

Psychiatrie-Chef will mehr Geld vom Kanton

Beat Schläfli ist seit gut 100 Tagen CEO der Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG). Mit der AZ spricht er über den Fachkräftemangel, die Nachwehen der Führungskrise und seine Erwartungen an den Kanton als Eigentümer.

Interview: Noemi Lea Landolt

Pink beruhigt. Das ist wissenschaftlich belegt. Die Farbe wird deshalb auch in Psychiatrien, Gefängnissen oder Ausnüchterungsstellen eingesetzt. Auch in Beat Schläflis Büro hängt ein riesiges pinkfarbenedes Bild an der Wand hinter dem Sitzungstisch. Der CEO der Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG) hat es nicht selbst ausgesucht. Es stammt noch von seinem Vorgänger, Jean-François Andrey. Aber Beat Schläfli gefällt's. Das Bild darf bleiben.

Die AZ war vor gut einem Jahr zuletzt im Chefbüro. Andrey schlug damals Alarm. Die drei Akutstationen für Erwachsene waren überlastet, fast jedes fünfte Bett konnte wegen Personalmangels nicht betrieben werden und Pflegefachkräfte wandten sich in Sorge um die Patientensicherheit mit einem Brief direkt an den zuständigen Regierungsrat Jean-Pierre Gallati.

Hat sich die Lage beruhigt?

Beat Schläfli: Ja. Wir können seit Ende letzten Jahres wieder alle Betten betreiben. Es sind seither auch verschiedene Dinge verbessert worden.

Zum Beispiel?

Wir haben eine vierte Akutstation eröffnet. Das nahm Druck von den einzelnen Stationen. Und wir haben den internen Pflegepool ausgebaut. Dadurch können wir Vakanzen oder kurzfristige Personalausfälle vermehrt mit internen Mitarbeitenden abdecken.

Und dieser Flex-Pool ist für Mitarbeitende attraktiv?

Mitarbeitende im Pflegepool können sehr gut Teilzeit oder im Stundenlohn arbeiten. Viele finden das attraktiver als eine Festanstellung. Sie können selbst bestimmen, wann sie eingeteilt werden möchten. Das ist gerade bei der jüngeren Generation ein Bedürfnis.

Werden die traditionellen Arbeitszeitmodelle verschwinden?

Nein. Es braucht auch in Zukunft beides. Gleichzeitig werden wir nicht darum herumkommen, generell über neue Arbeitszeitmodelle nachzudenken.

Woran denken Sie da? Gleicher Lohn für weniger Arbeit?

Nein. An diesen Modellen zweifle ich. Ich glaube nicht, dass sie die Lösung sind. Aber wir müssen flexibler werden. Bei der Teilzeitarbeit natürlich, aber es muss auch möglich sein, dass Mitarbeitende zum Beispiel zusätzliche Ferien «einkaufen» können.

Wie sorgen Sie dafür, dass sich trotz unterschiedlicher Arbeitsmodelle niemand benachteiligt fühlt?

Das braucht Erklärungs- und Überzeugungsarbeit. Wir müssen beispielsweise bestehenden Teams aufzeigen, dass

sie von flexibel einsetzbaren Mitarbeitenden profitieren. Wenn jemand kurzfristig ausfällt, können sie zum Telefon greifen und bekommen internen Ersatz. Die Alternative wäre, einen Tag niemanden zu haben, weil das Temporbüro einen Tag braucht, um jemanden aufzubieten. Es war auch von Anfang an Bedingung, dass der Pflegepool kein intern konkurrierendes Angebot sein darf.

Wie sehr macht Ihnen der Fachkräftemangel zu schaffen?

Der Fachkräftemangel betrifft die ganze Branche. Auch für uns ist es schwieriger geworden, Personal zu finden. Betroffen sind alle Bereiche: die Medizin, die Pflege, die Therapie – und sogar im Bereich Handwerk oder IT ist es schwieriger geworden. Im Moment liegt unser Stellenbesetzungsgrad bei ungefähr 95 Prozent. Das ist nicht schlecht, aber auch wir haben Vakanzen, die wir nicht sofort besetzen können.

Wie erklären Sie sich, dass andere Spitäler wegen Personalmangels Betten schliessen müssen, Sie aber nicht?

Ich glaube schon, dass es am Schluss auch eine Frage der Unternehmenskultur und des Teamspirits ist. Es geht ja nicht nur darum, neues Personal zu rekrutieren. Genauso wichtig ist es, die bestehenden Mitarbeitenden zu halten. Das schafft ein Unternehmen, wenn die Rahmenbedingungen und das Team stimmen. Ich kenne zum Beispiel Pflegeheime mit einer Warteliste von diplomierten Pflegefachpersonen, die gerne dort arbeiten möchten.

