

Telefon +41 (0)52 632 71 11  
Fax +41 (0)52 632 72 00  
staatskanzlei@ktsh.ch

An die  
Mitglieder des Kantonsrates

Schaffhausen, 11. September 2007

**Interpellation 9/2007 von Thomas Hurter betreffend "Strategie des Kantonsspitals" -  
Schriftliche Antwort des Regierungsrates**

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Die Rahmenbedingungen zum Betrieb der Spitäler sind einem ständigen Wandel unterworfen. Dies zwingt auch dazu, die strategische Ausrichtung, die organisatorischen Strukturen sowie auch den Leistungsauftrag periodisch zu überprüfen und den veränderten Verhältnissen anzupassen.

Mit der rechtlichen Verselbständigung der kantonalen Spitäler wurden die Weichen in den letzten Jahren auf der organisatorischen Seite grundlegend neu gestellt. Insbesondere wurden die Verantwortlichkeiten zwischen den politischen Organen des Kantons und den innerbetrieblichen Führungsebenen der Spitäler neu aufgeteilt.

- Von der politischen Seite her werden die wichtigsten Leistungsziele und Finanzierungsgrundsätze definiert.
- Die konkrete betriebliche Umsetzung sowie auch die strategische Positionierung der Spitäler in Bezug auf mögliche Marktbereiche, die ausserhalb des engeren kantonalen Leistungsauftrages liegen, sind dagegen Sache des Spitalrates und der Spitalleitungen.

Diese Zweiteilung der Verantwortlichkeiten wird auch bei der Beantwortung der Interpellation zu beachten sein. In ihrer Doppelfunktion als Mitglied des Regierungsrates und des Spitalrates ist die Vorsteherin des Departementes des Innern zwar in der Lage, die Sichtweisen beider Gremien darzulegen. Gleichzeitig ist aber darauf hinzuweisen, dass ein Teil der vom Interpellanten aufgeworfenen Fragen in der unternehmerischen Zuständigkeit der Spitäler liegt: Das neue Spitalgesetz hat eine bewusste Trennung vorgenommen zwischen den Vorgaben, die weiterhin politisch gesteuert werden sollen, und der Ebene der Unternehmensführung, die in der abschliessenden Verantwortung des Spitalrates liegt. Nun muss man dem Spitalrat auch die Chance geben, seine Rolle im vorgesehenen Sinne wahrzunehmen.

Mit den neuen bundesrechtlichen Vorgaben zur Spitalfinanzierung, die derzeit in Vorbereitung sind, werden die Anforderungen an die strategische Spitalführung weiter zunehmen. In diesem Sinne hat der Interpellant die Lage zweifellos richtig eingeschätzt. Die Einzelheiten der neuen KVG-Vorgaben sind zwar noch nicht in allen Teilen bereinigt, doch die Stossrichtung ist klar: Der Wettbewerb zwischen den Spitälern wird deutlich härter werden.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet sich - dies ist bei Spitälern nicht anders als in anderen Branchen - im wesentlichen auf drei Haupt-Ebenen:

1. bei der Qualität und Auswahl des Leistungsangebotes;
2. auf der Ebene der Kommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Zusammenarbeit mit anderen Partnern, sowie
3. - last but not least - bei der Wirtschaftlichkeit: Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss im Vergleich mit anderen Spitälern stimmen.

**In der Interpellation und ihrer Begründung ist nur vom erstgenannten Bereich die Rede. Die Ebenen der Kommunikation und Kooperation sowie der Wirtschaftlichkeit bleiben dagegen weitgehend ausgeblendet.**

**Mit Blick auf die teilweise skeptischen Untertöne der Interpellationsbegründung müssen zunächst die wirtschaftsgeografischen Rahmenbedingungen in Erinnerung gerufen werden, unter denen die Zukunftsentwicklung der Spitäler Schaffhausen zu gestalten ist:**

- Das heutige Einzugsgebiet der Spitäler Schaffhausen umfasst - unter Einbezug der nach Schaffhausen orientierten ausserkantonalen Nachbargemeinden - rund 80'000 Einwohner.
- Die Möglichkeiten zur Erweiterung dieses überschaubaren Kreises sind sehr begrenzt. Die weiter benachbarten Gebiete der Kantone Zürich und Thurgau sind nur dünn besiedelt, und gegen Norden hat die Landesgrenze aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungssysteme des Gesundheitswesens noch immer eine grosse Barrierewirkung.

