

# Kompetenzanalyse in der Bildungslaufbahn der medizinisch technischen und therapeutischen Berufe am UniversitätsSpital Zürich

MAS Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement, Abschlussmodul FHNW

## 1. Hintergrund

Das UniversitätsSpital Zürich (USZ) bietet Mitarbeitern der Pflege und seit Dezember 2015 auch Mitarbeitern der medizinisch, technischen und therapeutischen Berufen (MTTB) mit Hilfe von Laufbahnmodellen, Entwicklungsmöglichkeiten in den Bereichen Fach, Führung und Bildung an.

In diesen 8-stufigen Laufbahnmodellen sind Qualifikationen und überfachliche Kompetenzen pro Funktion definiert. Bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MTTB sollen in 5 Jahren in die neuen Funktionen bzw. Rollenprofile ihrer vorgesehenen Stufen integriert und entwickelt werden.

Eine Kompetenzanalyse dient laut Experten als Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung. Durch diese Analyse lassen sich Kompetenzlücken erkennen, um daraus individuelle Entwicklungswege zu planen.

Bildungslaufbahn		
Stufe	biomedizinische Analytiker/in HF	
1	mit definierten Einführungsprogramm	
2	biomedizinische Analytiker/in HF mit definierten Fortbildungen	
3	biomedizinische Analytiker/in HF mit definierten Fortbildungen	
4	Berufsbildner/in SVEB-Zertifikat, CAS Bildung, Praxisausbildnerin FH	
5	Bildungsverantwortliche FA-Ausbildnerin, DAS Bildung oder Praxisausbildner FH und 2 CAS Bildung	
6	Bildungsverantwortliche MSc oder MAS Bildung	Prozess-verantwortliche MSc Bildung und DAS Bildung inkl. Coaching/Beratung
7	Leiterin Bildung Pflege und MTTB MSc oder PhD Berufsbildung	
8	Direktion Pflege und MTTB PHD und MAS Führung (MBA) und USZ Leadership	

Abbildung 1: Laufbahnmodell MTTB-Bildung USZ

Berufsbildner/in (Stufe 4)			
Bildungsverantwortliche/r (Stufe 5)			
Kompetenzen		Ausprägung	
Leistung zeigen	Wissen entwickeln und weitergeben	1	2
Methoden	Innovationsfähigkeit	3	4
	Ergebnisorientierung	1	2
	Qualitätssicherung	3	4
Personen führen	Leadership		
	Mitarbeiterentwicklung		
	Integrität		
	Selbstmanagement	1	2
Respektvoll Zusammenarbeiten	Dienstleistungsbewusstsein		
Sozial	Kommunikation	1	2
	Zusammenarbeit	3	4
	Veränderungsfähigkeit		
Unternehmen voranbringen	Wirtschaftlich denken handeln		
	Entscheidungskraft		
	Umsetzungsfähigkeit	1	2
	Management	3	4
	Umgang mit Komplexität		

Abbildung 2: Kompetenzen aus Kompetenzmodell MTTB USZ

## 2. Ziel

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Messverfahrens zur Analyse von überfachlichen Kompetenzen, welche durch das Laufbahnmodell MTTB in der Bildungslaufbahn auf Stufe 4 und 5 erhoben werden.

## 3. Vorgehen und Methoden

Nach der kritischen Auseinandersetzung mit Kompetenzanalysen werden zwei Instrumente entwickelt, die sich für die Messung von überfachlichen Kompetenzen eignen. Es handelt sich dabei um eine quantitative Selbsteinschätzung und ein qualitatives Interview, welches durch Indikatoren bewertet wird.

Um die Messinstrumente auf ihre Eignung und Aussagekraft zu prüfen, werden sie an 4 unterschiedlichen Gruppen von Bildungsbeauftragten getestet. Einerseits an Personen der Pflege der Stufe 4 und 5, welche sich bereits in ihren Rollenprofilen entwickelt haben und als «Referenzpersonen» dienen, andererseits an den Bildungsbeauftragten aus dem Medizinbereich Diagnostik, der Stufe 4 und 5, welche sich noch in ihre Rollenprofile entwickeln müssen. Sie werden als «Entwicklergruppe» gekennzeichnet.

## 4. Ergebnisse

Die Auswertungen der Selbsteinschätzung und des Interviews der Referenzgruppen werden einander pro Kompetenz gegenüber gestellt und verglichen. So lassen sich die Abweichungen der beiden Verfahren in der Auswertung erkennen, siehe Abbildung 3. Die ermittelten Ist-Profile werden anschliessend pro Kompetenz zu Mittelwerten zusammengefasst, welche dann als Referenz-Ist-Profile für die Entwicklergruppen fungieren.

