darum, was jemand weiss und was er kann, sondern in weit ausgeprägtem Masse

darum, wer und wie er ist. Da lohnt es sich einen Partner an seiner Seite zu wissen, welcher langjährige Erfahrung mitbringt und kompetente Potenzial-Analysen einsetzt.

Mit solchen Situationen konfrontiert, hat PARCON in den letzten Jahren massgeschneiderte **Einzel-Assessments** entwickelt, die zum Ziel haben, ein möglichst umfassendes Bild einer Persönlichkeit zu erstellen.

Das Assessment als diagnostisches Verfahren zum Erstellen eines Eignungsprofils von bestehenden oder potenziellen Mitarbeitenden spielt deshalb eine zunehmend wichtigere Rolle im Personalmanagement und kann als Schlüsselfaktor für ein zukunftsgerichtetes HR Management bezeichnet werden.

Die Schwierigkeit, im Assessment-Prozess die Persönlichkeits-, Sozial- oder Führungskompetenzen richtig einzuschätzen, ist natürlich grösser

als bei Wissenstest oder anderen Analysen. Assessments dauern deshalb in der Regel auch länger.

Bei einem Einsatz von Assessments geht es nicht immer um die heutige Besetzung einer aktuellen Vakanz. Möglich sind auch unternehmensinterne Assessments im Rahmen einer Potenzialanalyse, die dem Aufbau eines Pools geeigneter Kandidaten für Führungsaufgaben dienen. Entscheidend dabei ist die Vorgehensweise, die sich aktueller Erkenntnisse bedient und den Einsatz elektronischer Analysen einschliesst.

Assessments dienen deshalb der eignungspsychologischen Analyse eines Probanden. Je nach Charakter und Persönlichkeit werden Fähigkeiten und Fertigkeiten unterschiedlich zur Problemlösung eingesetzt. Geschulte Assessoren beobachten die zu beurteilenden Personen über einen längeren Zeitraum und bewerten diese in verschiedenen Situationen.

Untermauert mit Diagnostik-Tools, der Erarbeitung von funktionsrelevanten Business Case Studies (Finanzen, BWL und Führung) und einem ausführlichen Evaluations-Interview erhalten sie eine ganzheitliche Darlegung der Persönlichkeit und deren Verhaltensweisen in unterschiedlichen Geschäftssituationen. Zeitaufwand für Proband: 1 Tag

Eingesetzte Methoden im PARCON Assessment sind:

- Strukturierte Interviews
- Auswertung der Persönlichkeitsdiagnostik (Insights Discovery)
- Auswertung des Kompetenzprofils (ASSESS)
- Gruppendiskussionen (Jeder gegen Jeden); anschliessend ist ein in der Gruppe gefundenes Ergebnis zu präsentieren
- Postkorbübungen, Helikopter-View (eine sich an die Postkorb-Übung anschliessende Befragung, in welcher der Kandidat seine einzelnen Entscheidungen begründen muss)
- Rollenspiele (kritische Vorgesetzter-Mitarbeiter-Gespräche; Kollegen-, Kündigungs-, Verkaufsgespräche o.ä.)
- Präsentationsaufgaben, einzeln oder in Kleingruppen
- Fragebögen (Testverfahren: Persönlichkeits-, Führungs- oder Leistungstests)
- Gemeinsames Essen (Knigge)
- Abschlussgespräch mit Auswertung

### Unsere Qualitätskriterien

Es gilt immer zu bedenken, dass Assessmentresultate auf einer Momentaufnahme basieren und immer das Resultat einer Fremdwahrnehmung sind. Damit eine möglichst objektive Darstellung zustande kommt, sind die folgenden Kriterien zu berücksichtigen:

■ **Chancengleichheit:** In den Übungen muss der betriebliche Alltag durch professionell ausgebildete Ex-

perten mit Führungserfahrung simuliert werden.

