

Case Study Barmherzige Brüder Österreich



**BARMHERZIGE BRÜDER
ÖSTERREICH**



Zur Organisation

Die **Barmherzigen Brüder** führen in Österreich rund 30 Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialbereich und beschäftigen mehr als 8.000 Mitarbeitende in Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark und Wien. Nach dem Vorbild des Ordensgründers und dem Motto „Gutes tun und es gut tun“ betreuen die Barmherzigen Brüder Menschen ungeachtet der Herkunft, der Religion, des Geschlechtes oder des sozialen Status und wollen nach ihren Möglichkeiten für alle Hilfesuchenden verfügbar sein.

Anzahl Mitarbeitende: 8.394 (Stand Dezember 2024)

Patient*innen: 132.245 im Jahr 2024

Operationen: 58.915 im Jahr 2024

Gäste-/Bewohner*innen-Plätze: 1.120 (Kurhaus, Senior*innen, Menschen mit Beeinträchtigung, Drogentherapiestation, Hospiz)

Gegründet: Seit mehr als 450 Jahren stehen die Barmherzigen Brüder für Qualität im Dienst der Menschen.

Gelebte Werte: Der Grundwert der Barmherzigen Brüder ist die **Hospitalität** (christliche Gastfreundschaft) und entfaltet sich in den Werten **Qualität, Respekt, Verantwortung und Spiritualität**.



Gründe für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Im Jahr 2008 wurde EUCUSA erstmals beauftragt, 2009 für alle Einrichtungen der Barmherzigen Brüder in Österreich eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Ein gemeinsamer Kernfragebogen wurde abgestimmt, die Befragungen fanden jedoch autonom in den einzelnen Werken (dies ist die unternehmensinterne Bezeichnung) statt. Jedes Werk durfte regional spezifische Zusatzfragen ergänzen.

Dem damaligen Auftraggeber, Dir. Adolf Inzinger, Gesamtleiter der Österreichischen Ordensprovinz, ging es in erster Linie um ein Feedback der Mitarbeiter*innen und eine authentische Rückmeldung zur Frage: „Was können wir besser machen?“ Das Ansehen des Dienstgebers bei den Mitarbeiter*innen und deren Bedürfnisse sollten evaluiert werden. Das Motto des Projekts lautete: „Wir wollen wissen, wo wir stehen.“

Besonders im Fokus stand die Anonymität der Befragung, daher wurde EUCUSA als unabhängiger Experte beigezogen. Aufsteigende Befürchtungen und Ängste, dass die Befragung gegen jemanden verwendet werden könnte, wurden damit weitgehend ausgeräumt.

Die professionelle Durchführung mit EUCUSA war jedenfalls eine wertschätzende Möglichkeit, die Grundwerte der Barmherzigen Brüder zu kommunizieren und mitzuhelfen, diese durch konkrete Maßnahmen in die Zukunft zu tragen.

Die quantitativen Ergebnisse lieferten ebenso Werte der Qualitätsmessung als Baustein für Qualitätsmanagement und Zertifizierung sowie für den Verbesserungsprozess.

Über die Jahre hat sich die Mitarbeiterbefragung als fixer Bestandteil der Unternehmensentwicklung bewährt. Mag. Peter Ausweger unterstützt als neuer Gesamtleiter seit Juni 2024 diesen Weg.

Projektleitung auf Kundenseite (Stand 2024)

Mag. Romana Gabriel, Personalleitung Barmherzige Brüder Österreich (Projektleitung),

Projekt-Team EUCUSA (Stand 2024)

Mag. Mario Filoxenidis, Geschäftsführer EUCUSA (Projektleitung)

Cornelia Spissak, MA (Project Manager)

Mag. (FH) Peter Aichberger, Geschäftsführer EUCUSA, und Mag. Uwe Baco, Senior Project Manager: unterstützend bei der Umsetzungsbegleitung

Regionale Projektleitungen (Stand 2024): Mag. (FH) Heidi Almer, Salzburg | Silvia Böhm, Kritzendorf | Mag. (FH) Waltraud Gritsch, Kainbach | Kerstin Kral, BA MA, Eisenstadt | Marcus Paulitsch, BSc MA, Prov, IT-S, CS | Karin Rohrer, MA, Klagenfurt | Mag. Martina Rupp-Waldsam, Wien | Harald Schopf, Schärding | Theresa Sonnleitner, MSc, Linz | Mag. Sandra Tönnies, St. Veit a. d. Glan | Mag. Nicole Winter, Graz

Wichtige Unterstützer: Regionale Gesamtleiter, Kollegiale Führungen, Hausleitungen und Betriebsräte (insbesondere Christian Freisinger als Sprecher der Betriebsräte)

Über die Jahre hat sich zwischen EUCUSA und dem langjährigen Kunden Barmherzige Brüder eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt.