Aufgrund der Zahl der behandelten Patientinnen und Patienten wird das Kantonsspital Schaffhausen in der Spitalklassifikation des Bundes dem dritten von fünf Versorgungsniveaus zugeordnet. Von 150 in der Bundesstatistik erfassten Allgemeinspitälern gehört es damit zum vordersten Drittel. Mit den grossen Universitäts- und Zentrumsspitälern der Kategorien 1 und 2 (total 26 Betriebe), deren Einzugsgebiete generell wesentlich grösser sind, kann es aber nicht verglichen werden.

Beschränkt man den Blick auf Spitäler mit Einzugsgebieten bis maximal 120'000 Einwohnern (KSSH + 50 %), so zeigt es sich, dass das Leistungsangebot des Kantonsspitals Schaffhausen im Quervergleich extrem breit, differenziert und hochwertig ist. So können zahlreiche Besonderheiten erwähnt werden, die für ein Spital dieser Grössenklasse alles andere als selbstverständlich sind:

- Mit 25 vollamtlichen Chefärzten und Leitenden Ärzten bzw. Ärztinnen sowie 22 Spezial- und Kaderärzten mit Teilpensen wird ein ausserordentlich breites Spektrum medizinischer Fachspezialitäten abgedeckt.
- Die medizintechnischen Einrichtungen sind im Quervergleich auf einem sehr hohen Stand.

Entsprechend dem breiten Leistungsspektrum des Kantonsspitals Schaffhausen ist auch der regionale Selbstversorgungsgrad relativ hoch. Würden die Aufgaben des Kantonsspitals Schaffhausen auf den Rahmen eingeschränkt, der von den Regionalspitälern in grösseren Kantonen abgedeckt wird, so müssten die Bettenzahl und der Personalbestand um mindestens einen Viertel gesenkt werden.

Das breit diversifizierte Angebot des Kantonsspitals bringt dem Kanton und seiner Bevölkerung einen vielfältigen Nutzen:

- In erster Linie wirkt es sich vorteilhaft aus auf die Qualität der medizinischen Versorgung, da viele Behandlungen vor Ort mit kurzen Wegen und guter Vernetzung zwischen Spital- und Hausärzten stattfinden können.
- Gleichzeitig ist auch der regionalwirtschaftliche Nutzen sehr bedeutsam, weil eine grosse Wertschöpfung und viele interessante Arbeitsplätze in der Region erhalten werden.

Auf der anderen Seite ist einzugestehen, dass die genannten Vorteile nicht "gratis" zu haben sind: Die Erhaltung der breit gefächerten Angebotspalette bringt relativ hohe Kosten mit sich, und zwar sowohl im Vergleich mit weniger ambitionierten Regionalspitälern als auch mit grösseren Spitälern wie etwa dem Kantonsspital Winterthur, die aufgrund von höheren Fallzahlen eine relativ günstige Kostenstruktur erreichen können.

Nach diesen Vorbemerkungen können die Fragen von Kantonsrat Hurter im Einzelnen wie folgt beantwortet werden:

1. *Will der Regierungsrat "nur" die medizinische Grundversorgung am Kantonsspital anbieten und damit auf die Spezialitätenmedizin verzichten? - Wenn ja, wie will der Regierungsrat die Zukunft und die Erhaltung der Qualität des Kantonsspitals sichern?*

Grundsätzlich strebt der Regierungsrat weiterhin an, dass die Versorgung der Region zu einem möglichst grossen Anteil über die kantonalen Spitäler abgedeckt werden kann. Wie weit dieses Ziel mittel- und langfristig erreicht werden kann, hängt allerdings von Entwicklungen ab, die vom Regierungsrat nur teilweise beeinflusst werden können:

- Angesichts der beschränkten Grösse unseres Einzugsgebietes können hoch spezialisierte Fachärztinnen und -ärzte in vielen Bereichen nur dann rekrutiert werden, wenn sie bereit und in der Lage sind, neben ihrem engsten Fachgebiet auch Aufgaben im Rahmen einer breiter angelegten Grundversorgung zu übernehmen (Bereitschaftsdienste, Weiterbildungs- und Führungsaufgaben etc.). In der Vergangenheit ist es immer wieder gelungen, qualifizierte Ärztinnen und Ärzte zu finden, die in diesem Sinne eine ausgewogene Mischung von Fachspezialisierung und generalistischen Aufgaben suchten. Wie weit dies auch in Zukunft möglich bleiben wird, muss sich bei künftigen Nachfolgeregelungen von Fall zu Fall zeigen.
- Bei der Beschaffung von medizintechnischen Geräten, die zunehmend teurer und anspruchsvoller in der Bedienung werden, müssen die Grenzen der Wirtschaftlichkeit beachtet werden. Investitionen in komplexe neue Technologien, die nur selten benötigt werden, können nicht um jeden Preis getätigt werden.
- In bezug auf die Qualitätssicherung sind klare Tendenzen erkennbar, die Berechtigung zur Durchführung gewisser Eingriffe an definierte Mindest-Fallzahlen zu binden. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass gewisse Leistungen, die heute noch in Schaffhausen erbracht werden, künftig den grösseren Zentren überlassen werden müssen.

