

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.

Projektnummer	2215
Projekttitle	Meine Gesundheit – mein Arbeitsplatz BGF in der Heiltherme Bad Waltersdorf
Projekträger/in	Heiltherme Bad Waltersdorf GmbH & CoKG
Projeklaufzeit, Projektdauer in Monaten	01.08.2012 – 31.08.2014
Schwerpunktzielgruppe/n	Mitarbeiter/innen im Gesundheits- und Wellness-tourismus. Insbesondere Frauen und ältere Mitarbeiter/innen
Erreichte Zielgruppengröße	230 Mitarbeiter/innen
Zentrale Kooperationspartner/innen	Fonds Gesundes Österreich, Steiermärkische Gebietskrankenkasse, Arbeiterkammer Steiermark pesserer-partner consulting (Mag. Helga Pesserer, Dr. Christian Scharinger)
Autoren/Autorinnen	Gerti Krobath, MSc, Anita Kainzmayer, Mag. Helga Pesserer
Emailadresse/n Ansprechpartner/innen	a.kainzmayer@heiltherme.at
Weblink/Homepage	www.heiltherme.at
Datum	31.10.2015

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)
- Ergebnisse, Lernerfahrungen und Empfehlungen

Das BGF Projekt „Meine Gesundheit – mein Arbeitsplatz“ wurde in Kooperation mit der Steirischen Gebietskrankenkasse nach den Kriterien des ÖNBGF im Zeitraum August 2012 bis August 2014 umgesetzt. Die Gesundheit, das Wohlbefinden und der langfristige Erhalt der Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter/innen sind vor allem im Gesundheits- u. Wellnesstourismus wesentlich für den Unternehmenserfolg. Gesundheit, Wertschätzung, Respekt, Herzlichkeit sowie ein bewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen sind Teil der Unternehmensphilosophie der Heiltherme Bad Waltersdorf. Diese Philosophie im Arbeitsalltag nachhaltig umzusetzen ist Ziel aber auch Herausforderung der Unternehmensleitung sowie aller Mitarbeiter/innen. Diverse gesundheitsfördernde Angebote für Mitarbeiter/innen gab es schon seit längerem. Zielgruppen im Projekt waren alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen des Unternehmens. Insbesondere Frauen (85 % der Mitarbeiter/innen sind weiblich) und ältere Mitarbeiter/innen in körperlich belastenden Arbeitsbereichen wie Küche/Service, Etage/ Reinigung, Massage (40% der Mitarbeiter/innen sind über 45 J.) Im Projekt sollte die Ist – Situation systematisch erhoben und unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen deren Verbesserungsvorschläge in die Maßnahmenumsetzung einbezogen werden. Nach einer ersten Analyse der Ressourcen und Belastungen mittels Gesundheitsbefragung und Fehlzeitenanalyse, sowie einer vertiefenden Analyse und Maßnahmenplanung mittels Gesundheitszirkel wurden verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen mit Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeiter/innen geplant und umgesetzt. Eine zweite Befragung sowie die Krankenstandanalyse zeigt in vielen Bereichen eindeutige Verbesserungen, aber auch weitere Handlungsfelder. Zentraler Kooperationspartner und Fördergeber war der FGÖ. In der Konzeption, Planung und Prozessbegleitung wurde das Unternehmen von Mag. Helga Pesserer, in der Auswertung und Aufbereitung der Gesundheitsbefragung von Dr. Christian Scharinger, in diversen Umsetzungsmodulen von der Arbeiterkammer Steiermark bzw. dem Verein INOWA unterstützt. Eine Vielfalt an internen Ressourcen in Form von Gesundheitsangeboten, bestehender Infrastruktur und Gesundheitskompe-

tenz konnte genutzt werden. Es waren sowohl die Geschäftsführung als auch Führungskräfte, Präventivkräfte und Vertreter des Mitarbeiterrates eingebunden, was die nachhaltige Implementierung erleichterte. Für die internen Projektverantwortlichen aber auch für die Führungskräfte war die Projektumsetzung mit hohem persönlichen Aufwand verbunden und nicht immer leicht. Insbesondere da es während der Umsetzungsphase größere Umbauten im Bereich Hotel/Gastronomie und damit verbundene Änderungen in der Ablauforganisation sowie Änderungen im Führungsteam gab. Reflexion und Unterstützung im Projektteam, sowie die Anpassung von Zielen zum Teil mit externer Moderation waren hier hilfreich.

