



Pfalzbrief
03 | 22

Orientierung

Alina Mosendz-Manser hilft Ukraine-Flüchtlingen,
sich in der Schweiz zurechtzufinden

Liebe Leserin und lieber Leser

Waren Sie auch schon mal in den Bergen unterwegs und merkten plötzlich, dass Sie die Orientierung verloren haben? Haben auf die Wanderkarte geschaut und vergeblich Ihren Standort gesucht? In so einer Situation merkt man: Wer seinen Standort nicht kennt, kann sich nicht orientieren.

Ähnlich verhält es sich mit dem Standortgespräch. Dieser Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden soll Orientierung schaffen. Indem man offen und ehrlich über den Arbeitsalltag spricht, kann man diesen gemeinsam verbessern. Das Bedürfnis nach solchen Gesprächen scheint gross. Ein Mitarbeiter sagt in diesem Pfalzbrief: «Der Austausch über die Arbeit ist so wichtig, dass er nicht einmal pro Jahr, sondern einmal pro Quartal stattfinden sollte.»

Die Standortgespräche in der Staatsverwaltung sind auf diesen Herbst hin inhaltlich und formal erneuert worden. Wir haben das Thema «Orientierung» deshalb zum Schwerpunkt dieses Pfalzbriefes gemacht. Wie ist es zum Beispiel für einen blinden Menschen, sich in einer Stadt zu orientieren? Wussten Sie, dass Elektroautos für diese Menschen gefährlich werden können? Der blinde Gerd Bingemann erzählt aus seinem Leben. Oder erfahren Sie, weshalb sich die Regierung des Kantons St.Gallen vermehrt über die Grenzen hinweg orientiert und zu welchen Projekten das geführt hat. Besonders ans Herz lege ich Ihnen das Portrait über Alina Mosendz-Manser. Die Ukrainerin schreibt im Auftrag des kantonalen Führungsstabs wöchentlich einen Newsletter, der ihren geflüchteten Landsleuten Orientierung in der Schweiz bieten soll.

Viel Spass beim Lesen.

Markus Wehrli
Kommunikation Staatskanzlei

Herausgeberin
Kommunikation Staatskanzlei

Adresse der Redaktion
Redaktion Pfalzbrief, Staatskanzlei,
Regierungsgebäude, 9001 St.Gallen,
Telefon 058 229 32 64, pfalzbrief@sg.ch

Konzept und Gestaltung
Kernbrand AG, St.Gallen

Druck
Cavelti AG, Gossau

04



- 04 Was Georg Amstutz zu Standortgesprächen denkt
- 08 «Reden über die Arbeit ist wichtig»
- 10 Alina Mosendz-Manser hat ein neues Leben
- 12 Signaletik weist uns den Weg
- 14 Wie orientieren sich blinde Menschen?

Foto Titelseite: Thomas Hary

- Über die Grenze schauen 16
- Den richtigen Job finden 20
- Kantonsärztin Katharina Schenk entscheidet gerne 24
- Die neuen Lernenden sind da 28
- Das letzte Wort 32



20



Pfalzbrief digital

Lesen Sie den Pfalzbrief
auch online unter
pfalzbrief.ch

«Man muss ehrlich mit sich sein»

Die einen haben es schon hinter sich, den andern steht das neue Standortgespräch noch bevor. Zufriedenheit äussern, Kritik üben, über die Arbeit reden – was ist der Nutzen solcher Mitarbeitergespräche? Ein Interview mit **Georg Amstutz**, der lange Jahre Erfahrung als Mediator hat und sich in Gesprächen auskennt.

Georg Amstutz, weshalb sind Standortgespräche wichtig?

Oft werden einem Dinge erst richtig bewusst, wenn man mit jemandem darüber redet. Dazu gehören auch Emotionen, zum Beispiel wie man sich fühlt bei der Arbeit. So kommt im Dialog unmittelbar der ganze Mensch in den Blick. Das ist eine wichtige Funktion von Gesprächen. Im Arbeitsalltag hat es dafür meist keinen Platz, deshalb sind Standortgespräche wichtig.

Und was ist der konkrete Nutzen?

Zufriedene Mitarbeitende sind die besten Mitarbeitenden. Zufriedenheit bei der Arbeit nützt allen: den Mitarbeitenden, Vorgesetzten und dem Unternehmen als Ganzem. Wo stehe ich eigentlich? Was ist meine Situation? Wenn es im Standortgespräch gelingt, Probleme anzusprechen und lösen zu können, wenn es gelingt, Konflikte zu entschärfen und die Arbeitssituation zu verbessern, dann haben alle etwas davon.





Foto: Thomas Hary

Trotzdem: Einigen Mitarbeitenden liegt das Standortgespräch auf dem Magen ...

Ich glaube, wenn Mitarbeitende einmal ein gutes Standortgespräch hatten, dann gehen sie auch mit einer positiven Erwartung ins nächste Gespräch. Im anderen Fall wird das Standortgespräch tatsächlich zur Pflicht. Natürlich kann es unangenehm sein, wenn etwa die Leistung beurteilt wird. Ein solcher Aussenblick ist aber wichtig, da er hilft, den Standort zu klären.

Im neuen Standortgespräch müssen die Mitarbeitenden eine Einschätzung ihrer Kompetenzen abgeben – wie macht man das am besten?

Es ist wichtig, sich auf diese Fragen wirklich einzulassen. Wie ist meine Arbeit für mich? Was kann ich gut und was kann ich nicht so gut? Bin ich wirklich zufrieden? Es geht darum, bei diesen Fragen ehrlich mit sich selbst zu sein. Es bringt den Mitarbeitenden viel, wenn sie diese nüchterne Auslegeordnung machen und die Karten auf den Tisch legen. Denn nur so besteht auch die Aussicht darauf, dass eine weniger optimale Arbeitssituation verbessert und mehr Zufriedenheit erreicht werden kann.

Ist es wirklich klug, wenn man Schwächen offenlegt?

Ja, es ist vor allem sich selbst gegenüber klug. Jeder hat Stärken und Schwächen. Es ist klug, über seine Schwächen zu reden, weil so beispielsweise der Weg geebnet wird, sich gezielt weiterbilden zu können.

Darf man flunkern?

Nicht jeder ist im selben Mass bereit, offen über die Arbeit zu sprechen. Aber ein taktisches Vorgehen bringt für das Standortgespräch nicht viel. Es geht darum, ein möglichst offenes Gespräch zu suchen. Wenn es zu persönlich wird, sind aber Grenzen gesetzt. Bei einem Standortgespräch geht es nicht um «Seelenblütteln».

Wie können Mitarbeitende heikle Dinge ansprechen, zum Beispiel Unzufriedenheit mit der vorgesetzten Person?

Ein Schlüssel ist, bei sich selbst und seinen Gefühlen zu bleiben und das auch so zu formulieren. Wichtig ist auf jeden Fall, sich vorher genau zu überlegen, wie und wo man die Kritik formulieren will. Das Standortgespräch ist auch für solche Kritik da. An diesem Gespräch sind ja zwei Personen beteiligt, es geht nicht nur um die Mitarbeitenden. Zudem muss eine vorgesetzte Person mit Kritik umgehen können.

Gibt es Themen, die man besser nicht anspricht?

Apriori gibt es das nicht. Thema im Standortgespräch sind der Job und die Person. Die Grenze ist dort, wo jemand nicht mehr reden will.

... und wenn es zu einem Konflikt während des Gesprächs kommt?

Emotionen sind etwas Normales. Es ist manchmal wichtig zu sagen: Das macht mich hässig. Denn damit kennzeichnet man seine Position, seinen Standort. Es ist wichtig, solche Emotionen zuzulassen, gleichzeitig aber bei der Sache zu bleiben. Emotionen sind eine Chance, weil sie einen Hinweis geben auf eine Unstimmigkeit. Sie decken ohne grosse Worte einen Sachverhalt auf, dessen Diskussion für das Standortgespräch wertvoll sein kann. Falls es während des Gesprächs zu emotional wird, lohnt es sich, eine kleine Pause zu machen.

Das Standortgespräch soll ein Gespräch auf Augenhöhe sein. Trotzdem besteht eine Hierarchie: Es ist ja die vorgesetzte Person, die einem gegenüber sitzt – auch nach dem Gespräch.

Diese Hierarchie bleibt auch innerhalb des Gesprächs bestehen. Trotzdem sollte es möglich sein, ehrlich miteinander und offen miteinander zu reden. Ein Gespräch auf Augenhöhe will sagen, dass sich die beiden Personen in einem geschlossenen und geschützten Gesprächsrahmen befinden. Innerhalb von diesen ist Offenheit sehr wohl möglich.

Mitarbeitende und Vorgesetzte stecken Zeit und Energie in die Vorbereitung und in das Standortgespräch selbst. Wie lässt sich der Gewinn konkret messen?

In Standortgesprächen geht es unter anderem um Ziele. Die Reflexion dieser Ziele bringt viel. Sind sie

erreicht worden? Haben wir die Ziele möglicherweise falsch formuliert? Dieses Nachdenken über die tägliche Arbeit ist wertvoll, weil sich die Mitarbeitenden Gedanken machen und nicht einfach ihre Arbeit verrichten. Das führt zu Verbesserungen am Arbeitsplatz und damit zu mehr Zufriedenheit. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist das höchste Gut für jedes Unternehmen.

Zurück zur konkreten Gesprächssituation: Ihr persönlicher Tipp?

Das Standortgespräch ist eine Plattform. Es lohnt sich wirklich, sich auf das Gespräch einzulassen und sich auszubreiten.

