



Smart Staffing am PSI

Leitfaden Personalgewinnung

Vorwort

Personalgewinnung – Smart Staffing am PSI



Damit wir im Wettbewerb um die besten Talente zur richtigen Zeit die richtigen Personalentscheide treffen, legen wir grossen Wert auf eine proaktive Personalgewinnung. Mit «Smart Staffing am PSI» haben wir unsere Standards und Prozesse festgelegt und orientieren uns dabei an den Prinzipien der EU-Initiative «HRS4R – Human Resource Strategy for Researchers» für einen offenen und transparenten Personalgewinnungsprozess. Die besten Köpfe werden häufig gleichzeitig mit anderen attraktiven Angeboten angesprochen. Deshalb handeln wir rasch, führen die Interviews gut vorbereitet durch und begegnen den Kandidatinnen und den

Kandidaten mit ungeteilter Aufmerksamkeit. Der Informationsaustausch geschieht auf Augenhöhe und ist geprägt von gegenseitigem Respekt und echtem Interesse. Mit einem klaren Feedback nach den Interviews – ob positiv oder negativ – signalisieren wir Wertschätzung und Professionalität. Die Wirkung von «Smart Staffing am PSI» prüfen wir mit einem gezielten Monitoring. Wir wollen so feststellen, ob und wie unsere Massnahmen, insbesondere zur Erhöhung des Frauenanteils in Auswahlkomitees und Führungspositionen, greifen. Exzellenz beginnt bei der richtigen Personalauswahl und der systematischen Einarbeitung unserer neuen

Mitarbeitenden. Mit unserer ausgeprägten Weiterbildungskultur befähigen wir unser Personal kontinuierlich, neue Situationen und Anforderungen auch in der Zukunft kompetent zu bewältigen.

Somit schaffen wir heute Wissen für morgen. Denn der Erfolg des PSI beruht auf der Leistungsfähigkeit und Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Karsten Bugmann
Leiter Personalmanagement



Inhaltsverzeichnis

- 4 Auszug aus der Personalpolitik
- 4 OTM-R-Prinzipien
- 4 Personalgewinnungsstandards
- 5 Diversity und Chancengleichheit
- 5 Auswahlkomitee
- 6 Smart Staffing am PSI – Was ist zu tun?
 - 6 Analyse
 - 6 Planung
 - 6 Selektionsstrategie
 - 7 Stellenausschreibung/Bewerbungseingang
 - 8 Evaluation und Bewertung
 - 8 Interviews (Shortlist)
 - 9 Entscheid
 - 9 Einführung/ Weiterentwicklung
- 10 Zeitlicher Ablauf
- 11 Personalgewinnungsprozess aus der Sicht der Bewerberin oder des Bewerbers



Auszug aus der Personalpolitik

Die Entwicklung des PSI hängt von den Fähigkeiten und dem Beitrag unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Wir wollen deshalb ein Umfeld schaffen, welches Kreativität, Teamarbeit und Zielorientierung fördert. Alle sollen die Möglichkeit haben, ihre Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen zum Nutzen des Instituts und zu ihrer eigenen Arbeitszufriedenheit einzusetzen. Zufriedene und engagierte Mitarbeitende sind unser wichtigstes Kapital.

OTM-R-Prinzipien

Die EU-Prinzipien «OTM-R» stehen für «open, transparent and merit based recruitment». Für diese Standards stehen wir ein und haben unseren Personalgewinnungsprozess danach ausgerichtet. Wir bekennen uns zu einem verständlichen und auf allen Stufen nachvollziehbaren, durchlässigen Prozess und schulen insbesondere auch die Auswahlkomitees in allen Fragen rund um die Personalgewinnung.

Personalgewinnungsstandards

Um eine ausreichende Wettbewerbssituation zu gewährleisten, schreiben wir die Stellen **grundsätzlich öffentlich** aus (gemäss Personalverordnung ETH-Bereich, PVO Artikel 14). Wir verzichten darauf, wenn

- ein **interner Stellenwechsel** Mitarbeitende im Rahmen unseres Konzepts «Interne Mobilität» gezielt fördert und wir damit wichtige Fachkräfte an unser Institut binden wollen.
- im Rahmen der **Laufbahnplanung** Mitarbeitende für **eine Experten- oder Führungsaufgabe** vorbereitet werden (mit Führungsausbildung, Coaching, Mentoring).
- durch wissenschaftliche Netzwerke (Hochschulen und Forschungsinstitute) Doktorierende oder Postdoktorierende für das PSI gewonnen werden können. In diesem Fall ist eine **Direktansprache** unter Einhaltung unserer Interviewstandards möglich.

