



**FEEL GOOD**

Unsere Initiative für ein  
gesundes Arbeitsumfeld

# Endbericht zur Verbreitung der Projekterfahrungen und Ergebnisse

*Der Endbericht ist als kurzes zusammenfassendes Projektprodukt für den Transfer der Lernerfahrungen zu sehen. Er dient dem FGÖ einerseits zur abschließenden Bewertung des Projekts. Vor allem aber richtet sich der Bericht **an Umsetzer/innen zukünftiger Projekte** und dient dazu, Projekterfahrungen und bewährte Aktivitäten und Methoden weiter zu verbreiten. Da in Fehlern zumeist das höchste Lernpotenzial steckt, ist es wichtig auch Dinge zu beschreiben, die sich nicht bewährt haben und Änderungen zwischen ursprünglichen Plänen und der realen Umsetzung nachvollziehbar zu machen.*

*Der Endbericht ist – nach Freigabe durch Fördernehmer/in und FGÖ – zur Veröffentlichung bestimmt und kann über die Website des FGÖ von allen interessierten Personen abgerufen werden.*

<b>Projektnummer</b>	2433
<b>Projekttitel</b>	Gesundheitsförderung und Prävention psychischer Belastungen „FEEL GOOD – Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention psychischer Belastungen“
<b>Projektträger/in</b>	Coca-Cola Hellenic Österreich
<b>Projektlaufzeit, Projektdauer in Monaten</b>	August 2013 – April 2016, 33 Monate
<b>Schwerpunktzielgruppe/n</b>	Alle MitarbeiterInnen von Coca-Cola Hellenic
<b>Erreichte Zielgruppengröße</b>	Rd. 1000 MitarbeiterInnen
<b>Zentrale Kooperationspartner/innen</b>	IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH prospect
<b>Autoren/Autorinnen</b>	Susanne Lontzen – CCH Mara Jugovits – IBG Andrea Reiter – prospect
<b>Emailadresse/n Ansprechpartner/innen</b>	susanne.lontzen@cchellenic.com m.jugovits@ibg.co.at
<b>Weblink/Homepage</b>	<a href="http://www.coca-colahellenic.at/">http://www.coca-colahellenic.at/</a>

<b>Datum</b>	28.06.2016
--------------	------------

## 1. Kurzzusammenfassung

Stellen Sie Ihr Projekt im Umfang von maximal 2.200 Zeichen (inkl. Leerzeichen), gegliedert in zwei Abschnitte, dar:

- Projektbeschreibung (Projektbegründung, Zielsetzung, Setting/s und Zielgruppe/n, Geplante Aktivitäten und Methoden, Laufzeit, Zentrale Kooperationspartner/innen)

Coca-Cola Hellenic (CCH) hat sich aufgrund tiefgreifender Veränderungsprozesse dazu entschlossen, sich aktiver mit Gesundheitsförderung zu beschäftigen und die bereits bestehenden Gesundheitsangebote zu erweitern.

Ziele des Gesundheitsförderungsprojektes waren bspw. Erhalt/Verbesserung des Arbeitsvermögens, Burnoutprävention, Kompetenzaufbau/Empowerment bei MA und FK, transparente Kommunikation und Information sowie Nachhaltigkeit der Veränderungen im Zuge des Projektes.

Zielgruppe sind/waren alle MitarbeiterInnen (zu Projektstart ca. 920) von CCH an allen neun Standorten in Österreich.

Neben Befragungen wurden auch Fokusgruppen, Sensibilisierungsworkshops, eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation und -umgebung durchgeführt. Die MitarbeiterInnen wurden während des gesamten Projektes über verschiedene Kanäle (Intranet, Firmenzeitung, Infoscreens, Ausgänge, Informationsveranstaltungen, Führungskräfte, etc.) mit Informationen versorgt und über den aktuellen Projektstand informiert.

Laufzeit: August 2013 – Ende April 2016 (33 Monate)

Das Gesundheitsprojekt „FEEL GOOD – Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention psychischer Belastungen“ – wurde in Kooperation mit IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH und dem externen Evaluationsteam von prospect Unternehmensberatung GmbH durchgeführt.

- Ergebnisse, Lernerfahrungen und Empfehlungen

Von den im Psychosozialen Belastungsmodul erhobenen Dimensionen konnten die Arbeitsumgebung um 13 Prozent, das Organisationsklima um acht Prozent, die Arbeitsabläufe sowie die Tätigkeiten um je fünf Prozent verbessert werden. Bezogen auf den HUMAN WORK INDEX® ergaben diese Veränderungen einen Zuwachs des Arbeitsvermögens um beachtliche vier Prozent, mit Steigerungen in der Arbeitsbewältigung um vier Prozent, in der beruflichen Sinnfindung um fünf Prozent und in der Zusammenarbeit um sechs Prozent. Das Burnout Risiko konnte um 11 Prozent reduziert werden.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Sinnhaftigkeit einer auf Evidenz basierenden, mit Bedacht konzipierten und strukturell verankerten betrieblichen Gesundheitsförderung. Daher wird FEEL GOOD bei Coca-Cola Hellenic Österreich an allen Standorten als fix implementiertes Gesundheitsmanagement weiter geführt werden.

## 2. Projektkonzept

Beschreiben Sie

- welche Überlegungen zum Projekt geführt haben, welche Organisationen bzw. Partner/innen das Projekt entwickelt haben, ob und welche Anleihen Sie an allfälligen Vorbildprojekten oder Vorläuferprojekten genommen haben.

Coca-Cola Hellenic Österreich ist eines der größten Unternehmen im Segment der alkoholfreien Getränke in Österreich und ist ein konzessionierter Abfüller der The Coca-Cola Company. Zielgruppe des Gesundheitsförderungsprojekts „FEEL GOOD – Betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention psychischer Belastungen“, das mit September 2013 gestartet wurde, war die gesamte Belegschaft in Österreich.

In den Jahren vor Projektbeginn wurden bei Coca-Cola Hellenic Österreich zahlreiche tiefgreifende Veränderungsprozesse durchgeführt, unter anderem die Einführung von SAP 2010 im gesamten Unternehmen, wodurch wiederum sämtliche Unternehmensprozesse verändert wurden. Für die MitarbeiterInnen bedeutete dies große Umstellungen ihrer persönlichen Arbeitsumgebung und -prozesse sowie hohe zeitliche Beanspruchung.