Warum die Entscheidung auf EUCUSA fiel

EUCUSA war den Barmherzigen Brüdern empfohlen worden. Nach einer Angebotspräsentation (es gab noch einen anderen Anbieter) entschied sich die Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeiter*innen aus allen Bereichen einstimmig für das überzeugende Gesamtpaket von EUCUSA. Besonders gut kam die Aufbereitung der Ergebnisberichte an, da sie schon auf den ersten Blick einen sehr großen Informationswert haben und die Ergebnisdarstellung für jeden Mitarbeitenden und deren Führungskräfte sehr gut nachvollziehbar ist.

Über die Jahre wurde die Zusammenarbeit mit EUCUSA im Dreijahres-Rhythmus konsequent fortgesetzt. Auch zu „ungünstigen“ Zeitpunkten (Umstrukturierungen, Führungswechsel, etc.) haben dennoch alle Einrichtungen bei der gemeinsamen Befragung mitgemacht.

Vorteile der langjährigen Zusammenarbeit:

- **Aufbau einer Zeitreihe:** Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Jahre ist somit möglich und die Entwicklung nachvollziehbar.
- Die **schrittweise Entwicklung** von einer reinen „Paper & Pencil-Befragung“ (also von 100% Papierfragebogen) zu einer 100% Online-Befragung im Jahr 2024 war beim gleichen Anbieter möglich. Die **Effizienz im Befragungsprozess** konnte so **gesteigert** werden. Die **Kosten** konnten trotz steigender Personenzahl **gesenkt** werden.
- Der **Fragebogen** wurde auf Grund der Erfahrungen stets den Erfordernissen **angepasst**, zudem wurde auch die Perspektive der Mitarbeitenden zu den jeweils aktuellen strategischen Themen eingeholt. Geeignete Schritte wurden gesetzt, um das **Vertrauen in die Anonymität zu erhöhen** und trotzdem auch kleinere Gruppen auswertbar zu machen.
- In fast allen Häusern gelang ein signifikanter **Anstieg der Rücklaufquote** und somit **mehr Ergebnisberichte**.
- Die Ergebnisse wurden sehr wirksam und wertvoll **zur operativen und strategischen Führungsarbeit genutzt**.
- Nach dem Vorliegen der Ergebnisberichte sind flächendeckend **Reflexionsgespräche** zwischen Führungskräften und EUCUSA-Consultern geführt worden, was zur weiteren Stärkung der Führungskräfte dient.
- Das optionale Angebot den EUCUSA **Action Tracker für das Umsetzungs-Controlling** einzusetzen, wurde von einigen Einrichtungen genutzt.
- Analyse **der Werte-Verankerung** und Umsetzungs-Messung (z.B. neue Werte-Indizes, zusammengefasst zu Hospitalitäts-Index) wurde etabliert.
- EUCUSA wird von einigen Einrichtungen darüber hinaus z.B. für Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz oder Bewohner- und Angehörigenbefragungen etc. gebucht.



EUCUSA

Zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung / Befragungsmethode

Die Mitarbeiterbefragung der Barmherzigen Brüder Österreich wird **regelmäßig alle drei Jahre seit 2009** durchgeführt, somit auch in den Jahren **2012, 2015, 2018, 2021 und zuletzt 2024**. Gestartet wurde jeweils mit einem „**Lessons-Learned-Workshop**“ und einer **Optimierung des Fragebogens und des Befragungsprozesses** mit Vertretern aus allen Einrichtungen. Dadurch entsteht das **Konzept** für die aktuelle Befragung, das vom Steuerungsteam (kollegiale Führung der Österreichischen Ordensprovinz inkl. Betriebsrat) freigegeben wird.