Gesetzliche Vorgaben wie die Schweizer Migrationsbestimmungen werden im Prozess berücksichtigt und umgesetzt.





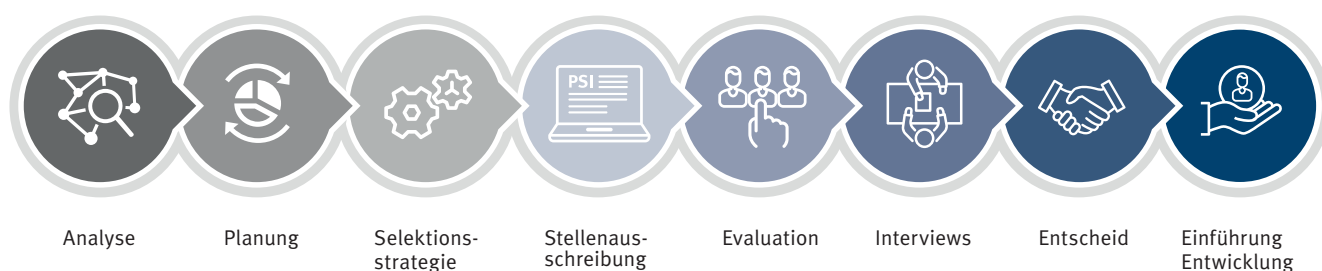
Diversity und Chancengleichheit

Das PSI sorgt für Chancengleichheit und engagiert sich für eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen und Entscheidungsgremien. Vielfalt in Teams ist explizit erwünscht und der Integration von Personen mit Beeinträchtigungen wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem achten wir darauf, frei von Vorurteilen und Stereotypen zu handeln. Bewerbende werden einzig aufgrund ihrer Fähigkeiten und ihrem Entwicklungspotenzial beurteilt. Diversity und Chancengleichheit sind zusammen mit dem Bekenntnis zu «Equal Pay» wichtige Grundpfeiler unseres Personalgewinnungsprozesses.

Auswahlkomitee

Bei der Zusammensetzung der Auswahlkomitees achten wir auf die Ausgewogenheit bei den Geschlechtern und auf die Vertretung verschiedenster Kompetenzen über das Fachgebiet und die Hierarchiestufen hinaus. Im Grundsatz obliegt der Vorsitz der verantwortlichen Führungsperson. Das Personalmanagement übernimmt eine aktive Rolle im Auswahlkomitee und ist für den Personalgewinnungsprozess verantwortlich.

Smart Staffing am PSI – Was ist zu tun?



Analyse

In Bezug auf die langfristige Strategie analysieren die Führungskräfte regelmässig die Zusammensetzung ihrer Teams und verschaffen sich einen Überblick über die vorhandenen und möglicherweise fehlenden Kompetenzen. Bei jedem Austritt oder vor der Schaffung einer neuen Position wird überprüft, welche Tätigkeiten optimiert oder weggelassen werden können. Eine Aufgabenumverteilung kann zudem eine Weiterentwicklungschance für ein bestehendes Teammitglied bieten.

Planung

Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs bilden die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil. Während die Stellenbeschreibung die arbeitsplatzbezogenen Aspekte umfasst, beschreibt das Anforderungsprofil die Erwartungen an die Person (Eigenschaften, Fähigkeiten, persönliche Kompetenzen) mit Muss-, Soll- und Wunschkriterien.

Selektionsstrategie

Alle Mitglieder des Auswahlkomitees kennen die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil. Zusammen definieren sie die Bewertungskriterien für die spätere Beurteilung der Dossiers und die berufsbezogenen Kernfragen, die während des Interviews gestellt werden. So wird ein gleichwertiges, vergleichbares und konsistentes Vorgehen sichergestellt. Bei der Beurteilung der Dossiers ist es wichtig, das Potenzial der einzelnen Personen zu bewerten und nicht nur ihre bisherigen Leistungen. Bei der Einschätzung der Kompetenzen werden auch Karriereunterbrüche wie Mutterschaftsurlaub, Weiterbildungen oder Krankheit berücksichtigt.