2013 wurde das Großprojekt zur Verlagerung der gesamten Produktion und Logistik von Wien nach Edelstal (Burgenland) gestartet. Auch diese Verlagerung bedeutete für viele MitarbeiterInnen gravierende Umstellungen sowie hohe Arbeitsbelastungen.

Zudem wird im Konzern eine Konsolidierungsstrategie umgesetzt, bei der länderübergreifende Synergien gehoben werden. Somit sind die MitarbeiterInnen auch weiterhin mit starken Veränderungen ihrer Arbeitsumgebung und teilweise erhöhter Arbeitsbelastung vor allem in der Umstellungszeit konfrontiert.

Um die MitarbeiterInnen von CCH Österreich zu unterstützen, wurde schon vor Beginn von FEEL GOOD ein Programm namens FOR YOU ins Leben gerufen, das den MitarbeiterInnen u.a. Coachings oder diverse Gesundheitsaktionen (z.B. Melanomscreenings,...) sowie eine breite Palette an Sportangeboten zur Verfügung stellte.

Da diese Angebote aus Sicht von CCH Österreich zu kurz griffen bzw. zu wenig genutzt wurden, sollten mit FEEL GOOD die MitarbeiterInnen besser erreicht werden und die bestehenden Angebote durch zusätzliche Maßnahmen auf Verhaltens- und Verhältnisebene ergänzt werden. Als Partner dafür wurde IBG gewählt, unter anderem deshalb, weil IBG bereits die Arbeitsmedizinische Betreuung und Sicherheitstechnik bei CCH Österreich durchführt und auf langjährige Erfahrung in diesem für CCH neuen Bereich verfügt.

- Probleme, auf die das Projekt abgezielt und an welchen Gesundheitsdeterminanten (Einflussfaktoren auf Gesundheit) das Projekt angesetzt hat.

Im Zuge der Erstbefragung wurde ersichtlich, dass alle Dimensionen (außer Burn-out) im Vergleich zum Österreich-Benchmark bei Coca-Cola Hellenic Österreich unterdurchschnittlich waren. Das Burnout Risiko lag im österreichischen Durchschnitt. Den Österreich-Benchmark bilden ca. 50.000 ArbeitnehmerInnen aus ganz Österreich.

Die Dimensionen Stressbelastung, Arbeitsorganisation, Tätigkeiten und Arbeitsumgebung wiesen die schlechtesten Werte auf, d.h. es gab hier die höchsten Belastungen.

Im Human Work Index lagen Arbeitsbewältigung und Arbeitsinteresse im guten, die Zusammenarbeit im mittelmäßigen Bereich. Letztere war im Vergleich mit der Nahrungs- und Genussmittelindustrie am deutlichsten unter dem Durchschnittswert.

- das/die Setting/s in dem das Projekt abgewickelt wurde und welche Ausgangslage dort gegeben war.

Die gesamte Organisation mit ihren 9 Standorten gilt als Setting des Projektes. Auf die Ausgangslage wird bereits in der vorhergehenden Absätzen Bezug genommen.

- die Zielgruppe/n des Projekts (allfällige Differenzierung in primäre und sekundäre Zielgruppen – Multiplikatoren/Multiplikatorinnen etc.).

Grundsätzlich zählt die gesamte Belegschaft als primäre Zielgruppe des Projektes. Auf Basis der abgeschlossenen Analysen (erste MitarbeiterInnenbefragung) wurden folgende (sekundäre) Schwerpunktzielgruppen definiert:

- MitarbeiterInnen und Führungskräfte des Bereichs Commercial, im Besonderen des Bereichs Gastronomie (Regionen übergreifend)
- Die Niederlassungen Innsbruck, Dornbirn und Salzburg
- MitarbeiterInnen der Supply Chain in Edelstal
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte des Bereichs Services, insbesondere aus dem Bereich Finance

- die Zielsetzungen des Projekts – angestrebte Veränderungen, Wirkungen, strukturelle Verankerung.

#### Übergeordnete Ziele

Die übergeordneten Ziele wurden zu Projektbeginn durch das Projektteam und die Führungskräfte erarbeitet:

- Gesundes Arbeiten  
z.B. weniger Hektik, mehr Kontinuität, kein Burnout, weniger Überstunden, viele TN bei Gesundheitsmaßnahmen,...
- Wertschätzendes Miteinander  
z.B. Transparenz, Respekt, Fairness, stolze und proaktive Teamarbeit, gesunde Fluktuation,...

- Begeisterung und Identifikation  
z.B. CCH als bestes Unternehmen Österreichs, freundliche/glückliche MA, gutes Klima, kollegiales Umfeld,...
- Freundliche, kommunikationsförderliche Räumlichkeiten  
z.B. Licht, schönere Büros, Besprechungsräume, Entspannungsecken,...
- Gesunde Prozesse  
z.B. effektive und klare Projektplanung, Koordination, Kommunikation, funktionierende und fixierte Prozesse,...

Diese von CCH Österreich formulierten, übergeordneten Ziele können gut mit den im Förderantrag festgehaltenen, vorläufigen Leitzielen in Übereinstimmung gebracht werden.

#### Leitziele laut FGÖ Antrag

- Kompetenzaufbau/Empowerment in Bezug auf die eigene (psychische) Gesundheit und die der zu führenden MitarbeiterInnen
- Kommunikation und Information des Status Quo an die MitarbeiterInnen und Führungskräfte über die gesamte Projektzeit
- Führungskräfte und MitarbeiterInnen zeigen ein gutes Arbeitsvermögen und psychische Belastungen können reduziert werden
- Implementierung einer nachhaltigen Gesundheitsförderung bei CCH Österreich

Sowohl die Leitziele als auch die übergeordneten Ziele wurden in der Konzeptionsphase an die Schwerpunkte aus der Analysephase (Daten- und Dokumentenanalyse, FEEL GOOD Befragung, Fokusgruppen, Interviews) angepasst.