Gerade die Unternehmenskultur der PDAG sorgte aber auch immer wieder für Kritik. Selbst Verwal-

tungsratspräsident Kurt Aeberhard bezeichnete die Situation vor einem Jahr als «Führungskrise».

Ich war nicht involviert damals. Aber ich glaube auch, dass es eine Frage der Führung war, die zur Krise geführt hat. Die Kultur eines Unternehmens ist stark abhängig von der Führung. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Nach der Krise ist ja auch eine ganze Führungslinie ausgetauscht worden. Ich habe das Gefühl, da wurden Fortschritte gemacht. Vielleicht auch, weil die Krise gezeigt hat, wie wichtig eine gute Führung ist.

Was ist besser geworden?

Die externe Untersuchung hat zwei Probleme benannt: die Kommunikation zwischen Hierarchiestufen und die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen. Als wichtige Änderung wurde die duale Führung eingeführt. Heute leiten die Pflege und die Ärzteschaft die Zentren gemeinsam. Das ist auch ein extrem starkes Signal an die Pflege, die sich letztes Jahr nicht ernst genommen fühlte.

Konnten Sie als neuer CEO auch etwas zur Entspannung beitragen?

Dass es jetzt besser ist als vor einem Jahr, hat nichts mit mir zu tun. Aber ich stehe hinter diesem Kulturwandel. Das Vertrauen in die Führung ist zentral. Mitarbeitende müssen sich darauf verlassen können, dass sie Probleme nach oben melden können, ernst genommen werden und eine Lösung gesucht wird. Meine Tür ist immer offen, wenn ich nicht gerade ein Interview gebe (*lacht*). Und ich hoffe, das ist auch bei den Klinikleitungen so. Ich erwarte, dass sie sich auf den Abteilungen zeigen und sich nicht im Büro verkriechen.

Letztes Jahr war auch der hohe Aufnahmepressure ein Thema. Wer kein dringender Notfall war, musste unter Umständen auf einen stationären Platz warten. Gibt es immer noch eine Warteliste?

Im Erwachsenenbereich läuft es gut und wir haben keine langen Wartezeiten mehr. Bei den Kindern und Jugendlichen funktioniert die Notfallversorgung in Krisensituationen sowohl ambulant als auch stationär. Unschön ist, dass Kinder und Jugendliche, die keine akute Krise haben, für ambulante Behandlungen nach wie vor warten müssen. Das wollen wir verhindern. Aber das kostet.

Die PDAG haben bereits Ende Juni 2021 bei der Regierung einen Antrag um Zusatzfinanzierung in der Kinder- und Jugendpsychiatrie gestellt. Es ging um verschiedene Projekte für 5,5 Millionen Franken. Was ist damit passiert?

Der Kanton hat für 2023 mittlerweile eine Erhöhung der Beiträge um rund



Beat Schläfli ist seit August CEO der Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG).

2,5 Millionen Franken in Aussicht gestellt. Das ist sehr erfreulich. Die grösste Lücke klappt weiterhin im Bereich der ambulanten Leistungen. Hier besteht weiterhin eine Finanzierungslücke von rund 3 Millionen Franken.

Warum können Sie notwendige Angebote denn nicht selber finanzieren?

Die ambulanten Tarife sind nicht kostendeckend und wir erbringen drei Viertel unserer Leistungen ambulant. Jeder Franken, den wir so einnehmen, kostet uns 1.40 Franken. Das können wir uns nicht mehr leisten. Wir fordern deshalb, dass das ausgeglichen wird. Das zahlt sich am Schluss sogar aus, weil eine ambulante Behandlung viel weniger kostet als eine stationäre.

Im Rahmen der Teilrevision des Spitalgesetzes wurde doch entschieden, die ambulante psychiatrische Versorgung zu fördern. Hapert es also mit der Umsetzung?

Sagen wir, es wird nicht konsequent umgesetzt. Wir erhalten für die ambulante Versorgung, die wir erbringen, seit Jahren fix 6,5 Millionen Franken vom Kanton. Aber dieser Betrag reicht einfach nicht mehr. Die ambulanten Leistungen sind in den letzten fünf Jahren um über 60 Prozent gestiegen. Der Betrag müsste variabel sein und mit der Leistung, die erbracht wird, mitwachsen.