Für die Suchstrategie wählen wir neben unserer Website (www.psi.ch/pa/stellenangebote) die gängigsten Jobportale in der Schweiz. Wissenschaftliche Stellen werden weltweit wie auch auf der europäischen Plattform EURAXESS in englischer Sprache publiziert. Wir nutzen zudem Online-Plattformen und berufliche Netzwerke.

Stellenausschreibung/ Bewerbungseingang

Um eine breite Interessensgruppe zu erreichen, unterscheiden wir in der Stellenausschreibung zwischen wesentlichen und wünschenswerten Qualifikationen. Dies in einer Sprache, welche Frauen wie Männer gleichermaßen anspricht. Wir orientieren uns dabei an geschlechtergerechten Formen (Beispiel Forscher*innen) und verwenden wenn möglich geschlechtsneutrale Begriffe (Beispiel Leitung, Team).



Das PSI ist bestrebt, Teilzeitarbeit insbesondere auch in Führungspositionen zu fördern. Um die Attraktivität zu erhöhen, wird die Stelle wenn immer möglich mit einem flexiblen Beschäftigungsgrad ausgeschrieben (z. B. 80% – 100%).

Für Stellen im Wissenschaftsbereich dienen uns zudem die EU-Profilstandards für vier wissenschaftliche Karrierestufen [R1–R4] als Orientierungshilfe.

Das Einreichen der Bewerbung erfolgt über unser Online-Bewerbungsportal auf www.psi.ch unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen in einfachen und übersichtlichen Schritten.

Jede Ausschreibung hat eine Bewerbungsfrist. Wir verlängern die Frist und verstärken die Kommunikationsbemühungen, wenn die Qualität der Bewerbungen ungenügend ist oder die Diversity-Kriterien nicht erfüllt sind.

Wissenschaftlicher Reifegrad nach EU-Standards (HRS4R)

- R1 Personen, die eine Promotion im Rahmen ihres Doktoratsstudiums anstreben
- R2 Postdoktorierende, die nach der Promotion ihre wissenschaftliche Laufbahn weiterverfolgen
- R3 Erfahrene wissenschaftliche Mitarbeitende oder Führungskräfte, die einen wissenschaftlichen Reifegrad haben
- R4 Sehr erfahrene wissenschaftliche Mitarbeitende oder Führungskräfte, die in ihrem Forschungsgebiet einen exzellenten internationalen Ruf genießen



A-Bewerbungen

Erfüllen MUSS- und SOLL-Kriterien. Diese Personen sollen so rasch als möglich eingeladen werden.



B-Bewerbungen

MUSS-Kriterien sind erfüllt, Erfahrungen und Fähigkeiten (SOLL-Kriterien) werden nicht oder nur teilweise erfüllt. Diese Personen erhalten einen Zwischenbescheid.



C-Bewerbungen

Unbedingt erforderliche Eigenschaften (MUSS-Kriterien) sind nicht erfüllt. Diesen Personen wird abgesagt.

Evaluation und Bewertung

Bei der Triage der Bewerbungen unterscheiden wir nach A-, B- und C-Bewerbungen und geben das entsprechende Rating in unserem Online-Tool ein.

Jedes Dossier wird mit der nötigen Sorgfalt und Gleichwertigkeit geprüft. Dabei konzentrieren wir uns auf die Qualität der Bewerbung und Fakten und nicht auf Merkmale wie Identität, Geschlecht, institutionelle Zugehörigkeit, Ruf der Firma oder der Universität.

Wir sind offen für die Vielfalt der Profile und sind im Zusammenhang mit der Mobilitätsfrage auf Dual Career-Themen sensibilisiert.

Bei der wissenschaftlichen Produktivität verlassen wir uns nicht ausschliesslich auf bibliometrische Indikatoren, sondern berücksichtigen auch die Qualität der Forschung.