### 3. Projektdurchführung

Beschreiben Sie

- welche Aktivitäten und Methoden in welchem zeitlichen Ablauf umgesetzt wurden.
  - Information / Sensibilisierung
    - Schaffung interner Projektstrukturen (August und September 2013)
    - Zielfindungs-Workshop (August 2013)
    - Sensibilisierung und Information an die Führungskräfte (September 2013)
    - Kick-Off Veranstaltungen (Oktober und November 2013)
  - Analyse
    - Daten- und Dokumentenanalyse (September bis Dezember 2013)
    - Konzernweite MitarbeiterInnen Befragung (Human Work Index®) – Rücklaufquote 61% (November und Dezember 2013)
    - inkl. Evaluierung der psychischen Belastungen (November und Dezember 2013)
    - Themenspezifische Fokusgruppen: insg. 7 Fokusgruppen (März bis Oktober 2014)
    - Interviews: mit 19 Personen (März bis April 2014)

- Ergebnisse
  - Ergebnispräsentation I (Datenanalyse, MitarbeiterInnen-Befragungen) (Jänner 2014)
  - Ergebnispräsentation II (Fokusgruppen, Interviews)
  - Gesundheitsbericht I (November 2014)
  - Controllingbericht I (Dezember 2014)
  
- Konzeption
  - Maßnahmen-Workshop (Mai und Juni 2014)
  - Ausarbeitung der Maßnahmen in Maßnahmen-Teams (Mai bis August 2014)
  
- Umsetzung
  - Verhaltensorientierte Maßnahmen
    - Bewusstseinsbildung in Meetings (laufend)
    - Aktivierung und Bewerbung des Aktivprogrammes (laufend)
    - Medizinische Untersuchungen und Beratung: Sehtests und Audiometrien, Grippeimpfung, FSME-Impfung, Hepatitisimpfung (für Ersthelfer) (laufend)
    - Ergonomie Begehungen (laufend)
    - Einführung eines Jahreskalenders mit allen FEEL GOOD Maßnahmen für alle Standorte (ab 2014)
    - GVL(GebietsverkaufsleiterInnen) Workshops -Zielvorgaben und Fixed Routings (Juli 2014)
    - Workshop zur Reduktion von Listen/Reports/KBIs für GebietsverkaufsleiterInnen (Juli 2014)
    - Überarbeitung der Surveys - Fragenreduktion für Commercial & Gastronomie, Roll out ab Februar 2015
    - Priorisierung des Themas Work Load in MitarbeiterInnengesprächen in den Bereichen Finance und Services (laufend 2015)
    - Persönliche Interviews im Bereich Services (Q1/Q2 2015)
    - Gesundheitstipps (laufend 2015)
    - Sensibilisierung der MitarbeiterInnen bzgl. Zeit- und Selbstmanagement (laufend seit Juli 2015)
    - Feedback-Trainings (Q3 2015)
    - Change Management für Line Manager (seit September 2015) - Umsetzung durch die HR Business Partner, die auf das Thema sensibilisiert sind und die Line Manager bei Veränderungen in ihrer Abteilung unterstützen (zB durch Sensibilisierung, Erstellung von Kommunikation, Team Meetings, etc.) das Thema wurde in die Ausbildung der Führungskräfte integriert.
    - Führungskräfte Trainings im Zuge des Curriculums für Führungskräfte (laufend)
    - Trainings bzgl. Überstunden für Line Manager (Produktion und Lager) im Bereich Supply Chain (ab November 2015)
    - Führung & Kommunikation: Sensibilisierung der GebietsverkaufsleiterInnen: Wertschätzung, Entwicklung der Fähigkeiten (ab November 2015)
    - Veranstaltung einer Move Week (November 2015)
    - Aufklärung und Information zum Thema Rauchen und Lungenfunktionsuntersuchung (im Jahr 2016)
    - Teambuilding im Bereich Finance, Procurement, Supply Chain (mehrere Veranstaltungen), PA&C (2014/2015)
    - Einführung von Kommunikationsregeln im Bereich Finance

- Verhältnisorientierte Maßnahmen
  - Verbesserung der Information und Kommunikation über FEEL GOOD – eigene Sektion im Intranet, Newsletter (laufend seit Projektstart)
  - Mitarbeiteraufstockung (+165 MA)
  - Einführung eines Curriculums für Führungskräfte zur Weiterentwicklung von Leadership Skills (ab 2015)
  - Überarbeitung des Onboardingkonzeptes (ab Oktober 2014)
  - Konzeption des Key-User-Konzeptes zur Einschulung neuer MA – Wissenstransfer (ab Oktober 2014)
  - Überarbeitung des P4P (Pay for Performance) Konzeptes im Bereich Supply Chain (ab Sept. 2014)
  - Einführung/Überarbeitung von/der Strukturen für Führungskräfte im Bereich Supply Chain (ab Sept. 2014)
  - Verbesserung der Prozesse v.a. für Abteilungen mit Kundenkontakt (ab Mai 2014)
  - Einführung eines wöchentlichen virtuellen Meetings im Bereich Commercial (ab Mai 2014)
  - Einführung von iPads für Gebietsverkaufsleiter (ab Juli 2014)
  - Verbesserung der Quartalsplanung für KundenberaterInnen durch Erweiterung des Planungstools um Distributionspunkte (ab September 2014)
  - Entwicklung und Aktualisierung von Job Descriptions, Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten (laufend seit September 2014)
  - Arbeitsplatzgestaltung Büro Wien im Bereich Services (Q3/Q4 2014)
  - Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes für Führungskräfte (ab September 2014)
  - Umbau und „Verschönerung“ der Büros (von September bis November 2014)
  - Reduktion der Admin Tätigkeiten für KundenberaterInnen (ab Oktober 2014)
  - Entfernung der Telemetriebox aus den KundenberaterInnenfahrzeugen (September 2014)
  - Überarbeitung der Arbeitsmittel: ergonomische Büroausstattung und Arbeitsmittel, zusätzliches Roaming, Austausch alter Geräte und Anschaffung neuer Geräte (Mobiltelefone, iPads, ...) (ab November 2014)
  - Überarbeitung Werbemittel: Verfügbarkeit & Qualität im Bereich Commercial & Gastronomie (ab März 2015)
  - Überarbeitung der Personaleinsatzplanung für Führungskräfte im Bereich Supply Chain (ab Juli 2015)
  - Einführung von Info-Ecken/Kioske zur Verbesserung der Kommunikation und Information (Q3/4 2015)
  - Implementierung Genehmigungs-/Auszahlungsprozess bzgl. Überstunden (Produktion und WH) im Bereich Supply Chain (ab November 2015)
  - Überarbeitung PSA Konzept im Bereich Supply Chain (November 2015)
  - Einführung eines neuen Kommunikationskonzeptes im Bereich Technical Services (ab Q3 2014)
  - Betriebsvereinbarung zum Thema Home Office und Zeitausgleich (ab November 2015)
  - Einführung des Bottom up Feedbacks im Zuge von MitarbeiterInnengesprächen (seit September 2015)
  - Einführung eines Zielgruppen gerichteten Kommunikationsplans (seit September 2015)
  - Einführung der Richtlinie Erreichbarkeit (seit September 2015)
  - Einführung einer einheitlichen Sprachregelung/Handhabung (seit September 2015)