*Markus Wehrli
Kommunikation Staatskanzlei*

Person

Georg Amstutz ist ausgebildeter Mediator in den Bereichen Konfliktlösungskompetenz, Wirtschaft und öffentlicher Bereich. Er leitet seit 2007 den Kommunikationsdienst des Kantons Appenzell Ausserrhoden, seit 2020 im Vollamt.

Eckpunkte

Die Eckpunkte des neuen Standortgesprächs

Das neue Standortgespräch in der Staatsverwaltung fördert den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen. Seine zentralen Bausteine sind das neue Kompetenzmodell, die Selbsteinschätzung sowie der Dialog über die persönliche Entwicklungsperspektiven. Sie ermöglichen einen vielschichtigen Austausch. Weitere Neuerungen sind die Überarbeitung des Feedbacks an die Vorgesetzten und die Digitalisierung des bisherigen Papierprozesses mittels der neuen Software SAP SuccessFactors.

Das neue Tool wird von rund 4000 Usern in der Staatsverwaltung genutzt. Viele Wünsche und Verbesserungsvorschläge wurden bereits im Vorfeld des Rollouts umgesetzt und werden auch zukünftig in die Weiterentwicklung einfließen, etwa über einen möglichen Ausbau mit weiteren Modulen.

«Wir wollen einen Dialog auf Augenhöhe»

Das neue Standortgespräch setzt auf Dialog – die einseitige Beurteilung durch die vorgesetzte Person ist überholt. Was steht dahinter? Fünf Fragen an Regierungsrat **Marc Mächler**.



Marc Mächler, weshalb brauchte es die Überarbeitung des Standortgesprächs?

Die Arbeitswelt hat sich seit der letzten Überarbeitung des Standortgesprächs stark entwickelt und die Digitalisierung sowie die Flexibilisierung der Arbeitswelt stellen hohe Anforderungen an die Führung. Zudem waren zahlreiche Führungspersonen und Mitarbeitende mit den Inhalten des bisherigen Instruments unzufrieden. All dies führte Anfang 2021 zur Überarbeitung und zur Digitalisierung des Prozesses.

Was sind die Vorteile der neuen Form?

Wichtig ist seine Entwicklungsorientierung. Der Einsatz des Kompetenzmodells und die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden ermöglichen beiden Seiten einen deutlich differenzierteren Austausch als bisher. Alle Beteiligten können den Dialog gemäss ihren Bedürfnissen führen und mitgestalten.

Die Leistung wird im Dialog bewertet: Wieso diese Mitsprache?

Das Einschätzen und Bewerten der Aufgabenerfüllung, Zielerreichung und erfolgsentscheidender Kompetenzen sind wichtige Bestandteile des Standortgesprächs. Gleichzeitig fördert die unterschied-

liche Betrachtung von Verhalten und Leistungserbringung den Dialog auf Augenhöhe. Im Prozess zeigen sich so weitere Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten. Mitsprache bedeutet aber auch Einbezug. Wir müssen uns davon lösen, dass der Chef alles weiss und Anweisungen gibt. Mit dem Einbezug wird auch Verantwortung übertragen, das Fundament für vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit.

Gibt es auch Elemente, die auf Wunsch von Mitarbeitenden überarbeitet wurden?

Ja, beispielsweise die Aufnahme der Selbsteinschätzung. Der Input erfolgt aus einem der Entwicklungswerkshops heraus und wurde direkt umgesetzt.

Die Vorbereitung sowie das Gespräch selbst werden auch für die Mitarbeitenden anspruchsvoller. Was ist der Mehrwert?

Die Mitarbeitenden werden nicht mehr nur auf eine Gesamtnote reduziert. Sie setzen sich mit sich selbst, den Erwartungen an ihre Arbeitserfüllung und ihren Entwicklungspotenzialen auseinander.

Wie wichtig ist Ihnen das Standortgespräch?

Standortgespräche sind sinnvoll, sagen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei unserer Umfrage. Manche finden aber, ein Gespräch pro Jahr sei zu wenig.



Ein Standortgespräch finde ich sinnvoll, da es einen geregelten Rahmen bietet, um ein Feedback der Vorgesetzten zu erhalten. Noch wichtiger als das Standortgespräch finde ich allerdings den Austausch mit den Vorgesetzten während des ganzen Jahres. Damit erhält man unmittelbar Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit – positiv oder negativ – und hat so direkt die Möglichkeit zur Verbesserung. Meiner Meinung nach ist dies zielführender für die Arbeit und alle Beteiligten, als sich sämtliche Rückmeldungen für einen Termin pro Jahr aufzusparen.

Nadja Bolliger

Sachbearbeiterin Amt für Hochschulen,
Bildungsdepartement



Mir ist es wichtig zu wissen, was von mir an meiner Wirkungsstätte erwartet wird. Ein Austausch mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen darüber empfinde ich darum als wertvoll und hilfreich. Allerdings sollte das nicht nur einmal im Jahr der Fall sein, sondern mindestens einmal im Quartal. Die Form dürfte zwangloser sein. Wieso sich nicht bei einem Spaziergang austauschen? Ein Gespräch im Jahr birgt die Gefahr, dass die Erwartungen von beiden Seiten zu hoch und Enttäuschungen darum vorprogrammiert sind. Für mich ist es einfacher, sich in Schritten einem Ziel zu nähern. Dieses kann sich über ein Jahr hin ja auch verändern.

René Schmid

Publishing Staatskanzlei



Das Standortgespräch ist mir wichtig. Im Zentrum steht für mich die Bereitschaft, Zeit zu investieren. Man nimmt sich Zeit, das Gespräch vorzubereiten und abzuhalten, das heisst, man nimmt sich Zeit, sich mit einer Person zu befassen, über eine Person nachzudenken und zu reflektieren. Man schweift sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft. Es ist kein Gespräch zwischen Tür und Angel, unverbindlich und zufällig. Es soll anregen und bewegen und in fachlicher und persönlicher Hinsicht einen gewissen Tiefgang haben. Der persönliche Austausch steht klar im Zentrum; Formulare oder digitale Tools sind dabei lediglich Hilfsmittel, wenn auch wertvolle.

Christoph ILL

Erster Staatsanwalt, Sicherheits- und Justizdepartement



Wichtiger als das Standortgespräch ist natürlich der offene und regelmässige Austausch während des ganzen Jahres. Standortgespräche sind für mich aber wichtige Meilensteine, um mit meinen Mitarbeitenden zurück, aber auch in die Zukunft zu blicken. Ich nutze die Gespräche, um die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche zu besprechen, die Leistung im vergangenen Jahr zu reflektieren und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft festzuhalten. Aus meiner Erfahrung können gut vorbereitete und durchgeführte Standortgespräche viel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit beitragen und die gegenseitige Motivation und Loyalität nachhaltig stärken.

André Fuchs

Hauptabteilungsleiter Spezialsteuern,
Finanzdepartement



Individuelle Feedbacks sind das ganze Jahr hindurch wichtig. Dabei konzentrieren wir uns aber meist auf Aspekte des Alltags. Das jährliche Standortgespräch sorgt für einen verbindlichen Rahmen, eröffnet breite Perspektiven und gibt genug Raum für Wertschätzung und das Diskutieren von Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Darum finde ich diese Termine als Vorgesetzter wie auch in meiner Rolle als Mitarbeiter sehr wichtig. Wir haben alle volle Kalender, aber diese Zeit müssen wir uns nehmen! Dieses Jahr arbeiten wir mit einem neuen Tool, da muss noch nicht alles in der Umsetzung perfekt sein. Zentral bleibt, dass Mitarbeitende wie Vorgesetzte die Offenheit haben, auch Negatives anzusprechen.

Davide Scruzzi

Generalsekretär, Departement des Innern

«Wenn ich meinen Landsleuten die Schweiz erkläre, lerne ich sie auch selbst besser kennen»

Neues Leben, neues Land, neue Sprache – und ein neuer Job in der Kommunikationsabteilung des Kantons St.Gallen.

Alina Mosendz-Manser erzählt ihre bewegende Geschichte.

Jede Woche schreibe ich einen Newsletter für ukrainische Flüchtlinge und helfe ihnen so, die Schweiz besser zu verstehen: Wie läuft es hier? Wie können sie sich zurechtfinden und sich integrieren? Der Krieg in der Ukraine bricht mir zwar das Herz – jeder getötete Mensch, jedes zerstörte Gebäude –, doch wir müssen die Kraft finden, weiterzuleben.

Im letzten Herbst wurde die Schweiz mein neues Zuhause. Ich kam mit einem Koffer und einem Hochzeitskleid aus der Ukraine. Die Liebe führte mich hierher: Mein Schweizer Freund hatte mir einen Heiratsantrag gemacht, wir planten unsere Hochzeit für den Winter. Der Umzug in ein anderes Land bereitete mir allerdings Sorgen. Ich hatte über 15 Jahre Erfahrung als Journalistin, wusste aber nicht, ob ich hier Fuss fassen konnte, und hatte Angst davor, noch einmal neu anzufangen. Durch die Arbeit lernte ich übrigens auch meinen Mann kennen. Das war 2015. Er war damals Schweizergardist, ich berichtete als Auslandsreporterin über den Besuch des ukrainischen Präsidenten im Vatikan. Im Januar 2022 heirateten wir in einem wunderhübschen Schloss im Rheintal.

Nachdem ich in die Schweiz gezogen war, arbeitete ich von hier aus weiter für ukrainische Medien und Projekte.

Die letzten sieben Jahre machte ich bei «Stop Fake» mit. In dieser Zeit hat die Plattform unzählige Falschinformationen russischer Staatsmedien aufgedeckt. In den letzten zwölf Monaten nahm die Desinformation sogar noch zu. Die russische Grossinvasion vom 24. Februar überraschte mich deshalb nicht. Warnungen des US- und des britischen Geheimdienstes sowie Nachrichten über Truppenzusammenzüge an den Grenzen verstärkten unsere Furcht vor einem kurz bevorstehenden Krieg. Für die Ukraine begann der Krieg 2014 mit der Annexion der Krim und mit Kämpfen in der Ostukraine. Es war klar: Früher oder später würden die Besatzer weitere Gebiete angreifen.