Nach Abgabe des Ratings (A/B/C) trifft sich das Auswahlkomitee, um die Beurteilungen zu besprechen und sich auf eine A-Liste (Shortlist) zu einigen. Dabei wird geklärt, ob weitere Punkte ausserhalb der vorgängig vereinbarten Bewertungskriterien Einfluss hatten. Es ist unser erklärtes Ziel, den Frauenanteil im technischen und wissenschaftlichen Bereich sowie in Führungspositionen zu erhöhen. Wir legen deshalb in den Auswahlverfahren, insbesondere bei der Einladung zu Interviews, grossen Wert auf ein möglichst ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Die Bewerbenden werden anschliessend über den Entscheid der Vorauswahl informiert.

Interviews (Shortlist)

Gemeinsam bereitet sich das Auswahlkomitee für das Interview vor und geht insbesondere die zu stellenden Fragen durch. Für die Bestätigung der Shortlist empfehlen wir den verantwortlichen Führungskräften, Vorgespräche per Telefon oder Skype zu führen. Dabei können Motivation und Qualifikation abgefragt und wichtige Rahmenbedingungen vorgängig geklärt werden. Mit der Einladung werden die Kandidatinnen und Kandidaten über die Zusammensetzung des Komitees und über den Programmablauf informiert. Der Interviewtag beinhaltet Gespräche mit dem Auswahlkomitee und dem Personalmanagement, die Besichtigung des Arbeitsplatzes und das Kennenlernen des Teams. Bei wissenschaftlichen Stellen halten die Bewerbenden einen Vortrag über ihr aktuelles Forschungsthema.

Die Komiteemitglieder sind in der Interviewtechnik geschult und wissen, dass Fragen, die den Persönlichkeitsschutz betreffen, nicht gestellt werden dürfen.

Am Schluss des Interviews werden die Kandidatinnen oder Kandidaten verbindlich über das weitere Vorgehen informiert. Für den Entscheid trifft sich das Auswahlkomitee unmittelbar nach dem letzten Interview.

Entscheid

Anstellungsentscheide sind keine Einzelentscheide. Die Führungskräfte handeln nach Rücksprache mit der nächsthöheren Führungskraft (diese hat Vetorecht) und geben den Entscheid an die Bewerberinnen oder Bewerber weiter.

Wenn im ersten Gespräch die künftigen Aufgaben noch nicht im Detail besprochen werden konnten, laden wir die Wunschkandidatin oder den Wunschkandidaten nochmals ein. Bei Bedarf können Arbeitstrainings durchgeführt werden. Referenzauskünfte holen wir im Einverständnis mit der Bewerberin oder dem Bewerber ein.

Für Führungspositionen organisieren wir ein externes Potenzial-Assessment nach den Standards von www.swissassessment.ch. Gestützt auf die Resultate werden bei einer Anstellung während der Einarbeitungsphase Entwicklungsmassnahmen festgelegt und in der Folge umgesetzt.



Einführung/Weiterentwicklung

Das Personalmanagement erarbeitet die Stellenofferte für die Wunschkandidatin oder den Wunschkandidaten und stellt nach Zusage den Arbeitsvertrag aus. Am ersten Arbeitstag laden wir alle neuen Mitarbeitenden zu unserer Welcome-Veranstaltung ein. Bis dahin ist die vorgesetzte Stelle mit der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter in Kontakt und informiert über Neuigkeiten.

Für ein erfolgreiches Arbeiten in einem kompetitiven Umfeld verpflichten wir uns, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, auszubauen und zu halten. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der systematischen Einführung der neuen Mitarbeitenden. Das Einarbeitungsprogramm umfasst die Zeit-

spanne bis zum Ende der Probezeit. Abhängig von der Funktion dauert die Einarbeitungszeit meistens länger als die Probezeit. Die neuen Mitarbeitenden können sich nach Ablauf von sechs Monaten schriftlich zur Einarbeitung äussern.

Am PSI hat Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens einen hohen Stellenwert. Gefragt und überall gefordert werden neben fundiertem Fachwissen auch überfachliche Kompetenzen. Diese «Soft Skills» gelten heute im Arbeitsmarkt als eigentliche Schlüsselqualifikationen, um immer wieder neue Situationen und Anforderungen kompetent bewältigen zu können. Unser Bildungszentrum bietet hierzu ein umfassendes Angebot an.

