

# Geschäftsbericht 2018



# Die wichtigsten Zahlen 2018

---

197,8

Betriebsertrag  
(in Millionen CHF)



6,0

Jahresergebnis  
(in Millionen CHF)

---

9,1 %

EBITDA



10 978

Austritte  
stationär



76 161

Behandlungen  
ambulant

---

# Inhaltsverzeichnis

- 5 Editorial  
Spitalratspräsident
- 6–7 Solide Grundlage für künftige Herausforderungen  
Spitaldirektor
- 9 Interne und externe Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor  
Medizinische Direktion Kantonsspital
- 10–11 Erfolgreiche Bereiche stärken und Schwierigkeiten begegnen  
Medizinische Leistungszentren
- 13–14 Nachwuchs fördern – bereit für Herausforderungen von morgen  
Medizinische Servicezentren
- 16 Qualität und Nachwuchs sichern  
Pflegedienst Kantonsspital
- 18–19 Herausforderungen angenommen und Angebot erweitert  
Psychiatrische Dienste
- 21–22 Technologiewandel vollzogen  
Dienste
- 24–25 Finanziell gesund bleiben  
Finanzen
- 26–27 Das Jahr im Überblick  
Jahreschronik 2018
- 28–29 Schritt für Schritt zum Ziel  
Neubau
- 30–31 Zahlen 2018
- 33 Organigramm
- 35–36 Oberes Kader und leitende Funktionen
- 39 Impressum



Der Spitalrat der Spitäler Schaffhausen 2018 (v. l. n. r.): Dr. Christian Schär, Dr. med. Barbara Bürgi Wegmann, Spitalratspräsident Dr. Rolf Leutert, Franziska Mattes, Regierungsrat Walter Vogelsanger.



Dr. Rolf Leutert  
Präsident Spitalrat

Liebe Leserin  
Lieber Leser

*Die Spitäler Schaffhausen haben sich 2018 trotz schwierigem Marktumfeld erneut behaupten können. Das Unternehmen steht finanziell auf soliden Beinen – im Hinblick auf den Neubau: Wir sind auf Kurs.*

*2018 haben die Spitäler Schaffhausen 10 978 stationäre Austritte verzeichnet und 76 161 ambulante Patientinnen und Patienten behandelt. Das Betriebsergebnis beläuft sich auf 6,0 Millionen Franken. Ein Resultat, über das wir im aktuell herausfordernden gesundheitspolitischen Umfeld stolz sein dürfen. Die für die bauliche Erneuerung des Kantonsspitals zentrale EBITDA-Marge liegt erneut bei erfreulichen 9,1 Prozent. Im schweizweiten Vergleich ein überdurchschnittliches Ergebnis.*

*Nach rund neun Jahren als engagierter Spitaldirektor und erfolgreicher Führung der Spitäler Schaffhausen verabschiedeten wir Ende Februar 2018 Dr. Hanspeter Meister – mit einem angemessenen Anlass – in den wohlverdienten Ruhestand. Er übergab die verantwortungsvolle Aufgabe per 1. März 2018 an Daniel Lscher.*

*Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich bei Dr. Hanspeter Meister für seinen unermüdlichen Einsatz zugunsten der Spitäler Schaffhausen und damit für eine adquate und professionelle Gesundheitsversorgung für die Bevölkerung der Region. Wir sind sicher, mit Daniel Lscher einen würdigen Nachfolger an Bord zu haben, und wünschen ihm viel Erfolg und Geschick bei der zukünftigen Weiterentwicklung des Unternehmens und den anstehenden Projekten.*

*Nach zwölf Jahren im Spitalrat gab Dr. Christian Schär per Ende 2018 sein Amt als Spitalratsmitglied ab. Seit der Verselbstständigung der Spitäler Schaffhausen war er Mitglied des Gremiums. In seine Amtszeit fielen die Zusammenlegung von Kantonsspital, Psychiatriezentrum und Pflegezentrum. Die damit notwendige strategische Neuausrichtung und die einhergehenden Reorganisationen tragen mitunter Schars Handschrift und gründen auf seiner langjährigen Erfahrung als CEO in verschiedenen Spitalorganisationen. Im Namen des Spitalrats danke ich Christian Schär für seine langjährige kompetente und kollegiale Zusammenarbeit. Als Nachfolger von Dr. Christian Schär per Anfang 2019 heissen wir Dr. med. Dominik Utiger herzlich willkommen.*

*Im Namen des Spitalrats bedanke ich mich bei allen Beteiligten, die sich 2018 wiederum für ein erfolgreiches Jahr und vor allem für das Wohl unserer Patientinnen und Patienten eingesetzt haben. Ihre Arbeit ist von grossem Wert für die Bevölkerung der Region Schaffhausen.*

Dr. Rolf Leutert  
Spitalratsprasident



Daniel Lüscher  
Spitaldirektor

## Solide Grundlage für künftige Herausforderungen

Die Spitäler Schaffhausen sind den Herausforderungen 2018 mit Respekt, aber auch mit verantwortungsvollem Handeln begegnet und konnten sich so im gesundheitspolitischen Umfeld behaupten.