Mein Verstand wusste das alles, trotzdem traf mich der Krieg emotional. Am 25. Februar feierte ich nicht meinen Geburtstag, sondern versuchte meine Mutter davon zu überzeugen, die Ukraine zu verlassen und auch hierherzukommen. Nach einer einwöchigen Reise erreichte sie als Flüchtling die Schweiz. Mit über 60 war es für sie nicht einfach, ihr Zuhause zu verlassen, die Stelle im Spital zu verlieren und auf einmal in einem anderen Land zu leben. Sie kam zusammen mit ihrem Mann. Erst hier erfuhren sie, dass sein Ferienhaus in der Ukraine zerstört war. Nach all diesen schmerzlichen Erfahrungen war es für uns eine positive Überraschung, wie schnell und effektiv die Schweiz alle ukrainischen Flüchtlinge

aufnahm und wie sich uns hier die Türen und die Herzen der Menschen öffneten.

Über Bekannte kontaktierte mich im Frühling der Leiter der Kommunikationsabteilung des Kantons St.Gallen. Er schlug mir vor, einen Newsletter für ukrainische Kriegsflüchtlinge zu schreiben und ihnen so bei der Integration zu helfen. Die Idee gefiel mir sehr. Selbst lebte ich erst seit einem halben Jahr hier; auch für mich war vieles noch neu. Im Sommer versendeten wir die ersten Ausgaben per E-Mail, seither erhielten wir viele positive Rückmeldungen. Ich lerne die Schweiz mit jedem Newsletter besser kennen, und meine Landsleute finden sich so hoffentlich auch besser zurecht. Wir berichten über wichtige Dinge: Gesundheitswesen, ÖV, Jobsuche, das Bildungssystem. Auch hatten alle Freude daran, schweizerdeutsche Redewendungen zu lernen.

Zuvor war ich nicht in der Kommunikation tätig, trotzdem ist diese Erfahrung für mich wertvoll. Erstens hilft der Newsletter meinen Landsleuten in dieser schwierigen Zeit, zweitens kann ich so meine Deutschkenntnisse anwenden und meine berufliche Laufbahn fortsetzen. Nicht zuletzt gibt es mir Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und mich zu integrieren. Die Kommunikationsabteilung hat mich warmherzig aufgenommen und mich bei meinem Neuanfang unterstützt. Die neuen Kolleginnen und Kollegen sind mir in den letzten Monaten alle ans Herz gewachsen.

Alina Mosendz-Manser
Kommunikation Staatskanzlei





Unauffällig, aber doch präsent. Ästhetisch ansprechend, aber doch lesbar. Signaletik im öffentlichen Raum hat es nicht leicht. Sie soll nicht nur Ortsfremde mühelos ans Ziel führen, sondern auch den Bedürfnissen zahlreicher Anspruchsgruppen entsprechen. Beim Stiftsbezirk St.Gallen ist dies gelungen.

Haben Sie schon mal den Abfalleimer in einer fremden Küche vergeblich gesucht? Oder den Billettautomaten am Bahnhof nicht ausfindig machen können? Ich behaupte ganz kühn: eher unwahrscheinlich. In typisierten Umgebungen finden wir uns in der Regel problemlos zurecht. Schwierig wirds erst, wenn Orte so unübersichtlich oder komplex werden, dass unser räumliches Erfahrungswissen zur Orientierung nicht mehr ausreicht.

Hier kommt die Signaletik ins Spiel. Mittels Schrift, Bildern, Sprache, Formen, Farben oder Zeichen soll sie Menschen dabei unterstützen, sich zurechtzufinden. Die Signaletik im Stiftsbezirk St.Gallen übernimmt diese Aufgabe für rund 150 000 Personen pro Jahr. Der Stiftsbezirk vereint ganz unterschiedliche Nutzerinnen und Nutzer an einem Ort: Kanton und Stadt St.Gallen, die kantonale und regionale Kirche, zahlreiche Untermieterinnen und Untermieter und vor allem eine grosse Zahl an Touristinnen und Touristen. Alle mit ihren Ansprüchen, Bedürfnissen, Vorstellungen – und manche gar mit eigenen Schriften und Logos. Kein Wunder, dauerte es mehrere Jahre und zahlreiche Sitzungen, um ein neues Orientierungssystem zu entwickeln.

Bei Arbeiten im Weltkulturerbe ist Fingerspitzengefühl gefragt.

Ludwig Gächter arbeitete als Architekt beim kantonalen Hochbauamt in der Projektentwicklung und war zusammen mit der Agentur TGG und dem «studio DAS» für das Projekt zuständig. Die vielen involvierten Parteien waren nur eine der zahlreichen Herausforderungen beim Projekt: «Weil der Stiftsbezirk zum Unesco-Weltkulturerbe gehört, gab es ganze Bücher mit Vorgaben, was erlaubt ist und was nicht.» Hinzu kamen Vorschriften der Denkmalpflege und der Archäologie. «Stelen, die üblicherweise auf Frosttiefe im Boden versenkt werden, durften wir nur behutsam in die Humusschicht bohren – unter strenger Aufsicht eines Archäologen. Die Montage jeder Tafel an den Gebäuden wurde durch die Denkmalpflege abgesegnet.»

Nicht nur die Eigentümerinnen und Eigentümer sind divers, sondern auch die Menschen, die den Stiftsbezirk besuchen. «Bei einem so durchmischten Publikum ist es praktisch unmöglich, alle gleich erfolgreich anzusprechen», sagt Gächter. Trotzdem: «Wir wollten die Menschen ans Ziel bringen und den Weg von draussen ins Gebäude hinein möglichst niederschwellig gestalten.»

Um dies zu erreichen, wird die Signaletik üblicherweise bei jedem Bauprojekt schon von Beginn weg mitgedacht. Bei der Beschilderung im Stiftsbezirk arbeitete Gächter jedoch mit bestehenden Bauten, die es Besucherinnen und Besuchern bei der Orientierung nicht immer leicht machen. «Der Eingang zur Stiftsbibliothek war zum Beispiel relativ unauffällig – ganz im Gegenteil zu einem Eingang im inneren Klosterhof um die Ecke, dessen einladend gestaltete Treppe oft zu Verwechslungen führt. Deshalb sind für eine bessere Sichtbarkeit beim Eingang zur Stiftsbibliothek auffällige Stelen platziert.»

Signaletik im Praxis-Test

Wie oft müssen Touristinnen und Touristen trotz ausgeklügelter Beschilderung noch an den richtigen Ort gelotst werden? Laut Gächter sind es mit der neuen Signaletik weniger geworden. Direkte Rückmeldungen von Personen vor Ort sind ein wichtiger Indikator dafür, wie gelungen ein Projekt tatsächlich ist. Eine von Gächter besonders geschätzte Quelle dafür sind Personen vom Hausdienst. Von diesen wurde das neue Orientierungsdesign im Stiftsbezirk gut aufgenommen – und zwar fast zu gut. «Plötzlich kamen Aschenbecher und Abfalleimer in derselben Farbe wie unsere Schilder daher. Damit «alles schön einheitlich aussehe», berichtet Gächter amüsiert. «Da mussten wir dann schon eingreifen.»

*Olivia Meier
Kommunikation Staatskanzlei*



Er hört und spürt die Stadt

Gerd Bingemann ist blind und dennoch oft selbstständig unterwegs. Wie orientiert sich der 61-Jährige? Wir haben ihn begleitet.

Sechs Stufen hinauf, dann zwei Schritte bis zur Eingangstür. Es folgen zwei weitere Schritte, fünf Stufen hinunter, dann eine Vierteldrehung nach rechts. «Ich zähle regelmässig, damit ich nicht jedes Mal so genau tasten muss und an Tempo verliere», sagt Gerd Bingemann. Der 61-Jährige ist aufgrund einer Netzhauterkrankung nach langjähriger Sehbehinderung seit fast 15 Jahren blind – und trotzdem so oft wie möglich selbstständig mit seinem weissen Stock unterwegs.

Ringen um Selbständigkeit

Ein solcher Weg ist jener von seinem Zuhause in Wil bis zum Bahnhof. Die rund 700 Meter lange Strecke hat Bingemann komplett im Kopf. «Nach der Aussentreppe kommt ein Weg, der mit Platten verlegt ist», erzählt er. «Sobald es wegen meines Stockes nicht mehr «rarp rarp», sondern «rrrr» macht, weiss ich, dass ich auf dem Asphalt und nicht mehr auf den Platten bin.» Rund 20 solcher Merkmale hat er sich für den zehnminütigen Fussmarsch eingeprägt. «Gibt es keine kurzfristigen Baustellen oder Zulieferfahrzeuge, die im Weg stehen, dann komme ich gut ohne fremde Hilfe zum Bahnhof.»

