

SPITALSCHULE KJPD

Konzept (Version 1.1)



April 2021

1. Kurzportrait

Durch die Spitalschule der Spital Thurgau AG, integriert in den Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienst, wird den Patienten und Patientinnen der Kinderklinik, der Tagesklinik und den schulpflichtigen Kinder der Patienten der Eltern-Kind-Station eine umfassende, individuelle, pädagogische Förderung und Betreuungsstruktur geboten. Das Angebot beinhaltet nebst individualisierter schulischer Förderung auch Gestaltungs-, Spiel-, Musik- und Sportunterricht sowie ein betreuter Mittagstisch. Die Spitalschule gehört neben medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Disziplinen zum ganzheitlichen Behandlungskonzept.

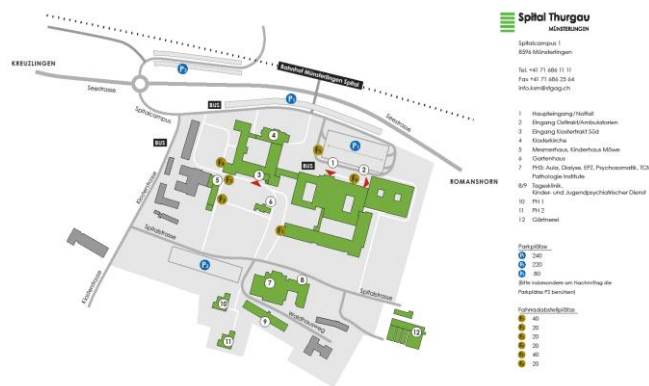
2. Leitbild der Spitalschule

- Durch die Spitalschule wird den schulpflichtigen Kindern und Jugendlichen während der medizinisch oder medizinisch-psychiatrischen Behandlung vom Kindergarten bis zur Sekundarstufe bzw. Gymnasialstufe eine intensive, umfassende pädagogische Förderung ermöglicht.
- Die Spitalschule orientiert sich am aktuellen Thurgauer Lehrplan und dem sonderpädagogischen Konzept des Kantons Thurgau.
- Der Unterricht und die weitere pädagogische Förderung sind auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sowie an die von der Umwelt und Gesellschaft gestellten Anforderungen zugeschnitten.
- Netzwerkorientierung, Kooperation und Flexibilität nimmt in der täglichen und zukunftsgerichteten Arbeit der Spitalschule einen fundamentalen Stellenwert ein.
- Die schulische Förderung erfolgt in Kleinstgruppen, bei Bedarf im 1:1 Setting, durch qualifizierte und erfahrene Kindergarten-, Primar- und Sekundarlehrpersonen sowie schulische HeilpädagogInnen. Die sozialpädagogische Förderung erfolgt durch erfahrene und qualifizierte SozialpädagogInnen.
- Als Mitglied eines interdisziplinären Behandlungsteams arbeiten die verschiedenen pädagogischen Berufsgruppen der Spitalschule (Lehrpersonen, schulische HeilpädagogInnen, SozialpädagogInnen, klinische HeilpädagogInnen) eng mit den ÄrztInnen, PsychotherapeutInnen und der Schulleitung der Spitalschule zusammen.
- Der Austausch zwischen den Eltern und den Lehrpersonen, SozialpädagogInnen und HeilpädagogInnen erfolgt umfassend. Mit den Herkunfts- und Zielschulen, sowie mit dem schulpsychologischen Dienst besteht ein enger Austausch, so dass - wenn möglich und indiziert - eine Rückschulung in das öffentliche Schulsystem optimal gelingt.