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.
- Probleme, auf die das Projekt abgezielt und an welchen Gesundheitsdeterminanten (Einflussfaktoren auf Gesundheit) das Projekt angesetzt hat.
- das/die Setting/s in dem das Projekt abgewickelt wurde und welche Ausgangslage dort gegeben war.
- die Zielgruppe/n des Projekts (allfällige Differenzierung in primäre und sekundäre Zielgruppen – Multiplikatoren/Multiplikatorinnen etc.).
- die Zielsetzungen des Projekts – angestrebte Veränderungen, Wirkungen, strukturelle Verankerung.

Die Gesundheit, das Wohlbefinden und der langfristige Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation unserer Mitarbeiter/innen sind vor allem im Gesundheits- und Wellnesstourismus wesentlich für den Unternehmenserfolg. Eine weitgehende Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei einer Beschäftigungsquote von 85% Frauen ist besonders wichtig. Die Heiltherme Bad Waltersdorf beschäftigt 230, zum Großteil langjährige Mitarbeiter/innen – die Fluktuation ist sehr gering. Viele Mitarbeiter/innen leben mit ihren Familien in der Region. Eine hohe Qualität der Arbeitsplätze sowie die langjährige Bindung und Qualifizierung von Mitarbeiter/innen ist dem Unternehmen ein wichtiges Anliegen. Älter werdende Mitarbeiter/innen, über 40% der Mitarbeiter/innen im Unternehmen sind über 45, unter anderem in körperlich belastenden Arbeitsbereichen wie Küche/Service, Etage/ Reinigung, Massage und zunehmende Leistungsanforderungen im Qualitätstourismus erhöhen den Bedarf an Gesundheitsförderung sowie die Bereitschaft, Veränderungen positiv zu bewältigen.

Diverse gesundheitsbezogene Maßnahmen wurden im Unternehmen schon seit längerem angeboten – mit „unregelmäßiger“ Beteiligung. Das BGF Projekt „Meine Gesundheit – mein Arbeitsplatz“ wurde auf Anregung der Geschäftsführung mit externer Begleitung von Mag. Helga Pesserer, die bereits langjährige Erfahrung in der Begleitung von Gesundheits- und Wellnessbetrieben nachweisen kann, nach den Kriterien des ÖNBGF im bewährten BGF Projektmanagementzyklus im Zeitraum August 2012 bis August 2014 umgesetzt. Zielgruppen waren alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen des Unternehmens, insbesondere Frauen und älter werdende Mitarbeiter/innen. Mit dem Projekt sollten Belastungen und Ressourcen systematisch unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen analysiert und weiterentwickelt werden. Die Förderung des allgemeinen Gesundheitsbewusstseins, die Gestaltung von gesundheitsförderlichen betrieblichen Rahmenbedingungen inklusive einer gesundheitsfördernden Führungskultur sowie die Förderung der Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter/innen zu gesundheitsbewusstem Verhalten waren zentrale Anliegen.

3. Projektdurchführung

Beschreiben Sie

- welche Aktivitäten und Methoden in welchem zeitlichen Ablauf umgesetzt wurden.
- die Projektgremien/-strukturen und die Rollenverteilung im Projekt.
- umgesetzte Vernetzungen und Kooperationen.
- allfällige Veränderungen/Anpassungen des Projektkonzeptes, der Projektstruktur und des Projektablaufes inkl. Begründung.

In einer sechs monatigen Vorbereitungsphase wurden im Jahr 2012 alle internen Entscheidungsträger aktiv in die Entwicklung des Projektes einbezogen. Bei einem Planungsworkshop mit dem Geschäftsführer, dem technischen Leiter, einem Vertreter des Mitarbeiterrates, der Personalleiterin, der Sicherheitsfachkraft und der internen Projektleiterin wurden folgende Gremien und Aktivitäten festgelegt. Die Geschäftsführung, der technische Betriebsleiter, die Leiterin des Controllings, die Leiterin der Personalabteilung, ein Vertreter des Mitarbeiterrates, sowie die Leiterin des Gesundheitsbereichs als interne Projektleiterin, die externe Sicherheitsfachkraft und der Arbeitsmediziner bildeten die Steuerungsgruppe und wurden durch die externe Beraterin Mag. Helga Pesserer ausführlich über Qualitätskriterien des BGF umfassend informiert. Eine Kooperationsvereinbarung mit der Steirischen Gebietskrankenkasse sowie die BGF Charta wurden unterzeichnet. Nach einer umfangreichen Sensibilisierung und Information aller Entscheidungsträger und Füh-