- Ausbildung der GesundheitskoordinatorInnen (Januar 2015)
- Evaluation
  - Konzernweite Mitarbeiter-Befragung (September bis Oktober 2015)
  - Daten- und Dokumentenanalyse (Oktober 2015 bis März 2016)
  - MitarbeiterInnen-Befragung zur Evaluierung der psychischen Belastungen (Human Work Index®) – Rücklaufquote (Januar/Februar 2016)
  - Ergebnis-Präsentation (10. März 2016)
  - Ergebnisbericht II (April 2016)
  - Kick-Out und Präsentation der externen Evaluierung (April 2016)
- Laufend
  - Externe Prozessevaluation
  - Externe Ergebnisevaluation
  - Projektmanagement
- die Projektgremien/-strukturen und die Rollenverteilung im Projekt.

Mitglieder der Steuergruppe sind:

- ~~Frau Berger (HR Director) – Projektleiterin~~
- Susanne Lontzen (PA&C-Leiterin) – Projektleiterin
- Roland Schrempf (HR Labour Relations Manager)
- ~~Martina Weinhandl (Organisational Development Manager)~~
- Stephan Michelbrink (HR Director, ab April 2014)
- ~~Martin Gröbner (International Communications Manager)~~
- Christian Hauck (Arbeitnehmersvertreter)
- ~~Frau Dohnal~~ → Sebastian Strobl (IBG – ArbeitsmedizinerIn)
- Ina Lukl (IBG- externe Projektleiterin)
- und das externe Evaluationsteam (Andrea Reiter)

Zum internen Projektteam gehören:

- Susanne Lontzen
- Roland Schrempf
- ~~Martin Gröbner~~
- Christian Hauck
- Kurt Seifert
- Karl-Heinz Brandstätter
- ~~Andrea Polzer-Lenius~~
- Barbara Whitehead
- Stephan Michelbrink
- Ernst Misar
- Alexander Feigl
- Lukas Bohle (ab März 2016)
- Ina Lukl – IBG
- Mara Jugovits (ab August 2014) – IBG
- ~~Elena Dohnal – IBG~~
- Sebastian Strobl (ab Februar 2015) – IBG
- Andrea Reiter – prospect

- umgesetzte Vernetzungen und Kooperationen.

Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH, als externe Projektbegleitung, und prospect Unternehmensberatung GmbH, als externe Evaluatoren, durchgeführt.

- allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes, der Projektstruktur und des Projektablaufes inkl. Begründung.

Die interne Projektleitung wurde nach dem Ausscheiden von Anita Berger mit Ende 2013 von Susanne Lontzen übernommen.

Es wurde um eine Projektverlängerung, um 4 Monate, bis Ende April 2016 angesucht, um noch mehr Zeit in die Maßnahmenumsetzung investieren zu können.

Im Projektverlauf kam es zu Änderungen im Projektteam.

#### 4. Evaluationskonzept

Wenn Sie eine Evaluation beauftragt/umgesetzt haben, beschreiben Sie kurz

- welche Evaluationsform (Selbstevaluation/externe Evaluation) gewählt wurde und warum.

prospect Unternehmensberatung wurde mit einer externen Evaluierung beauftragt. Die formative Evaluation begleitete den Prozess und fokussierte schwerpunktmäßig den Umsetzungsprozess, beinhaltete aber auch eine summative Ergebnisevaluation, insbesondere zur Halbzeit und zum Projektende wurden die Ergebnisse und Wirkungen erhoben. Eine externe Evaluation war aufgrund der Projektsumme erforderlich, wurde aber auch inhaltlich zur Qualitätssicherung und Unterstützung bei der Umsetzung und Zielerreichung als wertvoll gesehen und positiv bewertet.

- das Evaluationskonzept (Fragestellungen, Methoden, Ablauf)  
Die Evaluation war als interaktiver Prozess angelegt, bei dem es einen kontinuierlichen Austausch mit dem Unternehmen Coca-Cola Hellenic, konkret der Projektleitung und der Projektsteuerungsgruppe, sowie der externen Beratungsfirma IBG gab.

Die Evaluationsfragestellungen bezogen sich auf den Projektumsetzungsprozess sowie auf die Projektergebnisse und die erzielten Wirkungen. Eine zentrale Frage der Prozessevaluation war jene, ob das Projekt wie geplant umgesetzt werden kann und welche Veränderungen notwendig sind. Weitere Prozessevaluationsfragen waren: Was sind förderliche, was hinderliche Faktoren im Projektumsetzungsprozess? Wie bewährt sich die gewählte Projektstruktur? Wie gestalten sich die Schnittstellen? Welcher Informationsstand über das Projekt und seine Ziele sowie über die aktuelle Projektsituation und die angebotenen Maßnahmen ist in der Organisation gegeben? Welche Formen und Möglichkeiten der Partizipation gibt es und wie wird auf die Bedürfnisse unterschiedlicher MitarbeiterInnengruppen eingegangen?

Zentrale Fragestellungen im Sinne einer Ergebnisevaluation waren:

In welchem Ausmaß wurden die gesetzten Projektziele erreicht? Welche Projektergebnisse liegen vor? In welchem Ausmaß wurden welche MitarbeiterInnengruppen mit dem Projekt erreicht? Wurden wesentliche Impulse bei der Zielgruppe gesetzt? Wie hoch ist die Zufriedenheit mit dem gesetzten Maßnahmenbündel?

In der Evaluation kamen quantitative Erhebungsinstrumente zum Einsatz, die auch offene Fragestellungen enthielten wie Feedback-Befragungen oder Online-Befragungen, aber auch teilstandardisierte Methoden wie Telefoninterviews von Schlüsselpersonen. Durch die Unterstützung bei einer Peer-Erhebung wurden die GesundheitskoordinatorInnen gezielt in den Evaluationsprozess einbezogen und in ihrer Funktion gestärkt.