Zeitlicher Ablauf Beispiele

Standardprozess

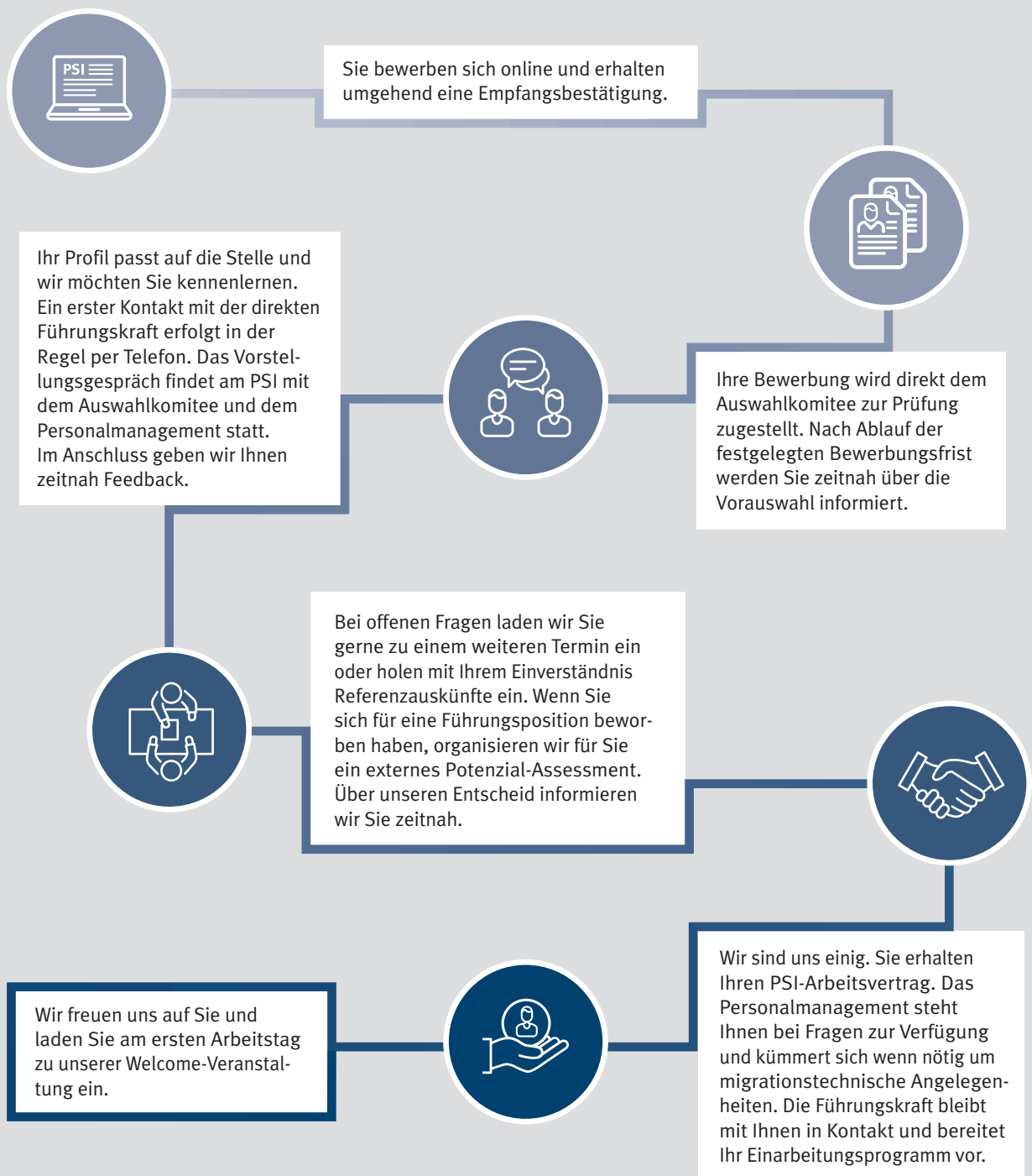
Von der Stellenausschreibung bis zum Stellenantritt dauert es bis zu sechs Monate.

Prozess für Expertentätigkeiten oder Führungspositionen*

Von der Stellenausschreibung bis zum Stellenantritt dauert es bis zu 12 Monate und mehr.



Personalgewinnungsprozess aus der Sicht der Bewerberin oder des Bewerbers



Paul Scherrer Institut :: 5232 Villigen PSI :: Schweiz :: Tel. +41 56 310 21 11 :: www.psi.ch

