

# Diversity Management – Herausforderung für Organisationen und Personen

**Jahrestagung HPH-MFH**

**Gesundheitsförderung und kulturelle Diversität**

**Mehr Qualität dank griffigen Modellen und Standards**

Montag, 27. Oktober 2008

Inselspital, Bern

Ursula Karl-Trummer, Sonja Novak-Zezula

Zentrum für Gesundheit und Migration

Donau-Universität Krems, Österreich

# Management de la diversité culturelle – un défi pour les organisations et les personnes

**Journée annuelle HPH-MFH**

**Promotion de la santé et diversité culturelle**

**Plus de qualité grâce à des modèles et des standards efficaces**

Lundi 27 octobre 2008

Hôpital de l'île, Berne

Ursula Karl-Trummer, Sonja Novak-Zezula

Centre pour la Santé et la Migration

Université du Danube, Krems, Autriche

# Inhalte

- Krankenhäuser als Organisationen unter Veränderungsdruck
- Kernherausforderung = Lernen
- Konzepte zur Einschätzung von Veränderungschancen und Ansätzen der Entwicklung von Organisation und MitarbeiterInnen
- Praxisbeispiel: Wie man sich erfolgreich vor Veränderung drückt

# Contenus

- Hôpitaux comme organisations soumises à la pression du changement
- Défi majeur = apprendre
- Concepts pour évaluer les chances de changement et les points de départ de l'évolution de l'organisation et des collaboratrices/collaborateurs
- Exemple issu de la pratique : comment arriver à échapper au changement

## Ausgangslage

- MitarbeiterInnen und KlientInnen von Gesundheitsorganisationen werden zunehmend „divers“
  - PatientInnen mit Migrationshintergrund
  - Globalisierung des Arbeitsmarktes für Gesundheitsberufe und weltweite Knappheit von qualifizierten Kräften (ILO, 2005; Clark, P.F., Stewart, J.B.; Clark, D.A., 2006)
- Organisationen zeigen Beharrungstendenz bis zum Punkt des gelebten **Mangels bzw. Leidens**
  - Beispiel Österreich 2007: Fehlbehandlung mit tödlichem Ausgang durch fehlende Sprachkompetenz
- Diversität (kulturell, sprachlich, literacy levels) kann nicht länger ignoriert werden
- Veränderung ist notwendig

## Situation de départ

- Les collaboratrices/collaborateurs et les clientes/clients des organisations de santé se diversifient de plus en plus
  - Malades issus de la migration
  - Globalisation du marché du travail pour les professions de la santé et pénurie mondiale de personnel qualifié (ILO/International Labor Organization, 2005 ; Clark, P.F. ; Stewart, J.B. ; Clark, D.A., 2006)
- Les organisations manifestent une tendance à l'inertie jusqu'à ce que se fasse sentir le **manque ou la souffrance**
  - Exemple en Autriche en 2007 : erreur de traitement médical ayant entraîné la mort par manque de compétence linguistique
- On ne peut plus continuer à ignorer la diversité (culturelle, linguistique, niveaux d'alphabétisation)
- Un changement est nécessaire

# Initiativen

- EU Migrant Friendly Hospitals (DG Sanco, 2002-2005)
  - Instrument zur Messung von Ist-Zustand und Bedarf: MFQQ, SF-MFQQ
  - Drei Modellprojekte zur Implementierung von Dolmetschdiensten/Mitarbeitertrainings/Patientenempowerment
- WHO Task Force MFCCH
  - Vernetzung von ExpertInnen und Praktikern
- Schweizer Netzwerk Migrant Friendly Hospitals

# Initiatives

- Migrant Friendly Hospitals (DG Sanco, 2002–2005) de l'UE
  - Instrument pour mesurer l'état réel et les besoins : MFQQ, SF-MFQQ (Short Form Migrant Friendly Quality Questionnaire)
  - Trois projets pilotes pour la mise en place de services d'interprétariat / de formations du personnel / d'empowerment du patient
- Groupe de travail MFCCH\* de l'OMS (\* Migrant Friendly and Culturally Competent Hospitals)
  - Experts et professionnels font partie du même réseau
- Réseau suisse Migrant Friendly Hospitals

# Veränderungsbedarf und Möglichkeit feststellen

(Janes, Prammer, Schulte-Derne, 2001)

## WEG = LERNPROZESS

(Transfer-Bewältigung)

Ist der Weg realistisch machbar und attraktiv?



### IST

(vor Transfer)

Stellt das IST einen Mangel dar, der

Handlungsbedarf signalisiert?

### SOLL

(nach Transfer)

Ist das SOLL ausreichend attraktiv?