Folgende Evaluierungsschritte wurden gesetzt:

- Entwicklung von Erhebungs- und Dokumentationsinstrumenten zu Projektbeginn: ein Feedback-Bogen zur Evaluierung der ersten Informationsveranstaltung zu FEEL GOOD, ein Standard-Feedbackbogen zur Evaluierung von FEEL GOOD Maßnahmen, die Seminar- oder Veranstaltungscharakter haben; Ergänzung des internen von IBG entwickelte Dokumentationsstools zur Erfassung und Einordnung der umgesetzten Maßnahmen
  - Telefonische Befragung von Schlüsselkräften zu Beginn der Maßnahmenumsetzung ungefähr zur Projekthalbzeit
  - Feedbackerhebung zur Ausbildung der GesundheitskoordinatorInnen
  - Begleitung einer Peer-Erhebung durch die ausgebildeten GesundheitskoordinatorInnen
  - Evaluationsfrageblock im Rahmen der zweiten von IBG durchgeführten MitarbeiterInnenbefragung mit dem PBM2 und HWI®
  - Online-Befragung von Schlüsselpersonen zu Projektende
- wie sich die Evaluation aus Projektsicht bewährt hat:
    - Waren Fragestellung, Methoden und Art der Durchführung angemessen und hilfreich für die Steuerung und Umsetzung des Projektes?

Aus Projektsicht hat sich die Evaluation als integrierte, formative Prozessbegleitung bewährt. Es gelang eine synergetische Zusammenarbeit zwischen der Evaluation, der Projektleitung und der Prozessbegleitung IBG. Um die MitarbeiterInnen nicht mit zu vielen Befragungen zu überfordern, wurden diesen von der Evaluation Ergänzungsfragen bei der MitarbeiterInnen-Erhebung von IBG gestellt und die weiteren Evaluationserhebungen auf Schlüsselpersonen (Führungskräfte, an der Umsetzung von FEEL GOOD beteiligte MitarbeiterInnen, GesundheitskoordinatorInnen, Mitglieder der Projektsteuerung) konzentriert. Hilfreich war die kontinuierliche Teilnahme der Evaluation an den Projektteammeetings.

- Konnte die Evaluation beim Projektumsetzungsprozess unterstützen (z.B. wesentliche Informationen für Änderungsbedarf liefern)?

Durch die regelmäßige Teilnahme an den Projektteamsitzungen und auch an den Maßnahmenworkshops konnte auf Zwischenergebnisse und Erfahrungen der Evaluation zurückgegriffen werden, die in der weiteren Projektumsetzung und strategischen Entscheidungen einbezogen wurden. Als Beispiel seien hier die Kommunikation und der Informationstransfer zum Projekt genannt.

- Konnte die Evaluation nützliche Befunde für die Zielerreichung und die Bewertung der Projektergebnisse liefern?

Aus den Evaluationsergebnissen lässt sich deutlich ablesen, welche Ziele und welche Zielgruppen erreicht werden konnten und wo noch Handlungsbedarf besteht.

## 5. Projekt- und Evaluationsergebnisse

Bitte stellen Sie die Projektergebnisse sowie die Ergebnisse der Reflexion/Selbstevaluation und/oder externen Evaluation ZUSAMMENFASSEND dar.

Stellen Sie insbesondere dar

- welche Projektergebnisse vorliegen und welche Wirkungen mit dem Projekt erzielt werden konnten.

Im Frühjahr 2016 fand eine Zweiterhebung statt, um die Veränderungen durch FEEL GOOD zu evaluieren. Dabei konnten standortübergreifend signifikante Verbesserungen in allen Dimensionen festgestellt werden.

Von den im Psychosozialen Belastungsmodul erhobenen Dimensionen konnten die Arbeitsumgebung um 13 Prozent, das Organisationsklima um acht Prozent, die Arbeitsabläufe sowie die Tätigkeiten um je fünf Prozent verbessert werden. Bezogen auf den HUMAN WORK INDEX® ergaben diese Veränderungen einen Zuwachs des Arbeitsvermögens um beachtliche vier Prozent, mit Steigerungen in der Arbeitsbewältigung um vier Prozent, in der beruflichen Sinnfindung um fünf Prozent und in der Zusammenarbeit um sechs Prozent. Selbst das Burnout Risiko konnte um elf Prozent reduziert werden.

Aufgrund der Ergebnisse wenig überraschend fällt auch die Bewertung von FEEL GOOD insgesamt aus: 50 Prozent der MitarbeiterInnen sind sehr bzw. eher zufrieden mit dem Projekt, wohingegen nur 10 Prozent unzufrieden sind. 27 Prozent der Befragten stehen dem Projekt neutral gegenüber. Der Zufriedenheit entsprechend ist für die Hälfte der Befragten die Fortsetzung von FEEL GOOD sehr oder eher wichtig.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Sinnhaftigkeit einer auf Evidenz basierenden, mit Bedacht konzipierten und strukturell verankerten betrieblichen Gesundheitsförderung. Daher wird FEEL GOOD bei Coca-Cola Hellenic Österreich an allen Standorten als fix implementiertes Gesundheitsmanagement weiter geführt werden.

Die Umsetzung von FEEL GOOD führte zu messbaren Verbesserungen, was in allen Befragungen (Konzernbefragung, IBG-MitarbeiterInnenbefragung und Befragungen der externen Evaluation) belegt wird. Coca-Cola Hellenic konnte – so der Befund von 70% der über 40 von der Evaluation befragten Füh-

rungskräften und im Projekt involvierten Schlüsselpersonen – die Zielsetzung von FEEL GOOD insgesamt erreichen.

- welche Projektergebnisse als positiv und welche als negativ zu bewerten sind bzw. welche davon geplant und ungeplant waren.

Geplant war es alle MitarbeiterInnen gleichermaßen mit dem Projekt zu erreichen. Diese Beteiligung gelang bei manchen MitarbeiterInnengruppen weniger gut, zumindest in deren direkten Wahrnehmung. So kennen z.B. jüngere MitarbeiterInnen weniger häufig FEEL GOOD Maßnahmen und beteiligten sich zum Teil auch weniger. Allerdings wirken sich Maßnahmen, die auf strukturelle Verbesserungen abzielten, auch auf jene Personengruppen unmittelbar aus.