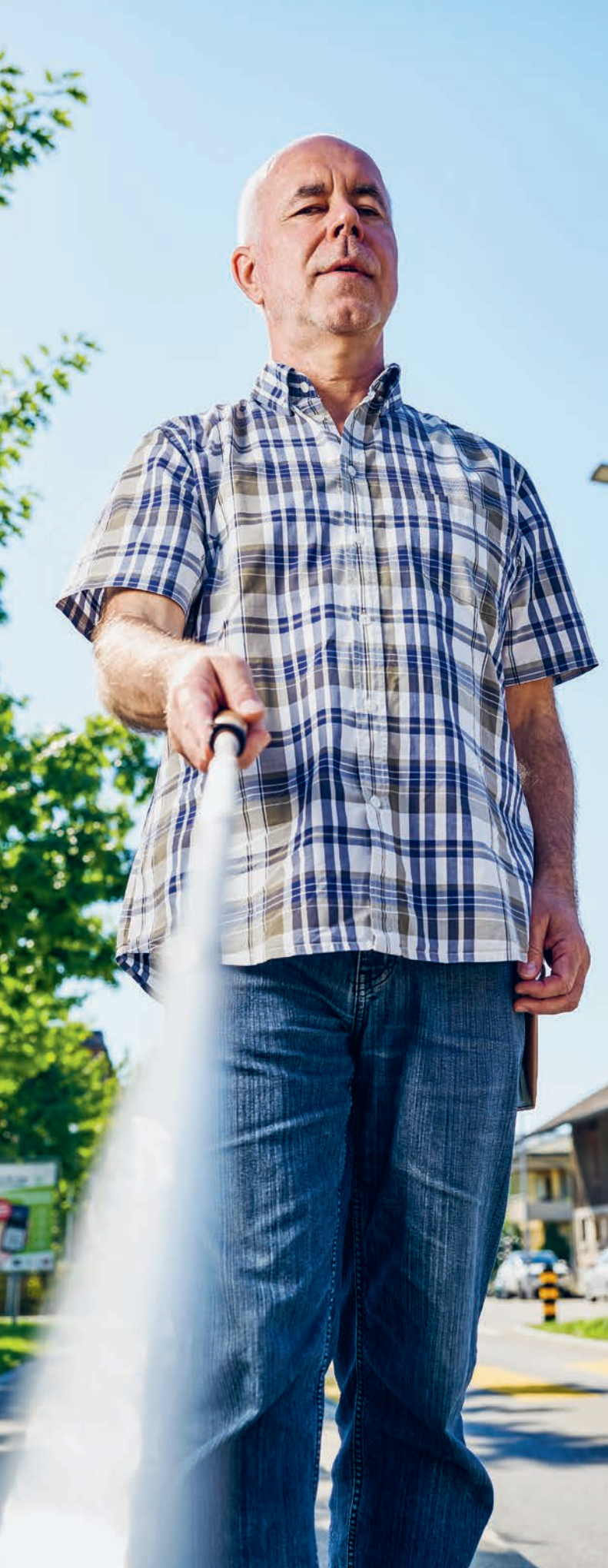
Selbstständigkeit ist für Gerd Bingemann wichtig. Dabei kann er sich auf seinen ausgeprägten Gehör- und Tastsinn und sein trainiertes Erinnerungsvermögen verlassen. Dennoch ist er immer wieder mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Seit Jahren setzt er sich deshalb für die Rechte sehbehinderter Menschen und den Abbau von Hürden im Alltag ein. Während 33 Jah-

ren arbeitete er beim Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZBLIND mit Sitz in St.Gallen. Bingemann war für die Hilfsmittel zuständig und kam als Interessenvertreter zwangsläufig auch in Berührung mit der öffentlichen Verwaltung. In dieser Funktion war er unter anderem dafür verantwortlich, dass die Treppenkanten auf den Bahnhöfen besser markiert und taktil-visuelle Leitliniensysteme verlegt wurden. Seit gut eineinhalb Jahren ist er wegen einer zusätzli-

«Für uns können Elektrofahrzeuge gefährlich sein.»

chen Hörbehinderung frühpensioniert. Für den Juristen und passionierten Musiker aber kein Grund, sich zur Ruhe zu setzen. «Es wird vielerorts schon vieles richtig gemacht. Aber es gibt immer noch einiges zu tun.» Im öffentlichen Raum sind es aktuell die Elektroautos, E-Bikes und E-Trottinette, die ihm Sorgen machen. «Sie reduzieren zwar den Verkehrslärm, für uns können sie jedoch gefährlich sein», sagt er. Der Grund: Sie sind praktisch geräuschlos und ungewohnt schnell. «Der Verkehrslärm ist für uns eine wichtige Orientierungshilfe, wenn wir beispielsweise auf die andere Strassenseite wollen.» Bingemann plädiert dafür, die Motorenersatzgeräusche in den Elektrofahrzeugen noch konsequenter umzusetzen.





Lieber Ampeln als Kreisel

Nebst dem Verkehrslärm sind deutlich abgegrenzte Trottoirkanten, Leitsysteme am Boden bei den Bahnhöfen, Aufmerksamkeitsfelder mit weissen Reliefstreifen an den Bushaltestellen sowie akustische Signale und Vibrationen an den Ampeln wichtige Hilfsmittel für blinde Menschen, um sich im öffentlichen Raum zurechtzufinden.

Allerdings dürfte an mancher Ampel der Ton, der erklingt, wenn diese auf Grün wechselt, noch etwas lauter sein und länger anhalten. «Wenn es rund herum viel Lärm hat, ist es für uns manchmal schwierig, das Signal wahrzunehmen und dem richtigen Zebrastreifen zuzuordnen», sagt Bingemann. Dennoch ist er froh, dass es heute noch so viele Verkehrsampeln gibt. Die Kreisel hingegen bereiten ihm Mühe: «Man hört ein konstantes Brummen und kann sich nicht am stoppenden Quer- oder anfahren Parallelverkehr orientieren.»

Gerd Bingemann nutzt oft den öffentlichen Verkehr. «Bus und Zug sind für uns Sehbehinderte sehr wichtig», sagt er. «Wir sind dadurch mobiler und selbstständiger – und müssen nicht alle Wege auswendig und mit abgezählten Schritten im Kopf kennen.» Dass sich vieles im Alltag, auch bei den öffentlichen Verwaltungen, zunehmend in den virtuellen Raum verlagert, findet Gerd Bingemann einerseits positiv. «Es löst unser Mobilitätsproblem.» Andererseits seien nicht alle Verwaltungen und Institutionen bezüglich Blindenfreundlichkeit ihrer Webseite auf einem guten Level, sagt er. Da gebe es grosse Unterschiede. Wichtig ist für ihn, dass Verantwortliche wissen, wie sehbehinderte Menschen einen Bildschirminhalt erfassen und sich virtuell informieren. «Damit ein elektronischer Zugang zu Daten und Dokumenten mit so wenig Hürden wie möglich entsteht, müssen sehbehinderte Menschen und ihre Fachstellen von Anfang an in die Konzeption und Umsetzung miteinbezogen werden.»

*Marion Loher
Freischaffende Journalistin*



Der Blick über die Grenze

Foto: Christina Setz, visitbregenz

Grenzen verlieren an Bedeutung. Auch die Regierung forciert das Thema «Vernetzung und Kooperation» mit Projekten, die über Grenzen hinausreichen. Besonders bedeutsam ist der Metropolitanraum Bodensee. Staatssekretär **Benedikt van Spyk** zu den Gründen, weshalb sich hier eine engere Zusammenarbeit lohnt.

Benedikt van Spyk, sind Sie ein Freund grenzüberschreitender Schulterschlüsse?

Ja, sehr! Ich bin überzeugt, dass eine enge Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn ein zentraler Schlüssel für die positive Entwicklung des Kantons St.Gallen darstellt. Der Kanton St.Gallen grenzt an vier Länder und sieben Kantone. Damit hat er mehr Nachbarn als jeder andere Kanton der Schweiz.

Warum lohnt sich der Blick über die Grenze hinaus?

Uns verbinden über die Grenzen hinaus gleiche Interessen und gemeinsame geschichtliche und kulturelle Wurzeln. Gemeinsam haben wir mehr Gewicht gegenüber unseren Hauptstädten und wir können etwa im öffentlichen Verkehr Lösungen finden, die den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Bevölkerung gerecht werden.

Ist ein Metropolitanraum Bodensee (siehe rechts) nicht etwas hoch gegriffen im Verhältnis zu einem Metropolitanraum Zürich oder Basel?

Der Metropolitanraum Bodensee ist im Unterschied zu anderen urbanen Räumen nicht durch ein Zentrum geprägt. Das Rheintal ist zusammen mit Vorarlberg und Liechtenstein ein Wirtschaftsraum mit grosser internationaler Ausstrahlung und hoher Innovations-

kraft, es gehört zur zweitgrössten Exportregion nach Basel. Zentral ist, dass wir die rein nationale Perspektive verlassen und das Potenzial des gesamten Raums in den Blick nehmen.

Geschichtlich gesehen ist das Verständnis grosser gemeinsamer Lebensräume nichts Neues.

Historisch war die Region Bodensee immer sehr eng verflochten. Der Bodensee war dabei eine zentrale Handels- und Reiseroute. Für die Menschen war es selbstverständlich, sich im Bodenseeraum frei zu bewegen. Erst durch die beiden Weltkriege wurden die politischen Grenzen stark betont.

Wo ist grenzüberschreitende Zusammenarbeit wünschenswert und wo zwingend?

Die Vernetzung unter den Menschen ist sehr viel weiter fortgeschritten, als den Behörden teilweise bewusst ist. Das wurde bei den Grenzschiessungen während Corona deutlich. Wir stehen als Kanton in der Pflicht, der Bevölkerung und Wirtschaft in allen wichtigen Lebensbereichen grenzüberschreitende Lösungen anzubieten.