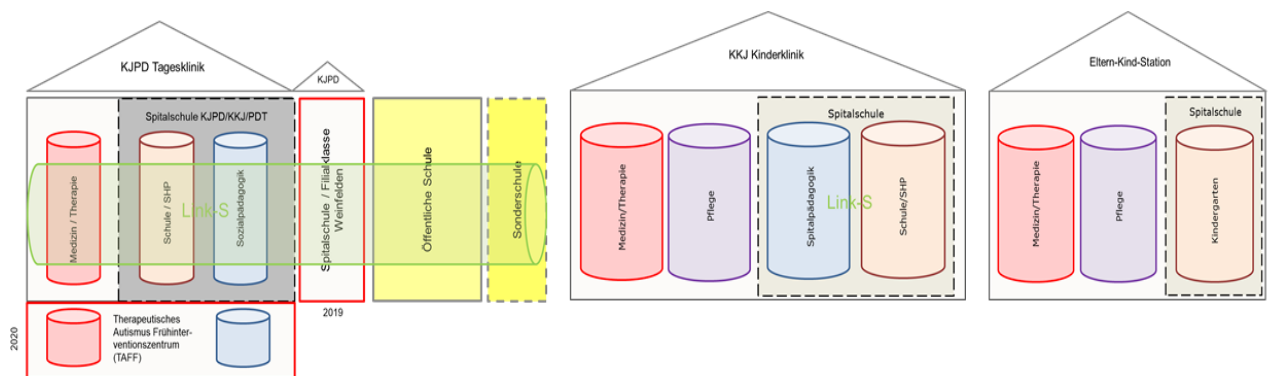
3. Übersicht

Die Spitalschule KJPD umfasst drei Standorte:

- **Tagesklinik** für die tagesklinischen Patienten
- **Klinik für Kinder und Jugendliche** im Kantonsspital für stationäre, schulpflichtige Patienten der Abteilung Klinik für Kinder und Jugendliche des Kantonsspitals Münstertlingen
- **Eltern-Kind-Station** für die Kinder der zu behandelnden Eltern im Kindergartenalter



Alle drei Spitalschulstandorte gehören zum KJPD und sind in sich eigenständig organisiert, die Angebote werden im Anhang 1 genauer vorgestellt. Alle drei Spitalschulen fallen unter den Kompetenzbereich der Schulleitung.



4. Zahlen und Fakten der drei Standorte

	Tagesklinik inkl. TAFF	Kinderklinik	Eltern-Kind-Station
Betreuungszeiten	Montag, Dienstag und Donnerstag: 8.00-16.00 Uhr Mittwoch: 8.00-13.00 Uhr Freitag: 9.00-14.30 Uhr <u>TAFF</u> Montag – Donnerstag: 0900 - 1400	Montag bis Freitag von 9.20 -17.00 Uhr, bei Anorexiepatienten bis 18.00 Uhr Samstag 10.00 -12.00 Uhr, bei Anorexiepatienten bis 12.30 Uhr	Montag bis Freitag von 10.45 - 16.45 Uhr
Schliesszeiten	Schliesszeiten: 7 Wochen pro Jahr während den kan- tonalen Schulferien. Keine Betreuung an den Wochen- enden und Feiertagen.	Keine Schliesszeiten. An Sonn- und Feiertagen findet keine schulische Förde- rung/Betreuung statt.	Keine Schliesszeiten. An Samstagen, Sonntagen so- wie Feiertagen findet keine schulische Förderung/Be- treuung statt.
Schulpersonal mit Stellenprozenten	Gesamtleitung Spitalschule: 50% (40% TK, 10% KKJ/PDT)		
	Lehrpersonen: 390%* HeilpädagogInnen: 310% * Link-S Personal: 150%* Sozialpädagogen: 1080% Sozialpädagogen i.A.: 500%** FB-Leitung: 20% Vorpraktikanten: 500%	Teamleitung: 20%* SHP: 45%* Lehrperson:90 %* Sozialpädagogen:110% Vorpraktikanten: 200%	Kindergartenlehrperson: 65%* Sozialpädagogin: 20%
Anzahl schulpflichtige Kinder im Jahr im Schnitt	Tagesklinik: 65-80 TAFF: 8	85-100	5-10
Behandlungsdauer im Schnitt	6-9 Monate	2-3 Wochen, Anorexiepati- enten 3-6 Monate	3 Monate