Es zeigt sich, dass in allen Bereichen, wo ein besonderer Fokus gelegt wurde und die handelnden Personen mit persönlichem Engagement involviert waren, eine massive Verbesserung erzielt werden konnte. Ein Projektzeitraum von über 2 Jahren bedeutet, dass es in einer schnelllebigem Organisation wie Coca-Cola Hellenic zu zahlreichen Veränderungen kommt, dass Personen ihre Rollen und Verantwortungsbereiche wechseln, neue Strategien implementiert oder Projekte umgesetzt werden. Dennoch konnten wir dieser laufenden Entwicklung Paroli bieten und flächendeckend Verbesserungen erzielen. Insofern wird das Projekt innerhalb der Organisation als durchgängig positiv betrachtet. Natürlich haben laufende Entwicklungen einen Einfluss auf das Endergebnis, der nicht unmittelbar auf das Projekt umzulegen ist, sondern den geänderten Gegebenheiten geschuldet ist.

- inwieweit bzw. mit welcher Strategie das Projekt zur Förderung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit beigetragen hat und was sich in Hinblick darauf gut oder weniger gut bewährt hat.

Chancengerechtigkeit wurde durch gezielte Ansprache der spezifischen MitarbeiterInnengruppe unterstützt. Bei Coca-Cola Hellenic arbeiten Menschen verschiedenster Altersgruppen, mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen oder Ausbildungsniveaus. Diesem Umstand wurde insofern Rechnung getragen, als die MitarbeiterInnenbefragungen elektronisch und als Paper and Pencil Version zur Verfügung gestellt wurden, ebenso gab es Ausfüllhilfen in mehreren Sprachen (Englisch, Ungarisch, Türkisch, Slowakisch). Die Fragebögen konnten in der Arbeitszeit ausgefüllt werden. Ebenso wurden verschiedene Kommunikationswege und -kanäle eingesetzt, um eine möglichst breite Erreichbarkeit zu gewährleisten. Damit gelang ein zufriedenstellender Rücklauf. Die bisher durch das Projekt weniger erreichten Zielgruppen – ArbeiterInnen sowohl in Tagesarbeitszeit als auch im Schichtbetrieb und jüngere MitarbeiterInnen – gilt es zukünftig stärker zu adressieren, um damit einen Beitrag zur weiteren Unterstützung der Chancengerechtigkeit zu bieten.

Folgende Maßnahmen wurden zusätzlich zur Erreichung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit gesetzt:

- Alle Angebote und Maßnahmen wurden für MitarbeiterInnen und Führungskräfte zielgruppengerecht aufbereitet und zugänglich gemacht.
- Es wurden Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten geschaffen, die psychische Gesundheitsförderung ermöglichen und unterstützen (Verhältnisse).
- Alle MitarbeiterInnen von Coca-Cola Hellenic wurden über das Projekt informiert (z.B. mittels Intranet, Info-Folder, GesundheitskoordinatorInnen)
- In regelmäßigen Abständen wurden die MitarbeiterInnen die Ergebnisse der Analyse-Phase und die geplanten Verhaltens- und Verhältnis-Maßnahmen informiert.

- Durch einen transparenten Kommunikations- und Informationsfluss sollten alle MitarbeiterInnen in das Projekt eingebunden worden sein.
  - Vertiefende Analysen mittels Fokusgruppen und Interviews sollten zur persönlichen Kommunikation und zum beiderseitigen Dialog beitragen (freiwillige Teilnahme an Fokusgruppen für alle MitarbeiterInnen).
  - Die Kommunikations- und Informationsprozesse wurden zielgruppen- und berufsgruppengerecht aufbereitet.
- welche Aktivitäten und Methoden sich insgesamt gut oder weniger gut bewährt haben.

Grundsätzlich war bereits der erste Schritt, nämlich die Befragung der Mitarbeiter zu ihrem persönlichen bzw. gesundheitlichen Wohlbefinden am Arbeitsplatz, eine sehr positiv wahrgenommene Aktivität. Nach der Veröffentlichung der Ergebnisse und der Implementierung von Fokusgruppen sowie der Durchführung von Interviews zeigte sich, dass die Mitarbeiter sehr stark an den festgelegten Aktivitäten und Umsetzungszeiträumen interessiert waren und die Entwicklung des Projekts genau verfolgten. Hier war besonders der Aspekt der persönlichen Verbesserung wichtig.

Methoden, die schnell und sichtbar umgesetzt werden können (quick wins), sind günstig, um das Interesse am Projekt und seinen Zielsetzungen und Inhalten zu wecken.

Herausfordernd – aber dennoch wichtig – sind jene Aktivitäten, die länger brauchen, weil sie Strukturen und/oder mehrere Abteilungen/Verantwortlichkeiten betreffen oder konzernweit relevant sind. Das führt mitunter dazu, dass die lange Dauer kritisiert wird bzw. manche Verbesserungen nicht unmittelbar sichtbar oder nicht mehr direkt mit FEEL GOOD in Verbindung gebracht werden.

Weniger gut bewährte sich die allgemeine Kommunikation, wenn nicht von der direkten Führungskraft gezielt auf das Projekt hingewiesen wurde oder eine unmittelbare Verbesserung für die jeweilige Personengruppe ersichtlich war. Aufgrund der Fülle an Informationen kam die Wahrnehmung des Projekts hier zu kurz.

- inwieweit sich die Schwerpunktzielgruppen und Entscheidungsträger/innen im Projekt beteiligen konnten und welche Faktoren für die Beteiligung förderlich/hinderlich waren.

Die Partizipation der MitarbeiterInnen wurde bei FEEL GOOD auf mehreren Ebenen realisiert.

Die Schwerpunktzielgruppen konnten und sich vor allem in der Analysephase, bei der Entwicklung und Planung der Strategie/n und Maßnahmen, bei der Umsetzung und Bewertung von Aktivitäten und bei der Verbreitung der Projektergebnisse einbringen. Darüber hinaus waren mehrere Betriebsräte verschiedener Standorte in das Projektteam eingebunden und konnten hier die Belange der MitarbeiterInnen einbringen und das Projekt mitgestalten.

Im Zuge der MitarbeiterInnenbefragung konnten alle ihre Einschätzungen zur Arbeitssituation, zu den Problemlagen und Bedarfen einbringen. Anschließend wurden im Rahmen der Fokusgruppen die MitarbeiterInnen (aus den besonders belasteten Bereichen – Schichtbetrieb, Angestellte und Arbeiter, etc.) zu Belastungen und Herausforderungen, Ressourcen befragt und konnten Lösungsvorschläge einbringen, die sich einerseits auf die Verhältnisse, andererseits auch auf das eigene Verhalten bezogen.