rungskräfte wurden die Mitarbeiter/innen bei Kick Off Veranstaltungen im Rahmen der bewährten „Mitarbeiter/innenakademie“ im September 2012 über das Projekt informiert und im Rahmen von mehreren Großgruppenveranstaltungen aktiv eingebunden. Um allen Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Dienstzeiten die Gelegenheit zu geben an den Veranstaltungen teilzunehmen, fanden diese an 6 Terminen statt. Über 200 Mitarbeiter/innen haben an den Kick Off Veranstaltungen teilgenommen. 18 von 22 Führungskräfte (Bereichsleiter/innen und Teamleiter/innen) nahmen an Workshops zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundes Führen“ teil. Mittels Gesundheitsbefragung (75% Rücklauf) wurde die Ist-Situation erhoben. Die Daten der externen Krankenstandanalyse wurden von der Steiermärkischen Gebietskrankenkasse zur Verfügung gestellt. Fünf extern moderierte Gesundheitszirkel dienten der vertiefenden Analyse und Maßnahmenplanung. In diesen erarbeiteten insgesamt 36 Mitarbeiter/innen aus allen Unternehmensbereichen verhaltens- und organisationsbezogene Vorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Laut Gesundheitsbefragung resultierten gesundheitliche Risiken für die Mitarbeiter/innen vor allem aus einer sehr hohen Stressbelastung durch Überbelastung und Belastung durch Zeitdruck. Die wichtigsten Gesundheitschancen lagen in der sozialen Unterstützung der Vorgesetzten und Kolleg/innen. Ganz allgemein stellten die Tätigkeitsbedingungen im Unternehmen eine starke Quelle von Gesundheit dar. Vor dem Hintergrund eines Vergleichs mit anderen Gesundheits- u. Wellness Betrieben zeigten die erhobenen Gesundheitsrisiken (Aufgabenmerkmale, Belastungen) als auch die Gesundheitspotenziale (organisatorische und soziale Ressourcen) etwa gleiche Werte für die Heiltherme Bad Waltersdorf. Betriebsintern konnten Unterschiede bei den Belastungen und Ressourcen in den einzelnen Arbeitsbereichen festgestellt werden. In den Gesundheitszirkeln wurden organisationsbezogene sowie verhaltensbezogene Maßnahmenvorschläge ausgearbeitet, an die verantwortlichen Führungskräfte rückgemeldet und bearbeitet, in der Steuerungssitzung im April 2013 diskutiert und konkrete Maßnahmen für die Umsetzung beschlossen. Alle Maßnahmen wurden in bereichsspezifischen Maßnahmenplänen festgehalten und Verantwortliche für die Umsetzung festgelegt. Dieser Prozess der Rückmeldung an die Führungskräfte und Fertigstellung der Maßnahmenpläne verzögerte sich aufgrund eines größeren Umbaus und Änderungen in der Führungsmannschaft um circa 6 Monate. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte im Zeitraum Mai 2013 bis Juli 2014. In der Phase der Maßnahmenumsetzung wur-