*Die Präsenzzeit der Lehrpersonen der Spitalschule beträgt bei einer 100%-Anstellung 42 Stunden pro Woche, die Lehrpersonen haben Anspruch auf 5 Wochen Ferien

5. Leistungen der Spitalschule

Der Auftrag der Spitalschule beinhaltet den schulischen Unterricht sowie die sozialpädagogische Förderung und Betreuung der Kinder und Jugendlichen im Alter von 4 bis 17 Jahren innerhalb der medizinisch-psychiatrischen Kontexte Tagesklinik, Klinik für Kinder und Jugendliche und Eltern-Kind-Station. Das Altersspektrum der Gruppe Frühintervention Autismus (TAFF), als weiteren Teil der Tagesklinik, bewegt sich zwischen 2-5 Jahren.

5.1 Beschulung

Der Schulunterricht in der Spitalschule gewährleistet den Kindern und Jugendlichen im Klinik- und Spitalalltag Normalität und strebt eine Rückbeschulung in die Herkunftsklasse ohne markante stoffliche Defizite an. Im Sinne von ‚Lernen ist heilsam‘ trägt das Angebot der Spitalschule, nebst der spezifischen, medizinisch-psychiatrischen Behandlung, wesentlich zu einem erfolgreichen Behandlungsverlauf bei. Der Unterricht ist so gestaltet, dass jedes Kind und jeder Jugendliche sich selbst als wirksam erlebt und in seiner Autonomieentwicklung bedeutsame Fortschritte erzielen kann. Dies bedingt einen individuellen, zielorientierten und störungsspezifischen Unterricht, der Erfolgserlebnisse ermöglicht, die Lernfreude steigert und das Selbstbewusstsein stärkt. Kinder und Jugendliche, die über einen längeren Zeitraum in Behandlung sind, erhalten standardmässig eine Förderplanung. Bei diesen Kindern und Jugendlichen werden normierte Lernstandserfassungen als Basis für die Förderplanung durchgeführt. Bei den Kindern und Jugendlichen mit einem kürzeren Aufenthalt werden normierte Lernstandserfassungen bei Bedarf und Indikation durchgeführt.

Die Unterrichtsinhalte sind bei jedem Schüler, bei jeder Schülerin individuell zusammengestellt. Sie basieren auf dem Lehrplan des Kanton Thurgau und der Förderplanung bzw. den schulischen Zielen und werden in Absprache mit der Herkunftsschule geplant. Es hat sich bewährt, den Fokus auf die Hauptfächer Mathematik, Deutsch, Französisch und Englisch zu legen. Prüfungen werden in Absprache mit der Herkunftsschule durchgeführt, sofern sinnvoll und angebracht. Bei Bedarf kann ein Zeugnis durch die Spitalschule ausgestellt werden.

Die Spitalschule bietet nebst den Kernfächern einen gestalterischen und sportlichen Unterricht an. Zudem gibt es für Oberstufenschüler Unterstützungsangebote in der Berufswahl.

5.2 Tagesstruktur

Den Kleinkindern, Kindern und Jugendlichen in stationärer bzw. teilstationärer Behandlung wird eine verlässliche Tagesstruktur nach einem individuellen Wochenplan geboten. Sie werden von den SozialpädagogInnen durch den Tag begleitet, gefördert und am Mittagstisch betreut. Vor und nach den Unterrichts- und Therapiezeiten findet ein geeignetes und abwechslungsreiches Freizeitprogramm statt, welches primär zum Ziel hat, soziale

Fertigkeiten auszubauen. Während der Behandlung wird eine bewusst gestaltete und stetig reflektierte Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen aufgebaut. Eine erfolgreiche Entwicklung basiert auf Sicherheits-, Autonomie-, guten Sozial- und Gerechtigkeitserfahrungen. Den Kindern und Jugendlichen wird eine sicher, empathischer, verständnisvoller und verlässlicher Handlungs- und Reflexionsrahmen geboten, der sich an den gesellschaftlichen Anforderungen orientiert und so ihr Selbst-Bewusstsein fördert.