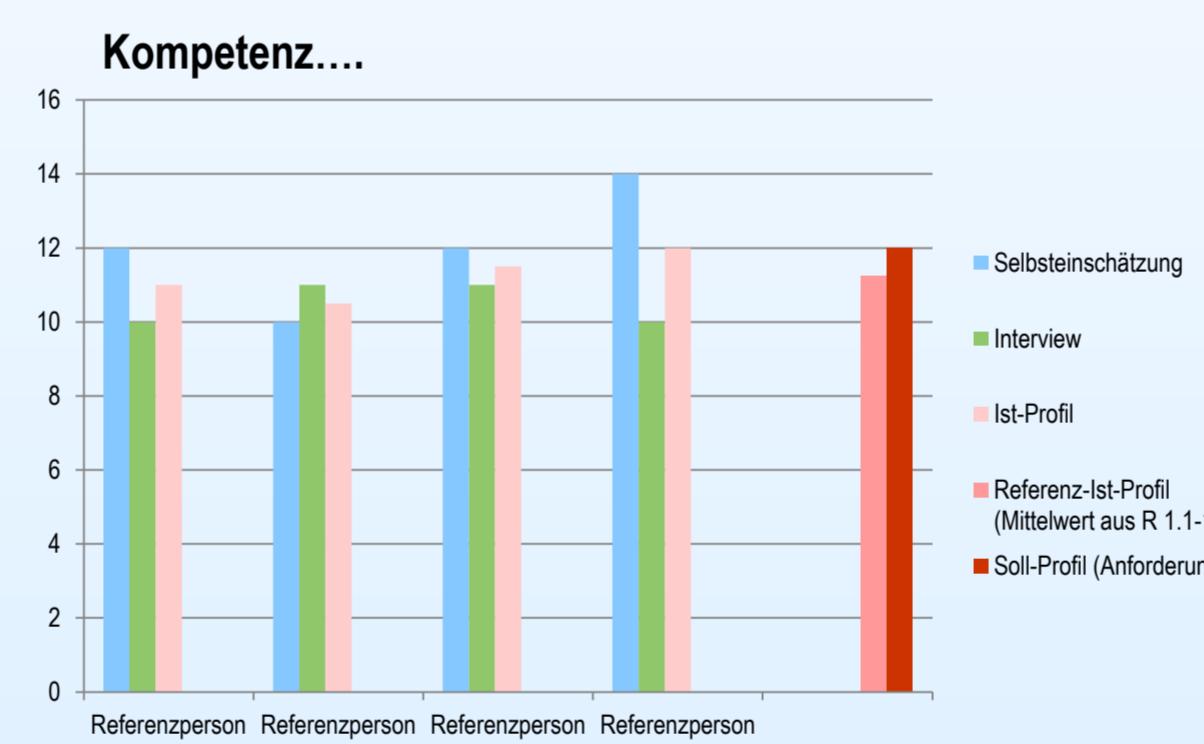
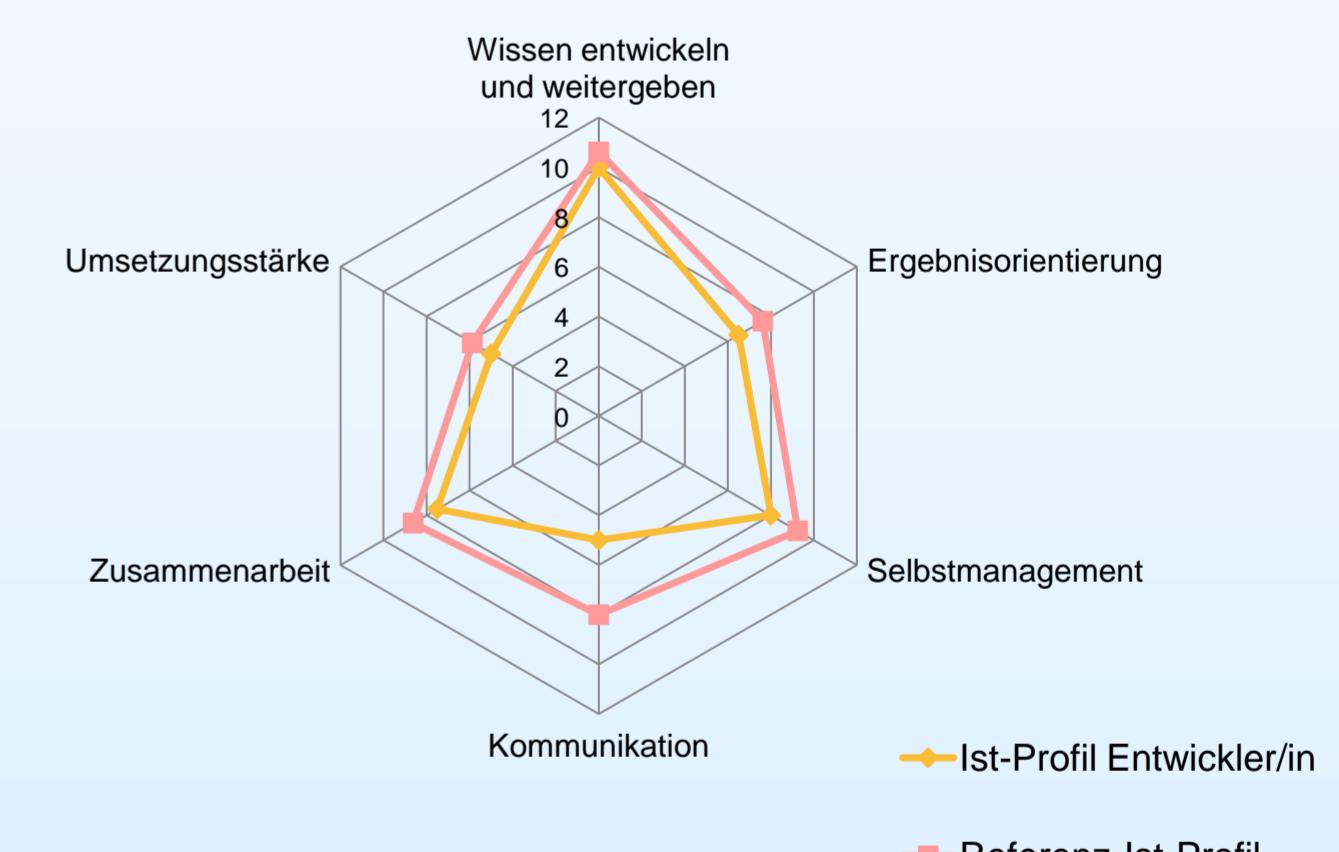