Zahlen und Fakten 2024:

- **Online-Befragung** mittels Code-Cards (in 15 Einrichtungen) bzw. Einladung mit E-Mail in 2 Einrichtungen. Die Code-Cards wurden für alle Auswertungseinheiten individuell zur Verfügung gestellt.
- **Befragungszeitraum: 21.2.2024 bis 15.3.2024** (einheitlicher Zeitraum für alle Einrichtungen, d.h. 3 Wochen. *Anmerkung: Ein Befragungszeitraum von drei Wochen ist bei EUCUSA üblich. Meist erstreckt sich die Befragungsperiode von Mittwoch bis Mittwoch, damit auch Mitarbeiter bei längerem Urlaub eine Chance auf die Teilnahme haben.*) Der Fragebogen konnte sowohl am Arbeitsplatz als auch zuhause ausgefüllt werden.
- **8.086 Fragebögen** mit 66 Aspekten wurden zur Verfügung gestellt, erstmals komplett online.

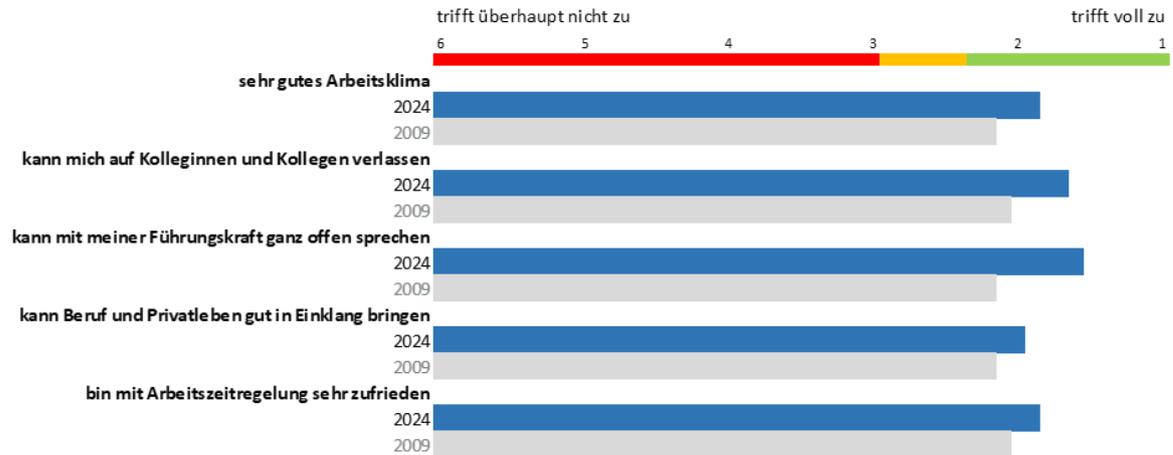
Themengebiete:

- Arbeitssituation
 - Information und Kommunikation
 - Zusammenarbeit
 - Führung
 - berufliche Entwicklung
 - Patienten-, Bewohner- und Kundenorientierung
 - Zielorientierung
 - Prozessorientierung
 - Unternehmensimage und -kultur
- **5.820 beantwortete Fragebögen** (Rücklaufquote = 72%)
 - **647 Ergebnisberichte** für Bereiche
 - **Präsentationen:**
 - **Ergebnispräsentation** beim **Steuerungsteam** (14 Tage nach Befragungsende)
 - Zeitnah Ergebnispräsentationen an die **Gesamtleiter der Einrichtungen**
 - Zeitnah danach **individuelle Präsentationen über jeweiliges Einrichtungsergebnis**
 - Danach individuelle Zeitkoordination für **Reflexionsgespräche mit Führungskräften**, weitere **Präsentationen und Aktions-Workshops** (nach regionalen Erfordernissen)



EUCUSA

Wesentliche Stärken im Vergleich zu 2009



Auf einer 6teiligen Bewertungsskala (1 = volle Zustimmung bis 6 = volle Ablehnung) sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stärken der Barmherzigen Brüder als Arbeitgeber in den folgenden Bereichen:

Arbeitsklima > 1,9

Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen > 1,7

Offenheit gegenüber der Führungskraft > 1,6

Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben > 2,0

Arbeitszeitregelung > 1,9

Zahlen und Fakten 2009 zum Vergleich:

- „Paper & Pencil-Befragung“ mittels Papierfragebogen (zu 100%)
- **5.855 befragte Personen** in ganz Österreich
- **etwa 500 Ergebnisberichte** für Bereiche
- 150 Reflexionsgespräche mit Führungskräften
- etwa 80 EUCUSA-Präsentationen und Workshops



Besondere Herausforderungen:

Bei Wiederholungs-Projekten ist es immer eine besondere Herausforderung, die richtige Balance zu finden, was am Fragebogen verändert werden soll und welche Aspekte in einer langjährigen Zeitreihe unverändert bleiben müssen. In der Projektstruktur hat sich nicht zuletzt deswegen bewährt, Vertreterinnen und Vertreter aus allen Einrichtungen inklusive aus dem Betriebsrat einzubinden. So wird eine hohe Akzeptanz des Instruments von Beginn an gesichert.