*Markus Wehrli
Kommunikation Staatskanzlei*

Acht grenzüberschreitende Projekte aus den Departementen



«Metropolitanraum Bodensee», Bau- und Umweltdepartement

Der Metropolitanraum Bodensee umfasst einen Wirtschafts- und Lebensraum mit rund 750 000 Einwohnerinnen und Einwohnern und über 400 000 Beschäftigten. Er besteht aus den vier Agglomerationsräumen Rheintal, einschliesslich Feldkirch-Bludenz, Lindau, St.Gallen Bodensee, Werdenberg-Liechtenstein und Wil. Ziel des Metropolitanraumes ist, die Anerkennung durch die Trägerorganisationen des Raumkonzepts Schweiz zu erhalten. Mit der Anerkennung würde die Region attraktiver für Investitionen und Neuansiedlungen, was der Region zusätzliches Gewicht verleihen würde. Auch Bundesgelder fliessen vermehrt in Metropolitanräume. Mehr als 25 Organisationen aus Politik und Wirtschaft stehen hinter dem Metropolitanraum. Das Amt für Raumentwicklung und Geoinformation koordiniert die weitere Entwicklung mit dem Raumkonzept Schweiz.



«Grenzüberschreitende S7», Volkswirtschaftsdepartement

Eine trinationale Arbeitsgruppe (Behörden und Eisenbahnunternehmen) arbeitet seit rund vier Jahren intensiv an der Verbesserung des grenzüberschreitenden öffentlichen Verkehrs im Bodenseeraum. Deshalb verkehrt seit Dezember 2021 im Zweistundentakt eine S-Bahn (S7) zwischen Lindau und Romanshorn. Vorerst fahren die Züge nur am Wochenende. Ab Dezember 2023 wird das Angebot auf die ganze Woche ausgedehnt. Damit entstehen für die Pendlerinnen und Pendler Richtung Ostschweiz attraktive Verbindungen, die auch bezüglich Reisezeit eine Alternative zum Auto bieten. Zudem können die Tourismusgebiete entlang des nördlichen Bodenseeufer und im Allgäu aus der Schweiz und aus Vorarlberg stündlich und schneller erreicht werden.



«kklick – Kulturvermittlung Ostschweiz», Departement des Innern

Die Ämter für Kultur der Kantone Appenzell Auser rhoden, Glarus, St.Gallen und Thurgau haben sich, unterstützt von den Schulämtern, zusammengetan, um für Schulen aller Altersstufen den Zugang zur Kultur einfach und attraktiv zu machen. Die Online-plattform www.kklick.ch gibt einen Überblick über schulische Kulturvermittlungsangebote und unterstützt Lehrpersonen, diese im Rahmen des Unterrichts zu nutzen. Aktuell sind rund 350 Angebote von 173 Anbietern aus den Kantonen AR, GL, SG und TG aufgeschaltet. Das kantonsübergreifende Netzwerk von Kulturschaffenden, Institutionen, Lehrpersonen, Behörden, Fachstellen und Schulen ist in dieser Form schweizweit einzigartig.

Partnerschaft für Zukunftstechno- logien zwischen HSG und Vorarlberg



«HSG-Institut in Vorarlberg», Bildungsdepartement

Im Bildungs- und Sportbereich werden zahlreiche grenzüberschreitende Projekte umgesetzt. Ein aktuelles Beispiel: Die Gründung des Instituts für Computer Science der Universität St.Gallen in Dornbirn (Vorarlberg). Zwei Assistenzprofessuren sollen zu den Themen «Big Data Infrastructures» und «Embedded Sensing Systems» (eingebettete Messsysteme) forschen und lehren, zudem sind Arbeiten zum Thema Energieautonomie geplant. Die HSG sichert die akademische Qualität des Instituts und gewährleistet die Freiheit von Lehre und Forschung. Das Land Vorarlberg finanziert zusammen mit Partnern aus der Wirtschaft die Einrichtung und den Betrieb des Instituts für zehn Jahre. Die Zusammenarbeit ist ein erstes grosses Projekt des Metropolitanraums Bodensee.



«Digitale Verwaltung Schweiz», Finanzdepartement

Die Organisation Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) wurde auf Anfang 2022 gegründet und ist ein Zusammenschluss zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden. Generell sollen die digitale Zusammenarbeit und die digitale Transformation über die drei Staatsebenen hinweg vorangebracht werden. Themen, mit denen sich die noch junge Institution auseinandersetzt, sind unter anderem die E-ID, digitale Schalter und E-Voting. Die grösste Herausforderung ist es, das kreative Potenzial für die anstehenden Entwicklungen zu stärken, ohne dabei die Autonomie der einzelnen Gemeinwesen einzuschränken. Der Vorsteher des Finanzdepartementes, Regierungsrat Marc Mächler, ist einer der vier Vertreter der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) im politischen Führungsgremium der DVS.



«Regierungskommission Bodensee», Staatskanzlei

Der Bodenseeraum ist die einzige Grenzregion der Schweiz ohne Gremium für die zwischenstaatliche Zusammenarbeit mit den Nachbarstaaten. Der Kanton St.Gallen setzt sich deshalb für die Gründung der «Regierungskommission Bodensee» ein, um die regionalen Gremien wie beispielsweise die «Internationale Bodensee Konferenz» zu ergänzen. Im Gegensatz zum «Metropolitanraum Bodensee», der sich aus Akteuren der Wirtschaft und Politik im Standortwettbewerb einsetzt, wird die «Regierungskommission Bodensee» die Schaltstelle zu den nationalen Regierungen sein. Damit sollen Fragestellungen angegangen werden, die nicht auf der regionalen Ebene gelöst werden können, beispielsweise im grenzüberschreitenden öffentlichen Verkehr. Der Besuch von Bundespräsident Ignazio Cassis beim Pilottreffen der «Regierungskommission Bodensee» im Mai 2022 unterstreicht die Bedeutung der neuen Plattform für Bund und Kantone.



«Projekt HORIZONT», Sicherheits- und Justizdepartement

Die beiden Deutschschweizer Strafvollzugskonkordate Nordwest- und Innerschweiz (NWI-CH) und Ostschweiz (OSK) haben das Projekt HORIZONT lanciert. Die Herausforderungen an den Schweizer Justizvollzug sind in den vergangenen Jahren komplexer geworden. Die Anforderungen an die Unterbringung und Betreuung von straffällig gewordenen Menschen sind stark gestiegen. Zudem machen der technologische Wandel und die Digitalisierung auch vor dem Justizvollzug nicht Halt. Dieser Hintergrund erfordert eine verstärkte Zusammenarbeit über die Kantons- und Konkordatsgrenzen hinaus. Mit den sieben Teilprojekten rüsten sich die 19 Deutschschweizer Kantone von HORIZONT für die Zukunft, um die Herausforderungen in enger Kooperation anzugehen. Das Zusammenrücken soll die Innovationskraft erhöhen; gleichzeitig sollen Doppelspurigkeiten verschwinden, was zu mehr Effizienz führt.



«Reha Lutzenberg», Gesundheitsdepartement

Seit 1982 betreiben die Ostschweizer Kantone AR, AI, SH, SG und TG sowie das Fürstentum Liechtenstein mit viel Erfolg das Rehabilitationszentrum Lutzenberg als modernes Kompetenzzentrum für Suchtfragen. Die Nachfrage nach einer Langzeit-Suchttherapie ist ungebrochen gross. Mit dem bis heute einmaligen Arbeits- und vor allem auch Ausbildungsangebot – als wichtigen Teil der Therapie im Rehabilitationsprozess – bleibt Lutzenberg in der sozialen und beruflichen Rehabilitation erfolgreich, etwa mit internen Ausbildungsplätzen in der eigenen Bäckerei, im eigenen Dorfladen oder mit der Lehre/Anlehre als Landschaftsgärtner/-in. In der zentrums-internen Schule hat die Klientel die Möglichkeit, individuelle Bildungsdefizite aufzuarbeiten und den Schulabschluss nachzuholen.

Gemeinsam den richtigen Weg finden

Als Job-Coach beim Amt für Wirtschaft und Arbeit kennt sich **Kurt Loehrer** aus mit dem Thema Orientierung. Zusammen mit seinen Kolleginnen und Kollegen unterstützt er Arbeitssuchende auf dem Weg zu einer Beschäftigung, die mehr als ein «Brotjob» ist. Ein Text von Kurt Loehrer über seine Arbeit.

In Zeiten von Corona, Industrie 4.0, Digitalisierung und New Work erlebt das Thema «Neuorientierung» ein Revival. Im Homeoffice hatten die Menschen Zeit, über mehr persönliche Freiheit und über ein Ausbrechen aus dem Hamsterrad nachzudenken. Begriffe wie Sinnfindung, Selbstverantwortung, Kreativität und Selbstwirksamkeit sind für viele in den Vordergrund gerückt. Diesen Menschen liegt es am Herzen, eine sinnstiftende, zu ihren Talenten passende Beschäftigung zu finden, also ihre Berufung ausleben zu können.

Dabei unterstützt sie die Abteilung Coaching Arbeitsmarkt des Amtes für Wirtschaft und Arbeit (siehe Box). In vielen Fällen wissen Personen, die hier Rat suchen, nur, was sie nicht mehr tun wollen. Doch sie haben keinen Plan, in welche Richtung es in Zukunft gehen soll. Für mich sind diese Kundinnen und Kunden willkommene Knacknüsse, bei denen ich so richtig in Fahrt komme. Mit viel Geduld, offenen Fragen, Brainstorming, Diagnostiktests und anderen Coaching-Tools gehe ich ans Werk.

Hohe Zufriedenheit erreichen

Ich bin seit zehn Jahren als Job-Coach tätig. In dieser Zeit fiel mir auf, dass es zahlreiche Menschen gibt, die von wiederkehrender Arbeitslosigkeit betroffen sind.