den verhältnisorientierte Maßnahmen besonders berücksichtigt. Bei den verhaltensorientierten Maßnahmen wurde aufgrund der Ergebnisse der Krankenstandanalyse der Schwerpunkt auf Prävention von Rückenbeschwerden und Ergonomie, sowie auf Schulungen für Teamleiter/innen gelegt. 70 % aller organisationsbezogenen Maßnahmen in 12 Arbeitsbereichen in den Handlungsfeldern: Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, Arbeitsanforderungen (Zeitvorgaben), Arbeitsräume, Arbeitskleidung, Zusammenarbeit und interne Information, Mitarbeiterführung, Umgang mit Konflikten sowie Mitgestaltung konnten umgesetzt werden. 31 verhaltensbezogene Maßnahmen wurden angeboten: Vorträge, Seminare/Workshops, Trainings („Gesunde Ernährung“, „Obstwochen“, „Rückenfitprogramme“, „Rückengerechtes Training im Fitnessstudio“, „Schulung von Multiplikator/innen für das Programm Mitarbeiter/innen bewegen Mitarbeiter/innen“, „Raucherentwöhnungskurse“, „Gedächtnistraining“, „Erste Hilfe Kurse“), Untersuchungen („Fit & Gesund Checks“, „Sun Watch“, „Zeckenschutzimpfaktion“), Vergünstigungen für Mitarbeiter/innen („Massagen /Physiotherapie“, „Arbeitsschuhe“), Führungscoachings („Gesundes Führen“, „Kommunikation und Konfliktmanagement“, „Balance Coachings“) individuelle Beratungen („ergonomische Analysen“), Gemeinschaftsaktivitäten („Skitage“, Radwandertage“, „Teilnahme an Laufveranstaltungen“, „Betriebsfeste“) und Qualifizierungsprogramme speziell für Frauen. Im Zuge der Teilnahme am Wettbewerb „Familienfreundlichster Betrieb in der Steiermark“ wurde eine interne Evaluierung im Hinblick auf Familienfreundlichkeit durchgeführt. Die Beteiligungsquote an den Aktivitäten im Projekt lag bei 50%. Die Gesamtbeurteilung des Projektes fällt mit rund 65% „sehr gut“ oder „gut“ positiv aus. Die zweite Gesundheitsbefragung fand wie geplant von Juni bis Juli 2014 statt. Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Steuerungsgruppe und alle Führungskräfte (Bereichsleiter/innen und Teamleiter/innen) erfolgte bei einem gemeinsamen Termin im August 2014. Das Projekt endete mit 31.08.2014. Aufgrund der Urlaubszeit wurden die Ergebnisse an alle Mitarbeiter/innen ab September folgendermaßen kommuniziert: Durch die Geschäftsführung im Rahmen der bewährten „Mitarbeiter/innenakademie“, durch die Führungskräfte bei Abteilungsbesprechungen und mittels schriftlichem Bericht in der Mitarbeiterzeitung im Oktober/November 2014.

4. Evaluationskonzept

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

- welche Evaluationsform (Selbstevaluation/externe Evaluation) gewählt wurde und warum.
- das Evaluationskonzept (Fragestellungen, Methoden, Ablauf)
- 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?
 - Konnte die Evaluation beim Projektumsetzungsprozess unterstützen (z.B. wesentliche Informationen für Änderungsbedarf liefern)?
 - Konnte die Evaluation nützliche Befunde für die Zielerreichung und die Bewertung der Projektergebnisse liefern?

Das Projekt wurde intern und mit externer Unterstützung bei der Gesundheitsbefragung mittels SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse) und bei der laufenden Prozessevaluation evaluiert. Es wurden zwei Gesundheitsbefragungen zu Beginn und am Ende des Projektes durchgeführt. Über zusätzliche Items des Instrumentes 12 F (Gallup) konnten darüber hinaus detaillierte Informationen zum Thema Führung gewonnen werden. Der Rücklauf war beim ersten mal mit 77% sehr hoch, beim zweiten mal mit 45% ausreichend. Der Fragebogen war für die Mitarbeiter/innen gut verständlich und lieferte insbesondere durch die Interpretation der Ergebnisse des externen Experten Dr. Scharinger interessante Informationen im Hinblick auf Führung und Organisationskultur. Im internen Vergleich konnten die entsprechenden Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsbereichen gut nachvollzogen und zukünftige Handlungsfelder aufgezeigt werden. Die laufende Prozessreflexion wurde von der externen Projektbegleitung Mag. Helga Pesserer im Rahmen des Zwischenberichtes an den FGÖ sowie bei Steuerungssitzungen und laufenden Arbeitssitzungen mit dem Projektteam moderiert. Diese Reflexion war sehr hilfreich im Hinblick auf zeitliche und inhaltliche Anpassungen, vor allem aber im Hinblick auf Anpassung von realistischen Zielen bzw. persönlichen Erwartungen und Wünschen.

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

- 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.
- welche Aktivitäten und Methoden sich insgesamt gut oder weniger gut bewährt haben.
- inwieweit sich die Schwerpunktzielgruppen und Entscheidungsträger/innen im Projekt beteiligen konnten und welche Faktoren für die Beteiligung förderlich/hinderlich waren.
- ob bzw. inwieweit die Projektziele erreicht werden konnten.
- ob bzw. inwieweit die Zielgruppe(n) erreicht werden konnten.
- ob aus jetziger Sicht im Zuge des Projektes etablierte Strukturen, Prozesse und Aktivitäten sowie erzielte Wirkungen weiterbestehen werden.
- ob das Projekt auch an anderen Orten/in ähnlichen Settings umgesetzt werden kann (Transferierbarkeit) und wenn ja an welchen.
- welche Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit aus jetziger Sicht erfolgsversprechend scheinen.