■ **Transparenz:** Die Punkte, die beobachtet werden, sind allen bekannt. Es dürfen keine versteckten «Finten» eingebaut werden. Alle Probanden erhalten am Ende des Assessments ein differenziertes Feedback.

■ **Anforderungsorientierung:** Im Vorfeld der Durchführung werden die Kompetenz- und Beobachtungsbereiche mit dem Arbeitsfeld und dem Ziel des Assessments festgelegt und die Inhalte geplant.

■ **Verhaltensorientierung:** Die Teilnehmenden werden anhand ihres Verhaltens eingeschätzt.

■ **Simulation:** Um vorhandene Fähigkeiten beobachten und Entwicklungspotenziale einschätzen zu können, werden reale und typische Anforderungen aus der Arbeitswelt gezielt simuliert.

■ **Individualität:** Jede teilnehmende Person wird individuell beobachtet und eingeschätzt. Dazu gehört eine individuelle aussagekräftige Rückmeldung.

Immer mehr Kunden vertrauen auch auf die PARCON «**second opinion**». Das Ziel dieses Audits ist weniger die isolierte eignungspsychologische Analyse eines Kandidaten auf eine bestimmte Position, als vielmehr die konkrete Betrachtung und Bewertung dessen individueller Managementfähigkeiten und Entwicklungspotenziale. Auch die «second opinion» wird mit Persönlichkeitsdiagnostik-Reports abgerundet. Zeitaufwand für Proband: ½ Tag.



## Personaldienstleistung nach Mass



### Aus einem Guss ...

Personalarbeit ist Vertrauensarbeit. Und Vertrauen entsteht durch langjährige, erfolgreiche Zusammenarbeit, in der die Partner ihre Erwartungen aneinander und an sich selbst erfüllen können. Vertrauen entsteht nicht von alleine, es muss erarbeitet und immer wieder bewiesen werden.

Vertrauen setzt Bereitschaft voraus,

sich darauf einlassen zu wollen. 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 die Bereitschaft zeigen, die Zusammenarbeit eingehen zu wollen. So entstehen langfristige, vertrau-

ensvolle und von Erfolg gekrönte Kooperationen.

Wir freuen uns, Sie zu unseren vertrauensvollen Partnern zu zählen und sind jederzeit sehr gerne für Sie da: +41 (0)71 727 11 11.

Ihr PARCON-Team

### Ihre Unternehmensberatung in Personalfragen

**PARCON**  
**PERSONALTREUHAND AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
parcon@parcon.ch

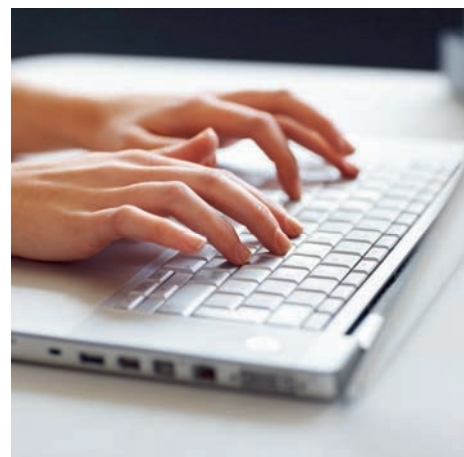


**PARCON ST. GALLEN**  
**PERSONALTREUHAND AG**  
Zwinglistrasse 10  
CH-9000 St. Gallen  
Telefon +41 (0)71 228 00 00  
parcon.sg@parcon.ch



**PARCON**  
**MANAGEMENT AG**  
Auer Strasse 6a  
CH-9435 Heerbrugg  
Telefon +41 (0)71 727 11 11  
management@parcon.ch

[www.parcon.ch](http://www.parcon.ch)



Redaktion: [management@parcon.ch](mailto:management@parcon.ch), 9435 Heerbrugg  
Ausgabe: 2015 Auflage: nach Bedarf - © PARCON®