Ich vermute, dass sich ein Grossteil dieser Kundinnen und Kunden im falschen Beruf befindet, weswegen sie Widerstände, Unzufriedenheit und mehrfache Stellenverluste erleben. Das Ziel eines gelungenen Job-Coachings sollte eine nachhaltige berufliche Wiederintegration sein, die einhergeht mit einer hohen Arbeits- und Lebenszufriedenheit. Dies war beziehungsweise ist auch ein zentrales Lebensthema von mir selbst: Ich habe Arbeitslosigkeit schon selber erlebt und kann zudem auf die Erfahrung aus 25 Jobs in verschiedensten Branchen zurückblicken. Derzeit absolviere ich berufsbegleitend den MAS in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung.

«Ich kenne Arbeitslosigkeit und habe Erfahrung in 25 Jobs.»

Einen fixen Arbeitsplatz haben wir Job-Coaches nicht. Unser Alltag ist geprägt von örtlichen Wechseln, kurzfristigen Einsätzen und Programmänderungen, weshalb Improvisationstalent und geistige Flexibilität gefordert sind. Auch die typische Kundin oder den



typischen Kunden gibt es nicht. Gerade auch der rasche Wechsel von einem Gegenüber zum nächsten erfordert es, genau zuzuhören, und verlangt eine hohe Konzentration, Kreativität, Empathie und ein vielfältiges Repertoire an Fragetechniken. Ständig variierende Gegebenheiten in Bezug auf Herkunft, Bildungsstand, Gesundheit und Motivation der Klientinnen und Klienten sind das tägliche Brot von uns Job-Coaches. Wir beraten alle – vom Produktions-Hilfsarbeiter über den CEO bis hin zur Universitäts-Professorin.

Den neuen Weg gefunden

Oft können sich die gecoachten Personen nach einiger Zeit von der Arbeitslosenversicherung abmelden. Sie kehren dann zurück in ihren angestammten «Brotjob» und absolvieren eine berufsbegleitende Weiterbildung, um in den «Berufungsjob» zu gelangen. So wie das Kadermitglied einer Bank, das ich vor Kurzem bei seiner Neuorientierung begleiten durfte. Der Frust stand dem Kunden ins Gesicht geschrieben, als er im ersten Coaching von seiner früheren Anstellung berichtete. Überstunden, Boni-Getriebenheit, Mobbing und Intrigen waren an der Tagesordnung. Am Schluss des Coaching-Prozesses hatte der Kunde eine klare Zielvorstellung von seiner beruflichen

Zukunft. Seine Leidenschaften sind Naturschutz und Biodiversität. Heute steht er in der Ausbildung zum Umweltberater und begibt sich mit leuchtenden Augen in die Vorstellungsgespräche bei Umweltschutz-Institutionen.

Kurt Loehrer

Coach/Kursleiter, Volkswirtschaftsdepartement

Neuorientierung

Die Abteilung Coaching Arbeitsmarkt (AM) des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen (AWA SG) führt Einzelcoachings und Kurse für stellensuchende Personen durch. Sieben Coaches unterstützen die Klientinnen und Klienten bei Themen wie Kompetenzmanagement, Selbstmarketing, Stellensuchstrategien und manchmal auch bei einer beruflichen Neuorientierung.

Projektmanagement im Zeitalter der Digitalisierung

Virtuelle Sitzungen, Cloud-basierte Softwarelösungen für die Zusammenarbeit oder neue Formen der digitalen Mitwirkung: Die Digitalisierung verändert die Art, wie wir Projekte führen. Was es braucht, um Projekte im digitalen Zeitalter erfolgreich zu leiten, war Thema des Erfahrungsaustauschs Projektmanagement.



Im Frühsommer 2022 trafen sich rund 60 Projektleitende der Verwaltung zum «Erfahrungsaustausch Projektmanagement». Sie diskutierten, was erforderlich ist, um Projekte im digitalen Zeitalter erfolgreich zu leiten. Das sind die drei wichtigsten Erkenntnisse.

Agiles Projektmanagement gewinnt an Bedeutung

Da häufige Veränderungen im Projektumfeld durch den digitalen Wandel stark zunehmen und eine schnelle Anpassung erfordern, werden agile Projektmanagement-Methoden immer bedeutender. Agile Projektmanagement-Methoden unterscheiden sich von klassischen durch eine hohe Ergebnisoffenheit, einen frühen und regelmässigen Einbezug der Anspruchsgruppen sowie ein iteratives Vorgehen. Sie ermöglichen den Projektleitenden, rasch auf Veränderungen im Projektumfeld zu reagieren und ein Produkt zu entwickeln, das punktgenau den Anforderungen der Nutzenden entspricht. Voraussetzung für die Entfaltung agiler Projektmanagement-Methoden sind flache Hierarchien, Eigenverantwortung, eine hohe Vertrauenskultur und Fehlertoleranz sowie eine offene Feedbackkultur.

Change Management rückt in den Fokus

Neben häufigen Veränderungen im Projektumfeld nehmen mit dem digitalen Wandel auch die Auswirkungen von Projekten auf die Mitarbeitenden oder weitere Anspruchsgruppen (etwa Bürgerinnen und Bürger) zu. Immer wichtiger ist deshalb, die vom Projekt betroffenen Personen im Veränderungsprozess zu begleiten. Projektleitende nehmen daher mehr und mehr auch die Rolle einer Change Managerin oder eines Change Managers ein. Dazu gehört, die Betroffenen für die Veränderung zu begeistern, ihnen den Sinn und die persönlichen Vorteile der Veränderung aufzuzeigen und ihnen die Möglichkeit zu geben, die Veränderung mitzugestalten.

Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte

Da Digitalisierungsprojekte oft Neuland sind, ist es für das Gelingen dieser Projekte zudem wichtig, relevante Fachbereiche frühzeitig ins Projekt miteinzubeziehen und sicherzustellen, dass das Projekt auch von den Anwendern mitgetragen wird. Entscheidend ist ausserdem, First-Mover zu gewinnen, die das Projekt unterstützen, es gegen innen und aussen vertreten und dafür werben. Auch sollte ein schrittweises Vorgehen gewählt werden, bei dem das Projekt zuerst pilotweise bei den First-Movern und dann auf Basis dieser Erfahrungen bei den übrigen Dienststellen eingeführt wird.



Wie weiter?

Die Weiterentwicklung des Projektmanagements nimmt in der neuen HR-Strategie eine zentrale Rolle ein. Aktuell prüfen die Staatskanzlei und das Finanzdepartement daher, welche Angebote zur Unterstützung der Projektleitenden bereitgestellt werden können. In die Prüfung fliessen auch die oben beschriebenen Erkenntnisse und die Rückmeldungen aus dem «Erfahrungsaustausch Projektmanagement» mit ein.

*Brigitte Tschudi
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Staatskanzlei*



«Um die Digitalisierung optimal nutzen zu können, braucht es eine Kultur, in der Neues ausprobiert wird und auch Fehler gemacht werden dürfen.»

Regierungsrat Marc Mächler
Vorsteher Finanzdepartement

Welcher Arbeitsort passt heute zu deinen Aufgaben?

Das Büro, das Homeoffice oder ein Coworking Space?

Seit Juli 2022 bietet dir der Kanton St.Gallen die Möglichkeit, am Coworking-Pilotprojekt mitzumachen und verschiedene Coworking-Standorte auszuprobieren. Weitere Infos findest du im Intranet unter Personelles/New Work/Coworking.

Mach mit, durchbrich deine Routine, probiere Neues aus und berichte uns von deinen Erfahrungen unter new-work@sg.ch. Wir sind gespannt auf deine Rückmeldung!

Das Kompetenznetzwerk New Work

«Ich bin entscheidungsfreudig»

Katharina Schenk ist 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin zum Gesundheitsdepartement gestossen. Jetzt ist sie als Nachfolgerin von Danuta Zemp bereits Kantonsärztin.

Katharina Schenk, Sie haben in Zürich Humanmedizin studiert. Was motivierte Sie dazu?

Der Mensch. Er fasziniert mich. Durch das Medizinstudium wollte ich erfahren, wie der Mensch funktioniert, was ihn krank macht, wie er gesund wird und ich ihn dabei begleiten kann. Diese Faszination hält bis heute an.

Mussten Sie lange überlegen, sich um die freigeordnete Stelle als Kantonsärztin zu bewerben?

Jein. Als ich erfuhr, dass Danuta Zemp gekündigt hat, kam mir der Gedanke zwar relativ schnell. Ich musste aber zuerst mit meiner Familie Rücksprache halten. Deren positive Reaktion sowie bestärkende Worte aus meinem Team bewegten mich schliesslich zu diesem Schritt.

Worauf freuen Sie sich?

Auf die noch intensivere Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen im Gesundheitsdepartement. Und ich freue mich auf den engen Austausch mit den Mitarbeitenden der anderen Departemente. Besonders am Herz liegt mir die psychiatrische Versorgung für Jugendliche und junge Erwachsene. Gerade in der letzten Zeit hat sich die Situation zugespitzt und ist in den Blick der Öffentlichkeit gedrungen. Wenn ich meinen Teil dazu beitragen kann, dass es den jungen Menschen besser geht, freut mich das. Als Mutter von drei Töchtern in diesem Alter umso mehr. Ich freue mich ebenfalls auf die Zusammenarbeit im Bevölkerungsschutz. Hier gilt es, die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie einfließen zu lassen. Das gilt insbesondere bei der Bewältigung eines möglichen Energiemangels.

... und worauf freuen Sie sich weniger?

Als Kantonsärztin ist man exponiert. Man kann es in dieser Rolle oft nicht allen recht machen, selbst wenn man versucht, sämtliche Betroffenen so eng wie möglich einzubinden. Es bläst einem also regelmässig ein kalter Wind um die Ohren.

Die Corona-Situation könnte sich wieder verschlechtern. Wie sehen Sie das?