Branchenkenner auf nationaler und internationaler Ebene erwarten für die nächsten Jahre einen weiter fortschreitenden Verlagerungstrend zu den grösseren Zentren. Das Kantonsspital wird sich diesem Trend nicht in allen Bereichen entziehen können. Gleichwohl streben Regierungsrat und Spitalrat einvernehmlich an, einen möglichst grossen Teil der Leistungen weiterhin im eigenen Hause erbringen zu können.

Von zentraler Bedeutung sind aus der Sicht des Regierungsrates folgende Kernaufgaben der Spitäler, die mittel- und langfristig am Standort Schaffhausen erhalten werden müssen:

1. die Sicherstellung einer möglichst umfassenden und qualifizierten Notfallversorgung;
2. ein möglichst breiter Zugang zu den wichtigen Diagnosemethoden;
3. die Sicherung der medizinischen Grundversorgung bei den häufigen Krankheiten auf einem qualitativ hochstehenden Niveau;
4. die Pflege von Spezialitäten, die über die erweiterte Grundversorgung hinaus gehen, soweit dies aus wirtschaftlicher und qualitativer Sicht sinnvoll ist (inkl. Synergienutzen mit der Grundversorgung);
5. die Erhaltung von qualifizierten Angeboten für Personen mit chronischen Erkrankungen, die auf eine wohnortnahe Betreuung besonders angewiesen sind.

Die weiter zunehmende Spezialisierung der Medizin bringt es mit sich, dass die Bedeutung guter Partnerschaften mit externen Spitälern und Fachspezialisten in Zukunft noch weiter zunehmen wird. Für ein mittelgrosses Spital wie das Kantonsspital Schaffhausen gilt es dabei, bestehende Chancen zu erkennen und zu nutzen, aber gleichzeitig auch das richtige Augenmass zu wahren. Die allzu ehrgeizige Pflege von entlegenen Spezialitäten wäre nicht nur aus Kostengründen, sondern auch mit Blick auf die Qualität nicht sinnvoll.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>2. <i>Ist der Regierungsrat bereit, das speziell erworbene Know How der Fachärzte anzubieten und auch zu fördern?</i></li><li>3. <i>In welchen medizinischen Bereichen könnte das Kantonsspital eine führende Position einnehmen?</i></li></ol> |
|---|

Ein Engagement der Spitäler Schaffhausen in speziellen Fachbereichen, welche den Rahmen der erweiterten Grundversorgung übersteigen, kann in Einzelfällen sinnvoll sein, wenn entsprechend qualifizierte Fachpersonen verfügbar sind und gleichzeitig die spezifischen Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Leistungserbringung in guter Qualität erfüllt werden können. Die Initiative in solchen Bereichen ist Sache der strategischen und operativen Führung des Spitals. Die Wirtschaftlichkeit und die Kosten-Nutzen-Abwägungen sind von Seiten des Spitalrates zu prüfen. Für den Moment geht der Regierungsrat davon aus, dass die Sicherung und punktuelle Stärkung der bestehenden Angebote im Vordergrund steht.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>4. <i>Warum werden Abteilungen geschlossen, obwohl Patienten auf eine Behandlung vertröstet werden? Findet es der Regierungsrat verantwortbar, dass für gewisse Wahloperationen neu eine Warteliste geführt werden muss?</i></li></ol> |
|--|

Ein differenzierter Vergleich mit den öffentlichen Spitälern der Nachbarkantone hat im Herbst 2005 gezeigt, dass das Kantonsspital in bezug auf die Kosten pro Patient im oberen Segment der Referenzbetriebe lag. Mit Blick auf den absehbaren verstärkten Wettbewerb hat die Spitalleitung deshalb ein umfangreiches Programm zur Kostenoptimierung eingeleitet. In diesem Zusammen-

hang wurde unter anderem beschlossen, die Organisation im Pflegebereich zu straffen und dazu eine von zuvor 10 Pflegestationen zu schliessen. Zudem wurde die Zahl der betriebenen Operationssäle von 6 auf 5 reduziert. Aufgrund einer gleichzeitigen Optimierung der Prozesse und Abläufe ist es dabei gelungen, bei steigenden Patientenzahlen und Erhaltung des Qualitätsniveaus Einsparungen im Ausmass von rund zwei Millionen Franken pro Jahr zu erreichen.