Weiters ist der Aufbau der Organisations-Struktur für die Koordinator*innen in jedem Befragungszyklus eine Mammut-Aufgabe. Ziel ist, dass jeder Mitarbeitende in genau EINER Auswertungseinheit gezählt wird und dass Spielregeln zur Teilnahme eingehalten werden (Karenz, Langzeitkrankenstände, Praktikanten, etc.). Jede Befragungsteilnehmerin und jeder -teilnehmer muss daher Mindestanforderungen erfüllen können.

Die Kommunikation vor, während und nach der Befragung muss zwischen zentraler und dezentraler Kommunikation transparent koordiniert werden. Dies ist Aufgabe des Projektteams. Das Projekt-Team ist eine Mischung von Neueinsteigern im Projekt und langjährigen Projektverantwortlichen, somit eine Kombination von Erfahrung und frischen Ideen. Neue Projektmitglieder werden nochmals gesondert unterstützt, um sie gut einzubinden.

Besondere Erfolge:

Bereits seit der ersten Befragung war der Erfolg zu erkennen:

- an der **hohen Rücklaufquote** und somit starken Beteiligung,
- am **großen Interesse, die Meinung abzugeben**,
- ebenso am hohen Interesse seitens der Mitarbeitenden an den Erstpräsentationen.
- **Bedarfe** konnten **erkannt und wirksam in Umsetzung gebracht** werden.
- Themen wie **Führungskräfte-Entwicklungsbedarf, Gesundheitsförderung, Qualitätsmanagement, Lean Management, Personalentwicklung, ökologische Verantwortung etc.** wurden herausgearbeitet und optimiert. So wurde die Führungsarbeit und -kultur in den Einrichtungen von den Mitarbeitenden besonders positiv bewertet, zuletzt 2024 im Durchschnitt mit 1,8(!).
- Wichtige Werte der Qualitätsmessung als **Baustein für Qualitätsmanagement und Zertifizierung** werden evaluiert.
- Ein interner Vergleich lässt besonders **erfolgreiche Benchmarks** erkennen.
- Der Orden als Eigentümer befürwortet den dreijährigen Befragungszyklus um erkennen zu können, ob die Werte-Welt des Ordensgründers in der weltlichen Führung gefestigt ist.



EUCUSA

Gekrönt wurde der kontinuierliche Verbesserungsprozess letztendlich **im Jahr 2024 mit dem EUCUSA Award.**

Die Einrichtungen der Barmherzigen Brüder Österreich wurden für **„exzellente Mitarbeiterorientierung 2024“ ausgezeichnet**. Die im Jahr 2024 durchgeführte bereits sechste Mitarbeiterbefragung bestätigte die langjährige hohe Mitarbeiterorientierung. Bereits seit 2009 wurden die Ergebnisse in jeder Führungsebene ernst genommen, so konnte sich daraus ein wirksamer und transparenter Verbesserungsprozess entwickeln.

Resümee von Romana Gabriel: „Der Erfolg einer Mitarbeiterbefragung ist nicht das Ergebnis selbst, sondern das stetige Arbeiten an der Verbesserung, das sehen wir als Auftrag für die kommenden Jahre.“

Zu EUCUSA

EUCUSA steigert Mitarbeiter- und Kundenengagement durch integrierte strategische Mitarbeiter- und Kundenbefragungen und deren zielführende Folgeprozesse – von der Analyse bis zur erfolgreichen Umsetzung. Seit 1998 begleitet das Beratungsunternehmen mit Spezialisierung auf Feedbacksysteme seine Kunden bei der Entfaltung wertvoller Potenziale. Bisher wurden bereits über 1.500 Projekte in über 50 Sprachen und in mehr als 80 Ländern durchgeführt.

www.eucusa.com



EUCUSA

wirksam fragen - wertvoll handeln