Mit Hilfe der Interviews wurden vor allem Führungskräfte und Schlüsselpersonen zur aktiven Mitarbeit bewegt. So konnten sehr umfassend verschiedenste Themen, Meinungen, eigenes Wissen und persön-

liche Erfahrungen eingebracht werden. Auch im Zuge der Interviews wurden Lösungsvorschläge erhoben.

Basierend auf den Informationen und Lösungsvorschlägen aus den Interviews und Fokusgruppen wurden konkrete Aktionspläne erarbeitet. Diese wurden den TeilnehmerInnen der Fokusgruppen vorab präsentiert um sicherzustellen, dass alle Inhalte vom Projektteam sowie den direkten Vorgesetzten verstanden und dementsprechend in konkrete Aktionen eingebettet wurden und nichts übersehen wurde.

Die Maßnahmenumsetzung erfolgt(e) standort- und bereichsspezifisch, da sich die Standorte vor allem hinsichtlich MitarbeiterInnenanzahl unterscheiden, aber auch unterschiedliche Bereiche abdecken. Um möglichst spezifisch an den Standorten vorgehen zu können, wurde bei der Ausbildung der GesundheitskoordinatorInnen (GHK) darauf geachtet, dass möglichst jeder Standort durch eine/n GHK vertreten ist.

Bezüglich Evaluierung der Maßnahmen wurden und werden weiterhin Fragebögen im Anschluss an Veranstaltungen ausgegeben und strukturelle Veränderungen regelmäßig mittels Survey Monkey abgefragt. Weiters führte das externe Evaluationsteam Interviews mit Projektteammitgliedern, Führungskräften, TeilnehmerInnen von Fokusgruppen und Interviewpartnern durch, um Rückmeldungen zum Projekt einzuholen.

Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung wurden dem Projektteam, dem erweiterten Führungskreis sowie dem zentralen Betriebsrat gesondert vorgestellt, wobei es stets Raum für Diskussionen gab, der innerhalb des Projektteams und im zentralen Betriebsrat auch genutzt wurde.

Die MitarbeiterInnen wurden im Zuge der „What's up“-Tour des Senior Leadership Teams (SLT), über ihre Führungskräfte, über das Intranet sowie über die Verteilung eines Folders über die Ergebnisse informiert, wobei sich Frau Lontzen als interne Projektleiterin stets als Ansprechperson für etwaige Fragen oder Anliegen zur Verfügung stellte.

EntscheidungsträgerInnen wurden vor allem in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess der Maßnahmenkonzeption und -umsetzung aktiv einbezogen (z.B. im Zuge eigener Arbeitsgruppen zu dem Thema im Bereich Commercial). Es war uns besonders wichtig sicherzustellen, dass nur umsetzbare, von den EntscheidungsträgerInnen mitgetragene Aktivitäten umgesetzt werden.

Außerdem wurden in den Projektteammeetings alle geplanten Maßnahmen und die nächsten Projektschritte besprochen und gegebenenfalls Entscheidungen getroffen, an denen sich alle Mitglieder des Teams beteiligten.

#### Hinderliche Faktoren:

FEEL GOOD ist eines von vielen Projekten im Unternehmen. Aufgrund der Fülle an Aktivitäten war und ist es nicht immer möglich, den notwendigen Fokus auf die geplanten Maßnahmen und deren Umsetzung zu setzen. Dies führte auch zu zeitlichen Verschiebungen im Projekt.

Informationen erreichten die Zielgruppe anfangs nicht ausreichend – interne Kommunikation über das Projekt wurde zu wenig gelebt und nicht von allen getragen.

- ob bzw. inwieweit die Projektziele erreicht werden konnten.

Die fünf langfristig definierten Zielsetzungen konnten – laut Befragungsergebnissen der Schlüsselpersonen – größtenteils bereits in der Projektphase gut erreicht werden. An erster Stelle steht die „Begeiste-

„rung und Identifikation“, gefolgt von „Wertschätzendes Miteinander“ und der „Gestaltung der Räumlichkeiten“. Am meisten Handlungsbedarf besteht noch bei den Zielen „Gesundes Arbeiten“ und „Gesunde Prozesse“.

- ob bzw. inwieweit die Zielgruppe(n) erreicht werden konnten.

Zahlreiche Maßnahmen von FEEL GOOD betreffen die Arbeitsbedingungen und waren struktureller Art, etwa im Bereich Arbeitsprozesse, Kommunikation, Arbeitsmittel, Teamzusammenarbeit oder ergonomische Verbesserungen. Maßnahmen auf Verhaltensebene waren z.B. Sensibilisierung und Aufklärung (Rauchen, Ernährung), Bewegungsangebote (z.B. Move Week) oder arbeitsmedizinische Untersuchungen bzw. Impfungen. Aufgrund der Reichweite dieser Maßnahme kann davon ausgegangen werden, dass alle Zielgruppen erreicht wurden. Dahingehend, ob diese Zielgruppenerreichung auch von den betroffenen MitarbeiterInnen so empfunden wird, geben die Evaluationsfragen zur Zufriedenheit Hinweise: Insgesamt ist die Zufriedenheit mit FEEL GOOD bei den befragten MitarbeiterInnen sehr hoch: 58% von 461 befragten MitarbeiterInnen sind insgesamt mit FEEL GOOD sehr oder eher zufrieden. Bei den vertieft befragten Schlüsselpersonen waren es sogar 84%, die sehr oder eher zufrieden sind.

Aus den Ergebnissen lassen sich aber auch Untergruppen ableiten, die mit dem Gesundheitsförderungsprojekt weniger zufrieden sind oder Angebote nicht registriert haben. Dabei handelt es sich primär um ArbeiterInnen und Beschäftigte im Schichtbetrieb. Einen Unterschied bei der Nutzung von Maßnahmen und der Nichtkenntnis derselben scheint das Alter auszumachen: Mit zunehmendem Alter der Beschäftigten steigen die Teilnahmefrequenz und der Kenntnisstand. Über 50-Jährige fallen auch mit signifikant höheren Anteilen an Personen auf, die mit FEEL GOOD insgesamt sehr zufrieden sind.