Bei grenzüberschreitendem Verhalten kommt der *Bündner Standard* zur Anwendung. Vorkommnisse werden im Rahmen dieses Dokumentations- und Evaluationsinstrumentes systematisch erfasst, reflektiert und bearbeitet.

5.3 Kooperation

Um eine optimale Behandlung ermöglichen zu können, ist eine hohe disziplinäre und interdisziplinäre Zusammenarbeit essentiell, sowohl intern im Team als auch mit den externen Kooperationspartnern.

Es finden wöchentliche, interne Besprechungen in den einzelnen Teams und zweiwöchentliche bzw. monatliche Besprechungen in den einzelnen Berufsgruppen statt. Zur Dokumentation von Inhalten und Beschlüssen von Teamsitzungen werden Protokolle erstellt und im elektronischen Leitordner (ELO) abgelegt. Zur Dokumentation von patientenbezogenen Informationen (Protokolle Schulgespräche, Dokumentation von Schulkontakten, spezielle Vorkommnisse, etc.) wird das Klinikinformationssystem (KISIM) genutzt.

In Bezug auf die externe Zusammenarbeit wurde in den letzten Jahren einen ausgeprägt netzwerkorientierter, fundamentaler Wandel vollzogen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Herkunfts- und Zielschulen und dem schulpсихologischen Dienst wurde in den letzten Jahren umfassend intensiviert. Dies erfolgte auf der Grundlage der Erkenntnis, dass eine gegenseitige Erwartungsklä rung sowie ein schulischer Austausch (die Schweigepflichtentbindung der Eltern vorausgesetzt) notwendig ist, um die Entwicklungsschritte der Kinder und Jugendlichen, über den Behandlungs- und Beschulungsaufenthalt hinaus, in die weiterführende öffentliche Schulzeit hinein zu erhalten und weiter ausbauen zu können. Insbesondere in der Tagesklinik, wo die Kinder und Jugendlichen über einen längeren Zeitraum teilstationär behandelt werden, ist der Kontakt zu den Herkunftsschulen von vorrangiger Bedeutung, weshalb wir seit 2012 ein Kooperationsangebot (*Link-S*) entwickelt haben:

Link-S bezeichnet einen kunden- und netzwerkorientierten Informations- und Wissensaustausch zwischen der Kinder- und Jugendpsychiatrischen Tagesklinik Münsterlingen und den öffentlichen Schulen des Kantons Thurgau.

Mit dem Verständniswechsel hin zu einer kundenorientierten Handlungs- und Handlungsweise hat der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst Thurgau eine fundamental neue

Systematik geschaffen. Die Ergebnisse, des durch die Universitären Psychiatrischen Kliniken Basel wissenschaftlich evaluierten Modellprojektes, bestätigten den angestrebten Mehrwert für Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern, Kinder und Jugendliche.

Zur Entstehung des Angebotes beigetragen haben genaue Analysen der Zusammenarbeit. Diese ergaben, dass sich der Transfer der tagesklinischen Entwicklungsfortschritte nach der Behandlung in die öffentliche Schule sowie deren nachhaltige Etablierung nur unzureichend gestaltet hatten. Eine weitere Erkenntnis war, dass zwischen den öffentlichen Schulen und der Tagesklinik manifeste, gegenseitige Falschannahmen, verzerrte Wahrnehmungen und überhöhte Erwartungen bestanden. Zudem wurde ersichtlich, dass wenn man nachhaltige klienten- und familiensystemspezifische Entwicklungen erreichen will, dies Entwicklungsprozesse seitens der öffentlichen Schule impliziert.

Zentrale Leitsätze des Angebotes lauten: „Wie tragen wir zu Lösungen für Probleme bei, welche die Schulen mit Kindern und Jugendlichen der Tagesklinik haben?“, „Wie lösen wir das Silodenken auf – das Eigene und das der Anderen?“, „Wie bedingen wir die Vorstellungen/Erwartungen der Schule in einer Art und Weise, so dass im Rückbeschulungsprozess kein gravierender *Misfit* zwischen Erwartungen und Resultaten entsteht?“.