Abbildung 3: Beispiel der Auswertung der Ergebnisse der Referenzgruppe 1 (0-16 sind erreichte Punkte pro Kompetenz)

Für die Darstellung jeder einzelnen Testperson aus den Entwicklergruppen eignet sich ein Spinnendiagramm, in dem man das Ist-Profil mit dem Referenz-Ist-Profil der Referenzgruppe vergleichen kann. So lassen sich allfällige Kompetenzlücken für alle sechs Kompetenzen darstellen.



## 5. Diskussion / Fazit

Die untersuchten Instrumente (Interview / Selbsteinschätzung) bilden zwei diagnostische Bausteine zur Beurteilung von überfachlichen Kompetenzen. Durch die Anwendung ist es theoretisch gelungen, überfachliche Kompetenzen zu messen. Allerdings müssen die Abweichungen der Selbst- und Fremdeinschätzung nochmals evaluiert und überarbeitet werden. Die beiden Instrumente leisten danach einen wichtigen Beitrag zur Einschätzung von überfachlichen Kompetenzen und können auch als Rekrutierungsinstrumente für zukünftige Bildungsbeauftragte eingesetzt werden.

## 6. Ausblick

Die Bildungsbeauftragten sollen in der Lage sein, ihre Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen stufen- und funktionsgerecht auszuüben. Durch die Übernahme von Aufgaben, welche überfachliche Kompetenzen fordern, braucht es zur Erreichung von gemeinsamen Zielen geeignete Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen. In einem weiteren Schritt gilt es darum zu prüfen, ob es genügend adressatengerechte Weiterbildungsangebote oder sonstige Massnahmen für die Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen gibt.

## 7. Dank

Ein grosser Dank gilt all denen, die mich in meiner Arbeit unterstützt haben. Speziell zu erwähnen sind die Bildungsbeauftragten, die mir ihre knappen Ressourcen zur Verfügung gestellt haben, um ihre Einschätzungen abzugeben und meine Interviewfragen zu beantworten.

### Literaturverzeichnis (Auszug)

- Bruni, K., & Meier, C. (2015). *Laufbahnmodell MTTB. USZ*.  
Eilles-Mattheissen, C., Janssen, S., Osterholz-Sauerländer, A., & El Hage, N. (2007). *Schlüsselqualifikationen kompakt* (2 Ausg.). Bern: Hans Huber.  
Felder, J., & Felder, E. (o.J.). *Personlichkeitsanalyse MPA*. Abgerufen am 16. 09 2016 von [https://www.hconline.ch/mpa\\_bewerber.htm](https://www.hconline.ch/mpa_bewerber.htm)  
Geldermann, B. (2011). *Personalprozesse strategisch ausrichten* (50 Ausg.). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.  
Gillen, J. (2006). *Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance*. Bielefeld: Bertelsmann.  
Kucher, K., & Frank, W. (2010). *Mitarbeiterpotential entdecken und entwickeln* (43 Ausg.). Bielefeld: W. Bertelsmann GmbH Co.  
Lang-von Wins, T., Barth, U. G., Sandor, A., Claas, T., & Lang-von Wins, T. (2005). *Grundlagen einer lernenden Kompetenzbeurteilung in Unternehmen*. Münster: Waxmann.  
Panfil, E.-M., Key, M., Zürcher, B., & Kotrubcik, H. (2016). Kompetenzbasiertes Fachassessment zur Identifizierung des Entwicklungspotentials Laufbahn Stufe 4 Pflege. USZ: o.J.  
Sauter, W., & Staudt, A.-K. (2016). *Kompetenzmessung in der Praxis- Mitarbeiterpotenziale erfassen und analysieren*. Wiesbaden: Springer.  
USZ, P. (2015). *Kompetenzmodell. USZ: nicht veröffentlichtes Dokument*.

Hinweis: Das vollständige Literaturverzeichnis ist in der Masterarbeit ausgewiesen.