Das lässt sich nur schwer voraussagen. Wir haben zum Glück keinerlei Hinweise, dass es wieder zu einer Überlastung der Spitäler kommen könnte. Aber wir sind vorbereitet, falls eine weitere Welle kommt und das Gesundheitssystem auf die Probe stellt. Das beruhigt mich.

Können Sie gut mit Krisensituationen umgehen?

Ob ich einer Krise gewachsen bin, das wird sich weisen. Ich nehme allerdings einige Erfahrung aus der Corona-Pandemie mit. Zum Glück habe ich ein gutes Team, welches mich stärkt. Und ich weiss, dass ich ein entscheidungsfreudiger Mensch bin. Das ist gerade in Krisenzeiten essenziell. Denn wartet man zu lange, ist die Krise meistens schon drei Stadien weiter.

«Als Kantonsärztin ist man oft exponiert.»

Ganz generell: Wie kommt man gesund durch den Winter?

Ich kann keine Empfehlungen für bestimmte Hausmittelchen abgeben. Was ich dazu aber sagen kann: Eine gute Stressbewältigung fördert das Wohlbefinden. Ich lege allen ans Herz, Momente zu schaffen, in welchen man entschleunigen kann. Es ist nebensächlich, was man in dieser Zeit konkret macht. Bei mir kann das beispielsweise die Zugfahrt nach Hause sein. Hauptsache ist, dass man sich zwischendurch entspannt.

Was machen Sie, wenn Sie nicht im Büro anzutreffen sind?

Ich verbringe viel Zeit mit meiner Familie, gehe aber auch sehr gerne in den Wald. Ich liebe es, Pilze zu suchen, aber nur schon durch den Wald laufen bedeutet für mich Erholung pur. Glücklicherweise wohnen wir in Waldesnähe.

Dana Balmer
Kommunikation Staatskanzlei



Woran denken wir, wenn das Stichwort «Paris» fällt? Einmal abgesehen vom generellen Charme dieser Stadt, ihren Gerüchen, den stimmungsvollen Bistros, eleganten Einkaufsläden und Kommissar Maigret?

Wir sehen vor uns eine Grossstadt mit einzelnen prägnanten Bauten wie den Eiffelturm, die Notre Dame, die Sacré-Coeur, den Arc de Triomphe und die Defense, die aus der dichten Masse des Stadtkörpers hervortreten und diesem sein unverkennbares Gepräge geben. Verteilt über den riesigen Stadtkörper bleiben diese Monumente quantitativ eine verschwindende Minderheit. Genau diese Objekte helfen uns jedoch, im Gewusel des Gebauten die Orientierung zu behalten.

Was für die bekanntesten Metropolen der Welt gilt, kennen wir auch in unseren kleineren Städten und Dörfern: Markante Bauten, Plätze und Achsen machen bestimmte Orte und Landschaften einmalig. Im St.Galler Oberland ist es das Schloss Sargans, welches über der ganzen Ebene trohnt und kaum zu übersehen ist. Im Fürstenland die Altstadt von Wil mit dem Hof.



Hoch über dem Seeztal das Kirchlein von Berschis. Und in St.Gallen natürlich die Skyline mit den Türmen der Stiftskirche, der Kirche St.Laurenzen und den Hochhäusern des Spitals, des Rathauses und der Fachhochschule.

Wie Menschen einen Ort räumlich wahrnehmen, hat Auswirkungen auf ihre Beziehung zum Ort und auf ihre Bewegungsmuster im Raum. Ein stimmiges Ortsbild erlaubt eine gute Orientierung, schafft Wohlbefinden und bildet eine gute Basis für die Identifikation der Bevölkerung mit dem Ort.

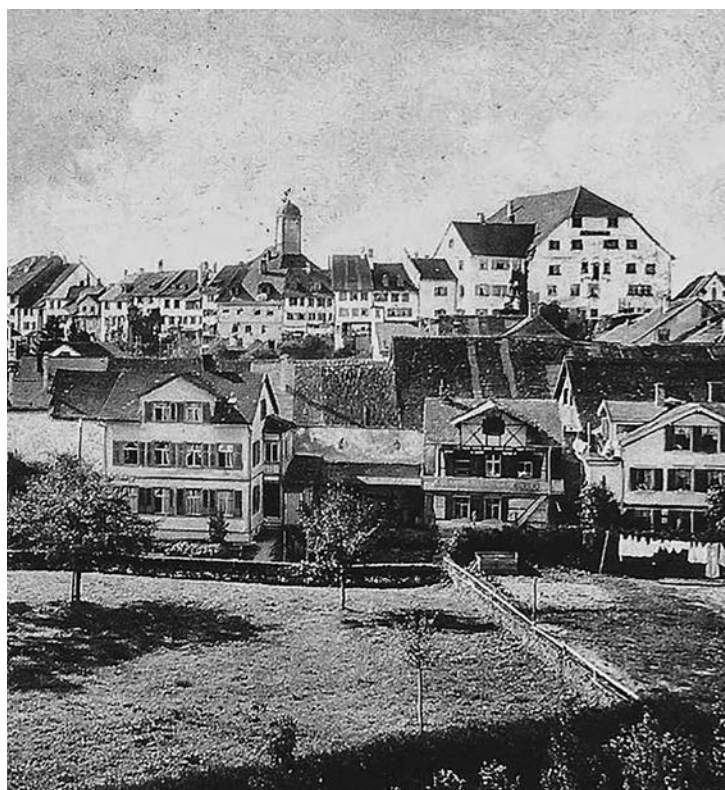
Die Bedeutung baulicher Akzente

In kleinen Dörfern sind es meist die Kirchen und Dorfplätze, welche prägend sind. In grösseren Siedlungsgebieten kommen hohe oder monumentale Bauten, Boulevards und Parkanlagen dazu. Innerhalb des Siedlungskörpers sind es die Sichtverbindungen, welche uns die Orientierung geben. Ausserhalb ist es die Skyline mit den über den Horizont ragenden Bauten. In den Schweizer Städten sind hohe Bauten die Ausnahme. Das gibt ihnen eine grössere Bedeutung als Orientierungspunkt und Akzent, weshalb auch in Zukunft sparsam und bewusst mit ihnen umgegangen werden sollte. Laufende Veränderungen an diesen «Landmarks» (Wahrzeichen) vermindern den Identitäts- und Orientierungswert eines Ortes.

Der finnische Architekt Alvar Aalto (1898–1976, Helsinki) schrieb zur Ortsplanung: «Eine Wohnung ist so sehr von der städtebaulich geschaffenen oder geplanten Umgebung abhängig, dass es unmöglich ist, sie davon zu trennen.» Die Landschaft, die Stadt, das Dorf und die Wohnung sind also unsere Lebensräume, die uns auf verschiedenen Ebenen Halt und Orientierung geben müssen.

Qualitätsvolle Ortsplanung geht von den menschlichen Bedürfnissen nach Massstäblichkeit, Identität und Orientierung aus. Eine ausgewogene Mischung dieser Komponenten und die Einbettung in die ortstypische Landschaft ergeben ein pulsierendes und unverkennbares Ganzes, wie wir das im eingangs erwähnten Beispiel kennen und schätzen.

*Michael Niedermann
war bis Juni 2022 kantonal Denkmalpfleger*



Willkommen in der Lehre

Speed-daten, die Verwaltung kennenlernen, Stadtluft schnuppern. Bei einem Jump-in-day in St.Gallen sind alle neuen Lernenden dieses Jahres in St.Gallen zusammengekommen. Das Besondere: Mit ihnen geht auch das Projekt «Berufsbildung 2022» in die Umsetzung.

Die Stimmung im Pfalz Keller ist ausgelassen. Kein Wunder, schliesslich hat der Tag eine besondere Bedeutung, für die 30 Lernenden genauso wie für den Kanton. Auch Regierungsrätin Laura Bucher ist da. Sie begrüsst die Lernenden zum ersten departements-übergreifenden Willkommensanlass, dem Jump-in-day. Die angehenden Fachfrauen und -männer sind aus dem ganzen Kanton angereist. Am Vormittag steht ein «Speed-Dating» auf dem Programm, am Nachmittag besuchen die neuen Lernenden des Kantons bei einer lehrreichen Smartphone-Rallye einige Standorte der Kantonalen Verwaltung und besichtigen Sehenswürdigkeiten in St.Gallen.

Die 30 Jugendlichen starten ihre Lehre in acht verschiedenen Berufen. Für den Jump-in-day haben Lernende aus dem zweiten und dritten Lehrjahr zusammengearbeitet. Sie führten die «Neuen» dann als Gastgeber durch den Tag. Ein Ziel des Jump-in-days war es, den neuen Lernenden die Berufsvielfalt in der kantonalen Verwaltung aufzuzeigen.

Neue Impulse von Lernenden

Für die Regierung habe die Ausbildung der angehenden Fachkräfte einen hohen Stellenwert, erläuterte Regierungsrätin Laura Bucher. «Die Lernenden bringen jedes Jahr neue Impulse in die Verwaltung, das tut uns gut!» Es sei besonders in Zeiten des Fachkräftemangels wichtig, jungen Menschen einen guten Start in die Berufswelt zu ermöglichen. Das Projekt «Berufsbildung 2022» hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Berufsbil-

dung im Kanton auszubauen und attraktiver zu gestalten. Der Kanton möchte für die Schülerinnen und Schüler einheitlicher auftreten und sich als vielseitiger Arbeitgeber positionieren. Beim Bewerbungsprozess müssen sich die angehenden kaufmännischen Berufsleute nicht an verschiedenen Stellen einzeln bewerben, sondern der Prozess ist zentral gesteuert und die Triage an die Ämter erfolgt bedarfsgerecht. Zudem werden Lernende vermehrt in verschiedenen Departementen eingesetzt und ausgebildet.