- ob aus jetziger Sicht im Zuge des Projektes etablierte Strukturen, Prozesse und Aktivitäten sowie erzielte Wirkungen weiterbestehen werden.

Das Projektteam wird in der bestehenden Form nicht mehr weiterarbeiten. Die etablierten Strukturen werden unter dem Branding FEEL GOOD als Gesundheitsmanagement fortgeführt, d.h. Personen und Verantwortliche nominiert, GesundheitskoordinatorInnen eingesetzt und weitere ausgebildet und Austausch- und Kommunikationsstrukturen etabliert. Bewährte Maßnahmen wurden als Standardabläufe implementiert, begonnene werden fortgesetzt, noch ausstehende längerfristige Maßnahmen werden noch angegangen.

Die Anzahl der Gesundheitskoordinatoren wird ab Mitte 2016 erweitert, um die Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen abzudecken und auch weiterhin zielführende Programme und Aktivitäten zu gewährleisten. Zudem werden die GesundheitskoordinatorInnen in Zukunft über FEEL GOOD das Gesundheitsmanagement im Unternehmen weiter vorantreiben. Sie sind vor allem für Veränderungen und Maßnahmen auf Verhaltens- und Verhältnisebene zuständig.



- ob das Projekt auch an anderen Orten/in ähnlichen Settings umgesetzt werden kann (Transferierbarkeit) und wenn ja an welchen.

Das Projekt wurde flächendeckend in allen Niederlassungen von Coca-Cola Hellenic Österreich umgesetzt. Eine Transferierbarkeit auf andere Länder innerhalb des Coca-Cola Systems ist prinzipiell möglich.

- welche Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit aus jetziger Sicht erfolgversprechend scheinen.

Coca-Cola Hellenic Österreich beabsichtigt die Projekterfolge der gesamten Coca-Cola Hellenic Gruppe (28 Länder) zur Verfügung zu stellen.

Als zentraler Punkt ist die Sensibilisierung der Zielgruppe zu den verschiedensten Gesundheitsthemen zu nennen.

Die während des Projektes begonnene/durchgeführte Veränderung der Verhältnisse soll auch nach Projektende fortbestehen. Dies wird durch die ausgebildeten GesundheitskoordinatorInnen gewährleistet.

Die Maßnahmen müssen natürlich an die sich verändernden Rahmenbedingungen laufend angepasst werden. Dies erfolgt durch regelmäßig stattfindende Bedarfs- und Bedürfniserhebung (MitarbeiterInnen-Befragungen oder Gesundheitszirkel), sowie darauf aufbauende Maßnahmenentwicklung und -umsetzung.

Im Rahmen des Projektes wurden GesundheitskoordinatorInnen (GHK) ausgebildet. Für die Zukunft ist die Ausbildung weiterer GHKs geplant. Sie sind für die Analyse und Durchführung gesundheitsfördernder und präventiver Maßnahmen verantwortlich. Bei der Auswahl der GesundheitskoordinatorInnen wird auf die Repräsentativität der Stichprobe (v.a. Standort, aber nach Möglichkeit auch Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Herkunft,...) geachtet. Wichtig sind dabei die fixe (auch im Dienstvertrag) Verankerung dieser Beauftragten und eine sinnvolle Nachfolgeregelung.

Die während des Projektes durchgeführten Maßnahmen wurden evaluiert. Erprobte effektive Maßnahmen werden nach Projektende weitergeführt und weiterentwickelt. Dies passiert durch jährliche Erhebungen der MitarbeiterInnen-Bedürfnisse und darauf aufbauend werden maßgeschneiderte Maßnahmen durch die implementierten GesundheitskoordinatorInnen konzipiert.

## 6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Beschreiben Sie kurz

- die wesentlichen förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Erreichung der Projektziele.

Förderlich: Einbindung aller Funktionen im Unternehmen, breite Kommunikation und Bewusstseinsbildung, Unterstützung des Projektes durch oberster Stelle (Generaldirektor).

Hinderlich: überzogene Erwartungshaltungen der Projektgruppe oder der betroffenen MitarbeiterInnen, Festhalten an festgefahrenen Meinungen oder Ansichten.

- für andere möglicherweise hilfreiche zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Ein aus der Organisation geführtes Projektteam bedeutet, dass die Teammitglieder partikulare Eigeninteressen vertreten und das große Ganze aus dem Blick verlieren können. Hier ist die Betreuung, Sensibilisierung und Leitung durch einen externen Partner essentiell.

Regelmäßiges Follow up der vereinbarten Aktionen ist empfehlenswert, um Dokumentation und Kommunikation gewährleisten zu können.

- was Sie wieder gleich oder auch anders machen würden, wenn Sie ein solches Projekt neu starten würden.

Gleich: diverses Projektteam, transparenter Prozess, Sensibilisierung der Führungskräfte in der Organisation.

Anders: noch mehr Kommunikation an alle MitarbeiterInnen, stärkeres Einfordern von Solidarität innerhalb des Projektteams, Rollen und Verantwortungsbereiche innerhalb des Projektteams transparent darstellen und so stärkeres Commitment erzeugen.

## Anhang

Listen Sie Ihre veröffentlichbaren Beilagen zum Bericht auf. Diese sind ebenso wie der Bericht selbst im Projektguide hochzuladen.

- Projektablaufplan\_23.07.2015
- Projektrollenplan
- CCH Gesundheitsbericht 2016
- CCH Maßnahmenübersicht
- CCH\_Maßnahmenkatalog\_23.01.2015
- Evaluationsendbericht-FEEL GOOD\_Juni 2016
- FEEL-GOOD-Folder\_final\_web\_20150910
- Fotos der GesundheitskoordinatorInnen-Ausbildung
- GHK-FEEL GOOD-externe Evaluierung-prospect
- GHK-Peer-Befragung\_FEEL GOOD-Herbst2015-prospect
- IntranetBereich\_FEELGOOD-InfoseiteGesundheitskoordinatoren
- IntranetBereich\_FEELGOOD-Sportvereinigungen
- IntranetBereich\_FEELGOOD-TippDerWoche
- IntranetNews\_092015\_NeueGesundheitskoordinatoren
- Protokoll\_STG\_Datum\_Vorlage

**Hinweis:**

Neben dem Hochladen des Berichts ist dieser zusätzlich dem/der für das Projekt zuständigen Mitarbeiter/in des Fonds Gesundes Österreich in gedruckter Version (Papierform) zur Begutachtung und Prüfung zuzusenden.