In der aktuellen Situation bauen Sie also notwendige und in Ihren Augen sinnvolle Angebote für Kinder und Jugendliche nicht auf, weil es finanziell nicht drinliegt?

2021 haben die PDAG einen Gewinn von 7,2 Millionen Franken

erwirtschaftet. Die Ebitda-Marge lag bei 8,7 Prozent. Da könnten Sie die 5,5 Millionen Franken doch einfach im Sinne der Patientinnen und Patienten investieren.

Eine solche Investition ginge zu Lasten unseres Ebitda. Der Ebitda ist wichtig, damit wir auch künftig in Personal und Unternehmung investieren und uns erfolgreich weiterentwickeln können. Der Verwaltungsrat der PDAG wird einem Leistungsausbau nicht zustimmen, wenn er zu Lasten des Ebitda geht. Deshalb spielen wir diesen Ball an die Politik zurück. Wenn der Kanton will, dass wir unseren Versorgungsauftrag wahrnehmen und gleichzeitig unser Ebitda stimmt, muss er für Kosten aufkommen, die von der Krankenkasse nicht vollständig gedeckt sind.

Sie müssten auch noch Personal finden, das diese Leistungen erbringen kann.

Das ist sicher eine Herausforderung. Aber die PDAG sind eine hochspezialisierte Klinik und wir sprechen von ambulanten Leistungen. Das ist auch für Mitarbeitende attraktiv. Mit Arbeitszeiten von Montag bis Freitag und ohne Schichtbetrieb. Ich bin überzeugt, dass wir zügig ausbauen könnten, wenn wir das Geld bekommen.

Apropos Finanzen: Die Teuerung und steigenden Energiekosten dürften Sie ebenfalls spüren.

Werden Sie den Kanton deswegen um finanzielle Hilfe bitten?

Wir werden 2,1 Millionen Franken in Lohnerhöhungen investieren und rechnen mit 2 Millionen Franken Mehrkosten wegen der gestiegenen Energiepreise. Wir haben den Vorteil, dass wir unsere stationären Tarife gekündigt haben. Im Moment sind wir mit den Versicherern in Verhandlungen über



Bild: Sandra Ardizzone

Von der Rehabilitation in die Psychiatrie

Beat Schläfli ist seit August CEO der Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG). Zuvor war der 56-Jährige während zehn Jahren Direktor der aarReha Schinznach. Von 2005 bis 2012 war er Mitglied der Geschäftsleitung der Sanitas-Krankenversicherung und von 2001 bis 2005 leitete er beim Kassenverband Santésuisse die Abteilung Tarife und Preise. Nach seinem ersten Studium als Turn- und Sportlehrer machte er einen Abschluss in Volks- und Betriebswirtschaft. Beat Schläfli ist verheiratet und hat drei Söhne. Er lebt im Bezirk Zofingen.

die neue Tariffhöhe. Die Teuerung muss da natürlich unbedingt rein.

Sind Sie zuversichtlich, dass die Versicherer das auch so sehen?

Ich gehe davon aus. Wenn wir uns nicht einigen können, muss der Kanton einen Tarif festlegen, und ich bin überzeugt, dass wir da sicher im Minimum die Teuerung erhalten werden.

Sie werden also kein Finanzhilfegesuch stellen, sondern hoffen auf die Tarifverhandlungen?

Ja. Wo wir Geld vom Kanton brauchen, ist, wie gesagt, im ambulanten Bereich.

Bevor Sie CEO in Königfelden wurden, waren Sie Direktor der aarReha Schinznach. Warum der Wechsel von der Rehabilitation in die Psychiatrie?

Ich hatte spannende zehn Jahre bei der aarReha. Aber es stellte sich die Frage, wie es weitergehen soll. Ich bin 56 Jahre alt. Mir bleiben also noch neun Jahre

bis zur Pensionierung. Die Möglichkeit, bei den PDAG einzusteigen und noch einmal etwas Neues kennen zu lernen, hat mich gereizt. Auch, weil die Psychiatrie vor grossen Herausforderungen steht. Ich mag Jobs, in denen ich anpacken und etwas bewegen kann.

Hat es Sie auch gereizt, eine der drei kantonseigenen Gesundheitsinstitutionen zu führen?

(lacht) Es hat mich zumindest nicht so stark abgeschreckt, dass ich mich dagegen entschieden habe. Ich hatte in der aarReha, deren Trägerschaft eine Stiftung ist, sehr viele Freiheiten. Das ist jetzt schon anders.

Inwiefern?