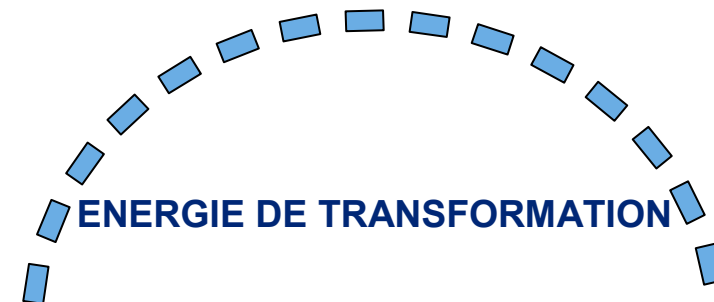
# Constater les besoins de changement et les possibilités

(Janes, Prammer, Schulte-Derne, 2001)

## PARCOURS = PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

(parvenir au transfert)

Le parcours est-il réalisable et attrayant ?



### REEL

(avant transfert)

L'état REEL représente-t-il un manque qui signale la nécessité d'agir ?

### SOUHAITABLE

(après transfert)

L'état SOUHAITABLE est-il suffisamment attrayant ?

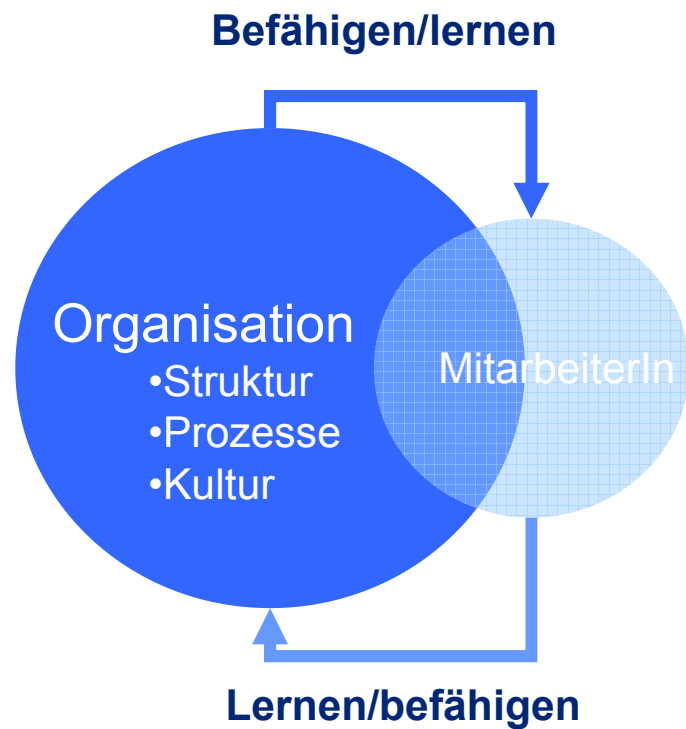
## Herausforderung Lernen

- **Organisation ermöglicht Lernen**  
(Argyris/Schon 1978, Nonaka/Takeuchi 1995)
  - **Stabsstelle für *Steuerung*:**  
Diversitätsmanagement
  - ***Monitoring* von Diversität und  
Managementmaßnahmen**  
(SF-MFQQ, Trummer et.al,2003)
  - ***Weiterbildung* von  
MitarbeiterInnen**
- **Personen lernen und stellen  
Gelerntes der Organisation zur  
Verfügung**
  - **Konzepte: Transkulturelle Pflege**  
(Domenig,Hg.,2001)
  - **Trainings: Kulturelle Kompetenz**
  - **Alltagserfahrung: „learning by  
doing“**

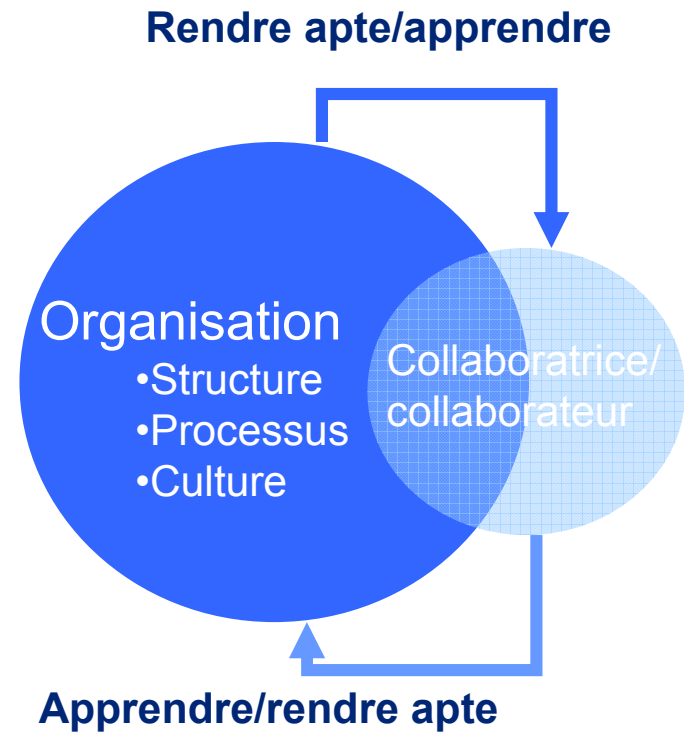
## Le défi d'apprendre

- **L'organisation permet  
l'apprentissage**  
(Argyris/Schon 1978, Nonaka/Takeuchi 1995)
  - **Fonction de la direction pour le  
*pilotage* : management de la  
diversité culturelle**
  - ***Surveillance* de la diversité  
culturelle et des mesures de  
management (SF-MFQQ, Trummer et  
al., 2003)**
  - ***Formation continue* des  
collaboratrices/collaborateurs**
- **Les personnes apprennent et  
mettent ce qu'elles ont appris à la  
disposition de l'organisation**
  - **Concepts : soins transculturels**  
(Domenig éd., 2001)
  - **Formations : compétence  
culturelle**
  - **Expérience quotidienne :  
« learning by doing »**