Ziel ist es, neue Haltungen, Prozesse und Kommunikationsmassnahmen, kulturelle, organisationale und personale Entwicklungen zu erreichen, um einen Mentalitätswandel auf allen Ebenen zu etablieren. Auch wenn gegenüber den Schulen zwei Kooperationsexpertinnen mit je einem 75%-Pensum *Link-S* verkörpern, so ist das Angebot keine Sache von einem oder wenigen Mitarbeitenden, sondern der ganzen Organisation.

Das *Link-S* Angebot umfasst 3 Bausteine: vor-, während und nach der tagesklinischen Behandlung.

Vor dem Eintritt wird die Schule in einem ersten Schritt schriftlich über den Eintritt und die weiteren Abläufe informiert. Ebenso wird der schulpsychologische Dienst über den Eintritt informiert. In einem zweiten Schritt nimmt die *Link-S* Lehrperson mit der Schulleitung Kontakt auf, um erste Anliegen und Informationen einholen zu können. Dann wird nach Möglichkeit ein Termin vereinbart, bei welchem die *Link-S* Lehrperson in die Schule geht, um das Kind im schulischen Alltag zu erleben. In einem Gespräch mit der Lehrperson und allenfalls weiteren Fachpersonen werden Erfahrungen, Einschätzungen, Annahmen, Lösungsversuche und erzielte Fortschritte eingeholt und die Tagesklinik als Behandlungsetting erklärt. In der Folge werden die Informationen den zuständigen Tagesklinikteams weitergegeben.

Während der tagesklinischen Behandlung nimmt die *Link-S* Lehrperson an Besprechungen und Standortgesprächen teil und hält Kontakt mit den Schulleitungen. Zudem hält sie Kontakt zu den Kindern bzw. Jugendlichen. Wird eine Rückbeschulung absehbar, so werden die zukünftigen Lehrpersonen zu einem Standortgespräch sowie einem Schulbesuch in die

Tagesklinik eingeladen. Als nächster Schritt finden noch, wenn indiziert, während der Behandlung durch die Link-S Lehrperson begleitete Besuche in der zukünftigen Schule statt. Zum Schluss wird ein Übergabegespräch (Klinik – Schule) mit allen Beteiligten organisiert.

Nach dem Austritt gibt es für die öffentlichen Schulen verschiedene Möglichkeiten, die individuell miteinander kombiniert werden können:

- Standortgespräch nach 1 oder 2 Monaten
- Wöchentliche Telefonate oder Mailkontakt
- Schulen melden sich bei Bedarf
- Begleitung der Kinder/Jugendlichen während den ersten Tagen
- Wöchentliche Besuche vor Ort
- Gespräche mit der Klasse (Psychoedukation)
- Vermittlung zwischen Schule und Familie

Beim dem beschriebenen Vorgehen handelt es sich um grundsätzliche, idealtypische Prozessschritte. Bei Bedarf wird das Vorgehen den individuellen Anforderungen entsprechend flexibel angepasst. Zusammenfassend ist Link-S ein innovativer, agiler, bedürfnis-, prozess- und kundenorientierter Netzwerk- und Managementansatz.

5.4 Familienarbeit

Die Familienarbeit, der intensive Miteinbezug der Eltern in die Behandlung, ist in allen Kontexten der Spitalschule, angepasst an das jeweilige Angebot, zentraler Bestandteil. Die Eltern erfahren, dass sie als Fachleute/Experten für ihre Kinder ernst genommen werden und ein gleichberechtigtes Arbeitsbündnis gelebt wird. Ein ressourcenorientierter Ansatz nimmt die Alltagsmuster, Werte und Traditionen der Familie auf, dysfunktionale Muster werden kongruent, transparent und respektvoll angesprochen.