Die Politik interessiert sich plötzlich viel mehr für das, was ich mache. Ich habe Eigentümergegespräche beim Kanton. Nach dem ersten Apéro hatte ich bereits ein «Aufgebot» in die Gesundheitskommission. Ich bin natürlich gerne gegangen. Es ist wichtig für mich, die Grossrätinnen und Grossräte zu kennen, die mir auf die Finger schauen. Ich bin ja auch auf sie angewiesen, wenn es darum geht, Projekte realisieren zu können oder Geld vom Kanton zu erhalten.

Würden Sie eine Privatisierung oder Teilprivatisierung der Kantonsspitäler begrüssen?

Ich finde das eine schwierige Frage und es wird auch schwierig sein, Mehrheiten dafür zu finden. Heute hat der Kanton sicher zu viele unterschiedliche Rollen. Ich weiss aber auch nicht, ob es mit mehreren Aktionären tatsächlich einfacher wäre. Mir ist wichtig, dass es eine klare Eigentümerstrategie gibt, die einzelne Unternehmung sich innerhalb dieser Strategie aber frei bewegen kann.

Deutschpflicht ist in der Politik umstritten

An der Schule Reinach-Leimbach gilt ab sofort ein Deutschbefehl. Bildungspolitiker sind sich nicht einig bei der Bewertung.

Fabian Hägler

Nur noch Hochdeutsch oder Schweizerdeutsch auf dem Pausenplatz: Diese neue Regel hat die Leitung der Schule Reinach-Leimbach eingeführt. Die Deutschpflicht für Kinder und Jugendliche wird kontrovers diskutiert – und von SP-Grossrätin Lelia Hunziker auf Twitter in Frage gestellt. Sie kritisiert, offenbar seien nicht alle Sprachen gleich genehm.

Auf Nachfrage der AZ sagt Hunziker, Vielsprachigkeit sei eine Bereicherung, und wenn ein Schweizer Kindergärtler von Kollegen Englisch gelernt hätte, wäre das gelobt worden. «Aber weil es Albanisch war, wird dies nun kritisch gesehen und die Schule erlässt den Deutschbefehl für den Pausenplatz», kritisiert sie.

Lelia Hunziker (SP) sieht Grundrechte verletzt

Hunziker sagt, Kompetenzen und Sprachkenntnisse erwerbe man nicht durch Verbote, deshalb könnte der Entscheid nach hinten losgehen. «Ich anerkenne, dass die Situation in Reinach herausfordernd ist, aber lassen wir den Kindern doch in der Pause die Freiheit, die Sprache ihrer Wahl zu sprechen. Frühförderung, Deutschunterricht und Zusatzstunden sind viel effektivere Mittel als ein Fremdsprachenverbot.»

Offenbar könne eine Schule vor Ort einen solchen Entscheid treffen, sie komme aber in Konflikt mit den Grundrechten, sagt die SP-Grossrätin. Aus ihrer Sicht verletzt die Anordnung das Diskriminierungsverbot, die Rechtsgleichheit und die Sprachfreiheit. Hunziker: «Es müsste wohl ein betroffenes Kind klagen, um sich zu wehren, aber eigentlich müssten auch die Schulverant-

wortlichen merken, dass ihr Entscheid falsch ist.»

Uriel Seibert (EVP) sieht Pausenplatz als Lernraum

Uriel Seibert (EVP) war selber Lehrer in mehreren Aargauer Gemeinden, er widerspricht Hunziker auf Twitter und sagt: «Der Pausenplatz ist auch ein Lernraum, dort lernen Kinder und Jugendliche viel Wortschatz, der im Deutschunterricht nicht vermittelt wird.»

Er finde die Entscheidung der Schulverantwortlichen in Reinach deshalb sinnvoll und nachvollziehbar. Es sei wichtig, in der Schule ein Klima zu schaffen, «in dem die Kinder die Sprache lernen können, die für sie im Alltag später wichtig ist», sagt Seibert. Aus seiner Sicht sei die Anordnung in Reinach nicht gegen Kinder mit ausländischer Muttersprache gerichtet, sondern könne helfen, den Deutsch-Erwerb zu fördern.

Ruth Müri (Grüne) findet Deutschpflicht legitim

Ruth Müri (Grüne) ist Mitglied der grossrätlichen Bildungskommission und im Stadtrat Baden für die Schulen verantwortlich. Sie sagt, in Reinach gebe es offenbar sehr viele Kinder mit unterschiedlichen Muttersprachen und hält fest: «Wenn die Schule dies als Problem erkannt hat, finde ich es legitim, wenn sie von den Schülerinnen und Schülern verlangt, auf dem Pausenplatz konsequent Schweizerdeutsch oder Hochdeutsch zu sprechen.»