In der Kaufmännischen Ausbildung werden nun die ersten konkreten Erfahrungen mit der neuen departements-übergreifenden Ausbildung gesammelt. Die Ausbildung ist breiter gefächert und mit den Rotationen bekommen die Lernenden Einblicke in verschiedene Ämter, Departemente und Arbeitstätigkeiten. Damit erhalten sie eine vielfältige Grundausbildung und sind für den Arbeitsmarkt gut qualifiziert. Mit der Neuausrichtung der Berufsbildung können zudem Synergien genutzt und die einzelnen Ausbildungsstellen entlastet werden. «Ein Gewinn für Lernende und Betrieb», sagt Projektleiter Thomas Köppel.

Tamara Rimml

Berufsbildungsverantwortliche im Personalamt





Janice Luchsinger,
lernende Kauffrau, Bildungsdepartement

Ich habe bei der Vorbereitung des Jump-in-days mitgemacht. Dies und die Durchführung des Tages waren eine tolle und lehrreiche Erfahrung für mich. Ich habe viele neue Eindrücke sammeln können, sei es beim Ideensammeln für den Jump-in-day oder sei es später am Anlass zusammen mit den neuen Lernenden selbst. Meiner Meinung nach war der Jump-in Day ein voller Erfolg und ich hoffe, dass er die nächsten Jahre erhalten bleibt.



Francesco Ottolini,
lernender Kaufmann, Finanzdepartement

Am Jump-in-day habe ich erfahren, wie vielfältig der Kanton ist, und ich hatte die Gelegenheit, während des Tages die anderen Lernenden kennenzulernen. Mir hat das Programm sehr gefallen, auch dass wir am Nachmittag verschiedene Standorte in der Stadt St.Gallen besuchen konnten. Der Jump-in-day war ein toller Tag. Und es war eine gute Entscheidung, dass ich eine Lehre beim Kanton angestrebt habe.

Berufsbildung 2022

«Die Lancierung und (Teil-)Umsetzung des Projektes war anspruchsvoll, dank der Unterstützung verschiedener Berufs-bildungsverantwortlicher und Fachkräfte der Departemente konnten wir aber eine wichtige Etappe meistern», sagt Thomas Köppel, Projektverantwortlicher «Berufsbildung 2022». «Mit dem Pilotprojekt zwischen dem Finanzdepartement und dem Sicherheits- und Justizdepartement präsentieren wir uns dank der departements-übergreifenden kaufmännischen Ausbildung als vielfältiger Arbeitgeber.» Damit stärke der Kanton das Arbeitgebermarketing für das Zielsegment Berufsbildung und verstärke die Zusammenarbeit der Departemente.



Badhuetten Rorschach

Was machen eigentlich ...

... Barbara Feierabend und Edith Haag,
ehemalige Zahnprophylaxe-Fachfrauen im
Gesundheitsdepartement.

Wir, das sind Barbara Feierabend und Edith Haag, waren lange Jahre bis Januar 2018 beziehungsweise bis Januar 2022 als Zahnprophylaxe-Fachfrauen beim Kanton im Gesundheitsdepartement angestellt. Wir wurden als Dental-Assistentinnen ausgebildet und besuchten anschliessend eine Weiterbildung zur Fachfrau Zahnprophylaxe. Ebenso absolvierten wir an der PH Rorschach einen Lehrgang für den didaktischen Unterricht. Die Aufgaben einer Schulzahnpflege-Instruktorin umfassen die Themen Zahnaufbau, Zahnwechsel, Karies-Entstehung, Ernährung, gesunde Zwischenmahlzeiten und richtige Zahnpflege. Diese Inhalte haben wir stufengerecht und vielfältig in verschiedenen Lektionen unterrichtet.

Ein grosses Highlight für uns beide war das Unterrichten an der Schweizer Schule in Rom. Neben dem Unterricht genossen wir Rom während einer Woche.

Unsere Zusammenarbeit und Absprachen waren schon während unserer Berufstätigkeit intensiv und dies zeigt sich jetzt auch in der Pension. Wir geniessen unsere freie Zeit oft zusammen. Wir walken in den Wäldern um den Rorschacher- und Rebsteinerberg, radeln rund um den Bodensee oder erkunden sonstige schöne Orte in der nahen oder fernen Umgebung. Unlängst wanderten wir von Rorschach nach Heiden, genossen nach einem feinen Mittagessen die Fahrt im offenen Wagen der Rorschach-Heiden-Bahn zurück. Regelmässige Besuche in der Badehütte in Rorschach



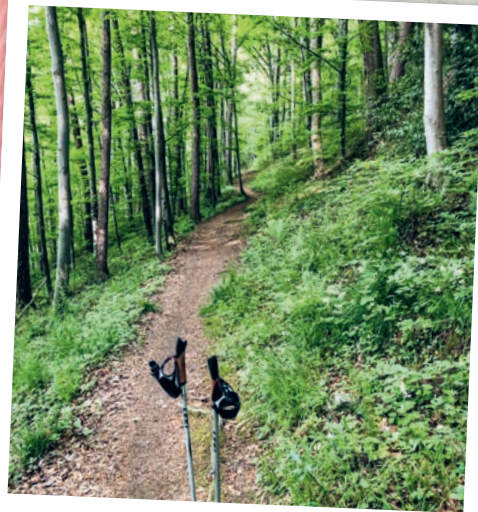
Bodenseeschiff



oder im Baggersee in Kriessern sind Erholung pur. Dabei kommt der gemütliche Teil, das heisst das Einkehren, nie zu kurz.

Ich, Barbara Feierabend, habe vier Enkelkinder, die mich beim Hüten ebenfalls fit halten. Ihre Entwicklung zu beobachten und sie dabei zu begleiten ist einerseits eine lustvolle und andererseits eine spannende Erfahrung. Seit meiner Pension habe ich auch für eine meiner Leidenschaften genug Zeit: das Weitwandern. Dabei bin ich mehrere Tage unterwegs mit dem Rucksack. Für mich einfach Glück! In den letzten Jahren erwanderte ich die Via Alpina 1 von Mels nach Montreux.

Ich, Edith Haag, kann es noch nicht ganz lassen und unterrichte weiterhin mit Freude einige Lektionen in Zahnprophylaxe, um mein Sackgeld aufzubessern. In meiner freien Zeit jasse ich fürs Leben gerne mit meinen Freundinnen, geniesse Schifffahrten auf dem Bodensee, bekoche ab und an meine erwachsenen



Weitwandern

Kinder Alisa und Julian. Mein Sohn Julian spielt Fussball beim FC Rorschach-Goldach, da fehle ich an keinem Match. Zudem besuche ich regelmässig meine 90-jährige Mutter im Altersheim.

Uns beiden wird es also nie langweilig. Und wie die sprichwörtlichen Pensionisten, die nie Zeit haben, ist auch unser Spruch: «Ich muss jetzt los!», weil bereits wieder etwas geplant ist. Die Pensionierung ist für uns beide ein neuer Lebensabschnitt, den wir uneingeschränkt und zum Teil zusammen geniessen. Mit anderen Worten: Mir händs schönschti Läba!

*Edith Haag
Barbara Feierabend*

Das letzte Wort ...

... hat **Tim Schneider**, lernender Kaufmann
im Bildungsdepartement



Foto: Thomas Hary

*«Es ist ein Privileg,
in der Schweiz zu leben.»*

In meinen Sommerferien durfte ich einen Sprachaufenthalt in San Diego in den Vereinigten Staaten von Amerika geniessen. Die Herausforderung reizte mich sehr, das erste Mal allein ohne meine Eltern in ein fernes Land zu verreisen. Ich packte also meine Koffer und stürzte mich in mein Abenteuer.

Amerika hat mich schon als kleiner Junge fasziniert und ich konnte es kaum realisieren, als ich wieder auf amerikanischem Boden stand. Auf dem Campus angekommen, fand ich schnell Anschluss und gewann Freunde aus der ganzen Welt: aus Schweden, aus Tschechien und sogar jemand von Guadalupe. Mit meinen drei Zimmergenossen (welche «blöderweise» aus der Schweiz waren) verstand ich mich auch von Anfang an sehr gut und ich pflege den Kontakt mit ihnen bis heute.

Die Schule am Campus war für mich eine grosse Umgewöhnung, denn dort steht die Schularbeit definitiv nicht im Vordergrund. Zur Unterhaltung haben wir den Auftrag erhalten, einander Kurzpräsentationen vorzutragen. So verging dann gleich auch schon die erste Woche. In den folgenden Wochen haben wir viele Ausflüge gemacht und die Arbeit stand an zweiter Stelle.

Doch nach aller Anfangsfreude erlebte ich auch den «normalen» Alltag eines amerikanischen Bürgers. Zweimal geriet ich in die Situation, dass ich mich nicht vom Campus wegbewegen durfte, da es in der Nähe eine Schiesserei mit mehreren Toten gab. Für mich zuerst ein kompletter Schock, doch meine Lehrer sagten nur, «das sei hier normal». Auch zu später Abendstunde musste man sich lieber zweimal überlegen, ob man den Campus verlassen will, da es keine Seltenheit war, Leuten mit einer Waffe in der Hosentasche zu begegnen.

Durch solche Situationen habe ich wieder einmal auf eine neue Weise schätzen gelernt, wie sicher wir hier in der Schweiz leben. Hier muss ich mir keine Gedanken machen, wenn ich am Abend noch kurz zur Tankstelle gehen will. Trotzdem haben die schönen Momente definitiv überwogen und ich kann jedem nur empfehlen, sich eine solche Reise nicht entgehen zu lassen.

Die Faszination für Amerika bleibt für mich aber immer noch bestehen und ich werde hoffentlich auch in Zukunft dieses Land noch ein paar Mal besuchen können.