# Organisationales und individuelles Lernen ermöglicht Veränderung



# L'apprentissage organisationnel et individuel permet le changement



## Praxisbeispiel: Bilinguale MitarbeiterInnen als Dolmetscher

- Häufige Praxis in Österreich, in Literatur als sehr voraussetzungsreich beschrieben (Bischof, 2003)
  - Kompetenzaufbau durch Training für bilinguale MitarbeiterInnen
  - Klare organisatorische Richtlinien
  - Qualitätssicherung des Einsatzes

## Exemple issu de la pratique : collaboratrices/ collaborateurs bilingues servant d'interprètes

- Pratique courante en Autriche, qui selon les ouvrages de référence, suppose de nombreuses conditions préalables (Bischof, 2003)
  - Constitution des compétences grâce à la formation pour personnel bilingue
  - Directives d'organisation claires
  - Assurance qualité de l'intervention

## Evaluationsergebnisse: Wie man sich erfolgreich NICHT verändert

- Strukturveränderung: Dolmetschlisten auf Managementebene
- Eröffnet die Möglichkeit zur
  - + Nutzung von internen Ressourcen
  - + Aufwertung/Professionalisierung in neuen Funktionen
- **Rahmenbedingungen sind nicht definiert**
  - keine Regelungen zu Ablauf und Einsatz
  - Keine Schulung, keine Professionalisierung
  - Keine Gratifikation

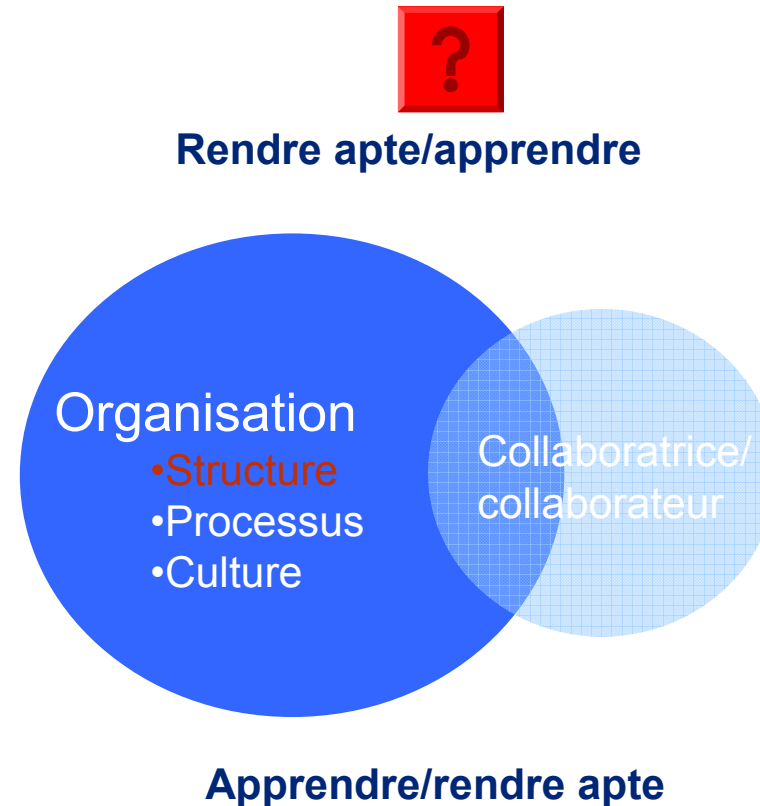
## Résultats d'évaluation : comment arriver à NE PAS changer

- Changement de structure : listes d'interprètes au niveau du management
- Permet une
  - + utilisation de ressources internes
  - + valorisation / professionnalisation dans de nouvelles fonctions
- **Les conditions-cadre ne sont pas définies**
  - Aucune réglementation relative au déroulement ni à l'intervention
  - Aucune formation, pas de professionnalisation
  - Aucune gratification

# Fazit: Lernen auf nur einer Ebene verhindert Veränderung



# Bilan : apprendre à un seul niveau empêche le changement



# Contact

**Ursula Karl-Trummer  
Center for Health and Migration  
Danube University Krems**

**AUSTRIA**

**+43 (0) 664-8153575**

**[ursula.karl-trummer@donau-uni.ac.at](mailto:ursula.karl-trummer@donau-uni.ac.at)**

Danube University Krems  
Center for Health and Migration