Die Massnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit waren sachlich nötig und aus der Sicht des Regierungsrates sehr wohl verantwortbar. Die Bettenzahl und die verfügbaren Operationsräume waren in Schaffhausen im Vergleich mit anderen Spitalregionen ausgesprochen grosszügig dimensioniert. Hier hat sich mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit eine Korrektur aufgedrängt.

Die Feststellung trifft zu, dass die Wartezeiten für bestimmte Wahleingriffe in den letzten Monaten leicht angestiegen sind. Die Gründe liegen allerdings nur zum Teil bei der Reduktion von Operations- und Bettenkapazitäten. Ebenso bedeutsam sind die Auslastung und begrenzte Verfügbarkeit der Operateure sowie die saisonal unterschiedliche Nachfrage für bestimmte Eingriffe. Der Umfang der Warteliste entspricht im Durchschnitt dem Operationsvolumen von rund zwei Arbeitswochen und ist damit unter Einbezug der Wirtschaftlichkeit gerechtfertigt. In aller Regel kann auch bei nicht dringlichen Operationen innert Monatsfrist ein Termin angeboten werden. Im interkantonalen Vergleich sind die Verhältnisse damit immer noch sehr gut.

In den letzten zwei Jahren sind die Patientenzahlen generell angestiegen. In absoluten Zahlen ist auch der Zusatzversicherungsbereich gewachsen. Zudem hat sich auch die Zahl der Patienten aus den Zürcher Nachbargemeinden, die ja volle Wahlfreiheit haben, positiv entwickelt. Die organisatorischen Straffungen im Operations- und Pflegebereich konnten somit ohne Senkung des Marktanteils umgesetzt werden.

*5. Was unternimmt der Regierungsrat, um die unter der Belegschaft herrschende Verunsicherung, in welcher Richtung sich das Kantonsspital entwickeln soll, zu beheben?*

Die absehbare Öffnung des kantonsübergreifenden Wettbewerbs unter den Spitälern beinhaltet für alle betroffenen Betriebe sowohl Chancen als auch Risiken. Die Führungsorgane der Spitäler Schaffhausen befassen sich intensiv mit diesen neuen Entwicklungen und stimmen die Unternehmensstrategie darauf ab, wie es die Privatwirtschaft oder die schon länger verselbständigten Staatsbetriebe wie etwa der Post oder der Bahn schon längst tun. Es ist verständlich, dass die Veränderung der Umfeldbedingungen für einen Teil des Spitalpersonals verunsichernd wirkt. Den Schritt, sich diesem Wandel innerlich zu stellen und auch die darin liegenden Chancen zu erkennen, kann den Betroffenen allerdings niemand abnehmen.

Der Regierungsrat wird sich auch weiterhin dafür einsetzen, die baulichen und finanziellen Rahmenbedingungen der kantonalen Spitäler so zu gestalten, dass diese auch in Zukunft optimale Chancen haben, im Wettbewerb mit den anderen Spitälern der näheren und weiteren Umgebung zu bestehen. Ein wesentlicher Teil zum Gelingen muss allerdings auch vom Personal der Spitäler selbst beigetragen werden: Die Erhaltung des Vertrauens der Patienten und der zuweisenden Ärzteschaft sowie auch die Begrenzung der Betriebskosten auf einem marktfähigen Niveau sind zentrale Erfolgsfaktoren, die von Seiten der Politik nur bedingt "befohlen" werden können. In diesem Sinne erwartet der Regierungsrat, dass die Spitäler die Chancen einer verstärkten unternehmerischen Ausrichtung, die mit dem neuen Spitalgesetz geschaffen wurden, in den kommenden Jahren sinnvoll und erfolgreich nutzen werden.