Insgesamt wurden 31 unterschiedliche verhaltensbezogene Maßnahmen mit rund 400 Teilnehmer/innen umgesetzt. Die Beteiligungsquote an den Aktivitäten im Projekt lag bei 50%. Die Gesamtbeurteilung des Projektes durch die Mitarbeiter/innen fällt mit rund 65% „sehr gut“ oder „gut“ positiv aus. Die schriftliche Befragung mittels SALSA war sehr gut geeignet einen Soll/Ist Vergleich anzustellen und Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsbereichen sichtbar zu machen. Vor allem die internen Benchmarks zeigten hier differenziert die Entwicklungen in den einzelnen Bereichen sowie zukünftige Handlungsfelder. Die Einschätzung des subjektiven Gesundheitszustandes hat sich deutlich verbessert; auch die aktuelle gesundheitliche Befindlichkeit verbesserte sich deutlich. Einige relevante Belastungsfaktoren (u.a. Lärm, körperliche Arbeitshaltung, Konflikte untereinander und Stress) konnten reduziert werden. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit stieg leicht an. Generell waren die Ergebnisse der 2. Gesundheitsbefragung in der Heiltherme Bad Waltersdorf im Benchmark mit anderen befragten Gesundheits- und Wellnessbetrieben in vielen Bereichen deutlich besser. Darüber hinaus kommt es in den Jahren 2012 - 2013 zu einem deutlichen Rückgang der Krankheitsfälle von 1,2 auf 0,88, gleichzeitig erhöht sich die Gesundheitsquote von 30% auf 33%. Die Gesamtwerte liegen - trotz unterschiedlicher Dynamik - im Branchendurchschnitt. Die Frequenz ist generell sehr gering, gleichzeitig steigt die Falldauer von 9,7 auf 10,5 Tage. Das Thema Langzeiterkrankungen und Fallmanagement wird zukünftig noch stärker fokussiert.

Die Integration von BGF in ein erweitertes Gesundheitsmanagementsystem war Ziel des Projektes und damit von Beginn an geplant und erfolgte durch bewusstseinsbildende externe Beratung der Steuerungsgruppe und Führungskräfte. Nachhaltige Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten sind geschaffen. Ab 2015 findet 2x pro Jahr eine Sitzung des Gesundheits- und Sicherheitsausschusses statt, in diesem sind die (ehemaligen) Mitglieder der

Steuerungsgruppe und das Team der Präventivkräfte vertreten. In diesem Ausschuss werden relevante Gesundheitsdaten und Entwicklungen im Unternehmen präsentiert, diskutiert und entsprechende Handlungsfelder und Projekte beschlossen. Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung, Personal – und Organisationsentwicklung werden gemeinsam betrachtet.

6. Zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen

Beschreiben Sie kurz

- die wesentlichen förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Erreichung der Projektziele.
- für andere möglicherweise hilfreiche zentrale Lernerfahrungen und Empfehlungen.
- was Sie wieder gleich oder auch anders machen würden, wenn Sie ein solches Projekt neu starten würden.

Förderlich war jedenfalls die objektive Erhebung der Ist- Situation, die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen mittels Gesundheitsbefragung und Gesundheitszirkel und die Möglichkeit, daraus bedarfsgerechte und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten. Für die Projektleiterin war das Engagement und die gegenseitige Unterstützung im engeren Projektteam besonders förderlich. Die aktive Beteiligung von engagierten Führungskräften und die externe Begleitung erleichterte es, an den geplanten Prozessen dran zu bleiben bzw. sie immer wieder zu reflektieren und anzupassen. Erschwert wurde die Kommunikation durch einen umfangreichen Umbau im Bereich Hotel/Gastronomie, der einige Monate viele Ressourcen sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiter/innen gebunden hatte und darüber hinaus Änderungen in der Ablauforganisation in mehreren Abteilungen mit sich brachte. Der Führungswechsel in drei Abteilungen und damit einhergehende veränderte Prioritätensetzungen im Führungsteam, erforderte mehr Aufwand für Information, Kommunikation und Motivation. Die Zuständigkeiten und Umsetzungskontrolle bzgl. der Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen mussten immer wieder überprüft und angepasst werden.

Anhang

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

- Projektfolder
- Projektablauf_Übersicht
- Jahresprogramm 2013/2014
- Berichte 1–4 in den Mitarbeiterzeitungen
- Bericht im Thermenjournal

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.