Eine solche Entscheidung liege in der Kompetenz der Schule vor Ort, führt Müri aus. Die Bildungspolitikerin sagt weiter: «Deutsch ist sehr wichtig für den Lern- und Bildungserfolg, deshalb halte ich es für richtig, wenn eine Schule dies bei fremdsprachigen Kindern

forciert.» Deutsch lerne man nur, wenn man es auch selber spreche, erläutert Müri.

Wichtig sei aber, dass die Schule die Anordnung, nur noch Deutsch zu sprechen auf dem Pausenplatz, mit Augenmass umsetze. «Ein Kind, das frisch aus dem Ausland kommt und noch gar kein Deutsch kann, muss sicher anders behandelt werden als ein Kind, das schon fünf Jahre in der Schweiz lebt.» Es dürfe keine Strafen geben für Kinder, die auch einmal ein paar Worte in ihrer Muttersprache mit Kolleginnen und Kollegen wechselten, betont die Grünen-Grossrätin.

Titus Meier (FDP) pocht auf Menschenverstand

FDP-Grossrat Titus Meier, Präsident der kantonalen Bildungskommission, hält fest: «Wer gut Deutsch spricht, hat einen klaren Vorteil, deshalb finde ich die Anordnung der Schule Reinach grundsätzlich richtig.»

Es gehe um Eingliederung und Ausgrenzung, dazu sagt Meier: «Es sollte keine Gruppen von Kindern geben, die auf dem Pausenplatz nur in ihrer ausländischen Muttersprache miteinander reden, und dadurch Kinder mit deutscher Muttersprache auszuschliessen.»

Es sei aber wichtig, dass die Umsetzung mit gesunden Menschenverstand erfolge: «Wenn man zum Beispiel eine Gruppe von ukrainischen Flüchtlingskindern an der Schule hat, kann man von diesen nicht erwarten, dass sie innert kurzer Zeit nur Deutsch sprechen.» Kindergärtler sollten wiederholt freundlich darauf hingewiesen werden, Deutsch zu sprechen, bei älteren Jugendlichen könne dies nachdrücklicher passieren. Strafen für Schülerinnen und Schüler, die sich nicht daran halten, fände Meier übertrieben.

16,4 Millionen für Integration

Regierung will unter anderem mehr Deutschkurse anbieten.

Noemi Lea Landolt

Der Regierungsrat hat am Freitag das Kantonale Integrationsprogramm (KIP) für die Jahre 2024 bis 2027 in die Anhörung geschickt. Er beantragt dem Grossen Rat einen Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 16,4 Millionen Franken. Der Kantonsanteil beläuft sich auf 7,92 Millionen Franken.

Das Kantonale Integrationsprogramm hat 2014 gestartet. Das laufende Programm KIP 2 endet 2023. Die neue Programmperiode KIP 3 soll auf den bestehenden Förderbereichen aufbauen und diese weiterentwickeln, teilt der Regierungsrat mit.

Bisher wurden nur Sprachkurse bis zum Niveau A2 unterstützt. Der heutige Arbeitsmarkt verlange aber oft bessere Sprachkenntnisse, heisst es in der Mitteilung. Der Regierungsrat möchte deshalb auch weitergehende Kurse finanzieren. Die Erfahrungen zeigten, dass Sprachkenntnisse die zentrale Voraussetzung für die Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt seien.

Egli: «Wenn die Integration scheitert, wird es teuer»

Weiter plant der Regierungsrat, die Integrationsarbeit stärker zu regionalisieren. Bisher haben sich über 60 Gemeinden zu regionalen Integrationsfachstellen zusammengeschlossen, welche

die Integrationsangebote koordinieren. In Zukunft sind weitere solche Fachstellen geplant.

Der Mehrbedarf bei den Sprachkursen und Integrationsfachstellen führt laut Mitteilung zu jährlichen Mehrkosten von 700 000 Franken. Für den zuständigen Regierungsrat Dieter Egli ist klar, dass es sich lohnt, frühzeitig in Integrationsmassnahmen in den Regionen, nahe bei den Menschen, zu investieren. «Denn wenn die soziale und berufliche Integration scheitert, wird es sehr teuer», wird er in der Mitteilung zitiert.

Parteien und Verbände haben bis Mitte Februar Zeit, sich zum Anhörungsbericht zu äussern. Voraussichtlich im Juni 2023 entscheidet der Grosse Rat.