## 6. Welche Strategie verfolgt der Spitalrat?

Der Spitalrat ist gemeinsam mit den Leitungen der Betriebe daran, die Strategie zu erarbeiten und die Massnahmen zur Umsetzung zu formulieren. Im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung wurden bereits 17 Projekte in die Wege geleitet. Es sind dies u.a:

- Vorbereitung einer neuen Organisationsstruktur mit einer gemeinsamen Leitung für alle Betriebe der Spitäler Schaffhausen, inkl. Psychiatrie;
- Programm zur Kostenoptimierung mit neuen Führungsinstrumenten und dezentraler Ergebnisverantwortung;
- Reorganisation Geriatrie und Langzeitpflege,
- Erarbeitung einer Informatikstrategie,
- Einführung eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems,
- Einleitung der Planungen zur Erneuerung des Operationstraktes.

In einem Umfeld, das sich rasch verändert, soll sichergestellt werden, dass eine ausgezeichnete medizinische Leistung mit höchst effizienten Strukturen und Prozessen erbracht werden kann. Nur so kann die Zukunft der Spitäler Schaffhausen gesichert werden, wenn die kantonalen Grenzen in der Spitalversorgung fallen.

## 7. Warum besteht die Zusammensetzung des Spitalrates ausschliesslich aus Personen ausserhalb von Schaffhausen?

Die Frage ist zumindest teilweise falsch formuliert, weil immerhin eines der fünf Mitglieder des Spitalrates aus dem Kanton Schaffhausen stammt: die Vorsteherin des Departementes des Innern. Zudem ist erwähnenswert, dass zwei der vier übrigen Mitglieder nahe familiäre bzw. persönliche Bindungen zum Kanton haben.

Gemäss Art. 11 und 12 des Spitalgesetzes wird die Wahl des Spitalrates von der Gesundheitskommission des Kantonsrates vorbereitet. Der Regierungsrat hat die Wahl dann auf deren Antrag zu vollziehen. Diese Kompetenzregelung wurde seinerzeit von der vorberatenden Kommission eingebracht und vom Kantonsrat so beschlossen.

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben hat die Gesundheitskommission im Frühjahr 2005 über das Auswahlverfahren entschieden und später auch den Wahlantrag in eigener Kompetenz verabschiedet. Der Regierungsrat sah keinen Grund, den Antrag zurückzuweisen und hat deshalb die Wahl im Sinne der Kommission bestätigt.

Ein Blick auf die Berufungspraxis in anderen Kantonen zeigt, dass der Beizug von kantonsexternen Fachkräften für die strategischen Führungsorgane von öffentlichen Spitälern weit verbreitet ist. Abgesehen von den Fachkompetenzen, die auf diesem Wege einbezogen werden können, wird damit auch eine Öffnung der Perspektive über den traditionellen kantonalen Horizont hinaus erreicht. Auf der anderen Seite ist allerdings auch klar, dass der Verankerung der Spitäler innerhalb des Kantons Sorge getragen werden muss. Die Mitglieder des Spitalrates sind sich der Notwendigkeit des Bezuges zu Schaffhausen sehr bewusst und nehmen die Kommunikation sowie die Kontaktpflege zu den örtlichen Partnern entsprechend ernst.

8. Welches Vorgehen wurde gewählt bei der Suche des neuen CEO?

Mit Blick auf die neue Führungsorganisation hat der Spitalrat frühzeitig beschlossen, die Stelle des CEO offen auszuschreiben. Zur Vor-Evaluation der eingegangenen Bewerbungen wurde eine Beratungsfirma beigezogen, die über grosse Erfahrungen in der Kaderselektion verfügt. Drei Mitglieder des Spitalrates waren bei allen Gesprächen dabei. Die Kandidaten der engeren Wahl wurden einem professionellen Assessment unterzogen, wie es für die Besetzung von wichtigen Führungsfunktionen heute üblich ist. Zudem hat der gesamte Spitalrat inkl. Vertreter der Spitalleitung mit den Bewerbern der engsten Wahl persönliche Interviews geführt.

Aufgrund der Abklärungen sowie des persönlichen Eindruckes, den wir in unseren Gesprächen gewinnen konnten, sind wir überzeugt, mit Frau Susanne Imhof eine Direktorin / CEO gefunden zu haben, die mit ihrer fachlichen Qualifikation und Führungserfahrung sowie ihrer hohen Sozialkompetenz beste Voraussetzungen mitbringt, die Spitäler Schaffhausen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

*Dr. Erhard Meister*

Der Staatsschreiber:

*Dr. Reto Dubach*