Die Führung der Elternarbeit liegt bei den psychologischen bzw. medizinisch-psychiatrischen Fachpersonen. Pädagogische Fachpersonen der Spitalschule werden je nach Bedarf (z.T. auch aufsuchend) in die Elternarbeit direkt mitinvolviert. Alle Fachpersonen der Spitalschule sind unabhängig ihrer direkten Mitarbeit über den aktuellen Stand der Elternarbeit informiert.

6. Führungskultur

Ein pädagogischer Spitalkontext ist, im Interesse erfolgreicher pädagogischer Arbeit, besonders auf die Förderung der menschlichen Qualitäten der Mitarbeitenden angewiesen, die bekanntermassen, nebst dem Fachwissen, in ihrer Vorbildrolle einen wesentlichen Teil des pädagogischen Förderungserfolges darstellen. Im intensiv interpersonal gestalteten Behandlungs-, Förderungs- und Lernkontext der Spitalschule sollen sich Führungs- und Förderungskultur wie ein roter Faden von der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen bis hin zur Institutionsleitung durchziehen. Auf dieser Grundlage bedarf ein moderner,

agiler, interdisziplinärer, netzwerkorientierter Spitalschulkontext eines ebenso modernen, agilen, systemisch-mitunternehmerisch orientierten Führungskonzeptes.

Die Förderung der Führungskultur findet auf der Grundlage eines positiven, Fähigkeiten- und ressourcenorientiertes Menschenbildes und über von den Vorgesetzten gelebte Werte wie Wertschätzung, Vertrauen, Gleichberechtigung, (Fehler-)Toleranz und Frustrationsfähigkeit, Befähigung, Respekt, Delegation sowie Bereitschaft zu lernen und Probleme mit Eigeninitiative anzugehen, gegenseitige Loyalität, Kongruenz, Mut und Agilität statt. Die Art und Weise der organisatorischen, expertenorientierten Führung kennzeichnet sich durch bereichsspezifische Kompetenzen und fachspezifische Qualifikationen der Mitarbeitenden. Die Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeitenden sind fachspezifisch so autonom und eigenverantwortlich wie möglich auf die gemeinsam formulierten klinischen und pädagogischen Behandlungsziele der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet. Der strukturelle Führungsaspekt zielt darauf ab eine Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aus einem Guss zu etablieren. Die Strategie gibt der wertschätzenden Anerkennung von Leistungen und der Teilhabe am Erfolg hohe Priorität.

Die formale Autoritätsgrundlage und Macht der direkten Vorgesetzten ist einer Expertenorganisation ähnlich bewusst reduziert, der Einflussbereich und die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden sind erweitert, gehen aber nur soweit, wie die Vorgesetzten den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit überlassen können. Das Vorbildverhalten innerhalb eines klinischen, medizinisch-psychiatrischen Spitalschulkontextes bedarf eines sensiblen Umgangs mit Macht. Situationsspezifisch interveniert und unterstützt die Leitung direktiv. Sie achtet insgesamt sorgsam darauf, dass jegliche Zeichen von Machtmissbrauch innerhalb der Teams und gegenüber den Kindern und Jugendlichen aufgearbeitet werden.

7. Entwicklungsziele (2019, 2020, 2021)

Das die Organisation der Spitalschule durchdringende Thema ist *Entwicklung*. Ressourcen- und Entwicklungsorientierung sind gelebte Grundhaltungen. Es besteht der Anspruch möglichst auf allen Ebenen der Organisation einem hohem Level, orientierend am *state of the art* und an *best practices* pädagogischer und organisationaler Förderung und Führung, zu entsprechen. Dies in der Überzeugung, dass wir auf diesem Weg den Kindern und Jugendlichen einen optimalen Entwicklungsrahmen bieten können. Entsprechend fokussieren und investieren wir zeitliche, finanzielle und mentale Ressourcen und suchen stetig nach Benchmark Möglichkeiten zu innovativen und erfolgreichen Organisationen im erweiterten Feld pädagogischer Förderung.

- Der im klinischen Kontext zunehmende Fortschritt störungsspezifischer Behandlungen bedarf eines ebenso individualisierenden pädagogischen Vorgehens. Hier bleiben wir stetig am Ball.
- Unser Netzwerk wird entwicklungs- und bedarfsorientiert ausgebaut. So werden wir kurz- bis mittelfristig die bestehende Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern

wie den öffentlichen Schulen und dem schulpsychologischen Dienst weiter intensivieren und erweitern.

- Weiterführende Umsetzung des Lehrplanes 21 (19/20/21).
- Spezifische Konzepte wie neue, organisationsübergreifende Prozesse im Umgang mit schulverweigernden oder autistischen Kindern und Jugendlichen integrieren wir fließend in unser pädagogisches und in unser kooperatives Netzwerkangebot.
- Weiterbildung zum Thema Interventionsmöglichkeiten bei grenzüberschreitendem Verhalten (Deeskalationsweiterbildung, Herbst 2019/20/21).
- Die Vernetzung der Spitalschulen an den drei Standorten ist bereits angelaufen. Synergien sollen optimal genutzt werden und die Zusammenarbeit soll intensiviert werden. Dies ist ein Entwicklungsziel für die Jahre 2019/2020.
- Für das Qualitätsmanagement sollen auch die Kinder und Jugendlichen zur Spitalschule befragt werden. Die Etablierung eines geeigneten Fragebogens ist ebenfalls ein Entwicklungsziel für das Jahr 2019/20.
- Unsere Abläufe werden zur Schaffung von Transparenz und Klarheit in Schemen festgehalten. Es sollen weitere Prozessschemen für die Kinderklinik und für die Eltern-Kind-Station im Jahr 2019/2020 verschriftlicht werden.
- Damit nicht nur erwachsene Personen, sondern auch Kinder sich über unsere Angebote ein Bild machen können, wird bis 2020/21 eine kindgerechte Informationsbroschüre über die Behandlung in der Tagesklinik und in der Kinderklinik projiziert.
- Bildung einer Arbeitsgruppe „Spitalschulkonzept“ (jährliche Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung des Konzeptes).

8. Qualitätsmanagement

Das Ziel des Qualitätsmanagements liegt in der kontinuierlichen Verbesserung der Spitalschule KJPD: Transparente Prozesse, schlanke Arbeitsabläufe und klare Kompetenzen sind entscheidende Rahmenbedingungen für die hochwertigen Angebote und Dienstleistungen der Spitalschule. Qualitätsentwicklung trägt dazu bei diese Rahmenbedingungen zu sichern und zu verbessern, indem sie Alltagsroutinen hinterfragt, Veränderungsmöglichkeiten aufzeigt und die Diskussion über Qualität – in all ihren unterschiedlichen Dimensionen – anregt.

Kindbezogenes QM

- Klinikrapport (je Angebot 1-3 x wöchentlich)
- Standortgespräche
- ICF-Förderplanung
- EQUALS (Ergebnisorientierte Qualitätssicherung in sozialpädagogischen Einrichtungen)
- Prozessschema KJPD Tagesklinik
- Fallsupervision

- Fragebogen (ab 2020)

Mitarbeitendenbezogenes QM

- Teambesprechung
- Rapport
- Lehrersitzung
- Teamleitungs-/Schulleitungstv.-Sitzung (1x wöchentlich)
- Sozialpädagogensitzung
- Teamsupervision (1x/6 Wochen)
- Fort- und Weiterbildung gem. Fort- und Weiterbildungsreglement STGAG und Rahmenvereinbarung für Lehrpersonen KJPD
- Beurteilungs- und Förderungsgespräch B+F
- Retraite (1x jährlich)
- „open door policy“ – Einzelgespräche jederzeit möglich
- Hohe Bilateralität im Alltag – „Management by walking around“
- Mitarbeitendenbefragung STGAG (online)

Münsterlingen, 20. April 2021