Am 1. März 2018 habe ich den Vorsitz der Spitalleitung und damit die Aufgabe als Spitaldirektor der gut aufgestellten und auf soliden Beinen stehenden Spitäler Schaffhausen angetreten. Eine schöne, im dynamischen Marktumfeld aber auch herausfordernde Aufgabe: Tarifeingriffe durch den Bund, Druck auf die Gesundheitskosten sowie kantonale Vorgaben wie «ambulant vor stationär» galt es im vergangenen Jahr zu meistern. Es ist umso erfreulicher, dass die Spitäler Schaffhausen auch im Jahr 2018 einen erfolgreichen Abschluss vermelden können. Der Betriebsgewinn von 6,0 Mio. Franken sowie die EBITDA-Marge von 9,1% zeigen, dass wir ein gesundes Unternehmen und für künftige Vorhaben gewappnet sind.

### Ambulant vor stationär

Mit dem Ziel, Kosten im Gesundheitswesen zu senken – und aufgrund der engen Verbindung – hat der Kanton Schaffhausen per 1. Mai 2018 die Liste des Kantons Zürich mit den Untersuchungen und Behandlungen übernommen, die im Regelfall ambulant durchgeführt werden. Die Liste enthält 16 Eingriffsgruppen, welche die Bereiche Augen-, Hand- und Fusschirurgie, Kniespiegelungen und Eingriffe am Meniskus, Herzkatheter-

untersuchungen sowie Operationen von Hämorrhoiden, Krampfadern und Leistenbrüchen betreffen. Ausnahmefälle von dieser Regelung müssen begründet und dokumentiert werden. Es galt, die Anpassungen, die verschiedene Bereiche – vom ersten Patientengespräch, über die eigentliche Operation bis zur Administration – betreffen, während der Übergangsfrist in den ersten vier Monaten des Jahres 2018 umzusetzen. Die Auswirkungen des Systems «ambulant vor stationär» sind inzwischen sichtbar und haben sich im vergangenen Jahr im Bereich der stationären Patientenaustritte in der Akutsomatik niedergeschlagen. Da sich das Kantonsspital bereits in den Vorjahren stark für die Verlagerung von ambulant nach stationär eingesetzt hatte, verzeichnete es mit 10 978 stationären Austritten nur einen moderaten Rückgang gegenüber dem Vorjahr. Bei den ambulanten Behandlungen erhöhte sich die Zahl um 4,88 Prozent auf 76 161 Behandlungen.

### Gemeinsam Verantwortung tragen

Die Kader der Spitäler Schaffhausen wurden 2018 noch intensiver in den Zielsetzungs- und Budgetprozess eingebunden. Zielsetzungen sowie die Budgets einzelner Kliniken werden

mittels Catchball-Prozess festgesetzt. Dabei haben alle Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Wünsche und Ideen einzubringen, bis in der gemeinsamen Diskussion eine Einigung auf Ziele und Kennzahlen erfolgt. Kaderpersonen werden so vertieft in den Managementprozess eingebunden, gleichzeitig werden ihnen vermehrt Kompetenzen und Verantwortung übertragen. Der Auftakt dazu fand im Rahmen der Frühjahrsklausur mit der Spitalleitung und der erweiterten Spitalleitung statt. Als Basis für den sogenannten integrierten Unternehmensführungszyklus dient das Lean-Management-System, das sich in den Spitälern Schaffhausen im Aufbau befindet.

#### Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Von zentraler Bedeutung für uns ist die Zusammenarbeit mit den zuweisenden Ärztinnen und Ärzten. Ein vertrauensvoller und von gegenseitigem Respekt geprägter Austausch trägt zur professionellen Betreuung und Behandlung der Patientinnen und Patienten bei. Wir bedanken uns für den täglichen konstruktiven Austausch.

#### Regelmässiger Austausch

Die interne Kommunikation ist mir als Spitaldirektor ein zentrales Anliegen. Der Austausch über Erfreuliches, aber auch über Optimierungsbedarf ist wichtig und soll jederzeit möglich sein. Damit die Mitarbeitenden ihre Anliegen auch deponieren können und um dieses Anliegen sichtbar zu machen, haben wir 2018 die «CEO-Sprechstunde» eingeführt: An verschiedenen Terminen und Standorten konnte ich Mitarbeitende begrüssen, um ihre Anliegen und Anregungen entgegenzunehmen, Probleme zu besprechen und zuzuhören. Dabei ist Vertraulichkeit das oberste Gebot, und es wird jeweils gemeinsam entschieden, ob und wie das besprochene Anliegen einer Lösung zugeführt werden kann.

#### Unsere neue Visitenkarte

Seit November 2018 präsentieren sich die Spitälern Schaffhausen mit einem neuen Internetauftritt. Oberstes Ziel beim Relaunch war der zielgruppenorientierte Aufbau der Seite, eingebettet in ein modernes Erscheinungsbild. Mit wenigen Klicks finden Interessierte nun Informationen. Im Projekt wurden verschiedene Berufsgruppen innerhalb der Spitälern Schaffhausen involviert. Gerne nehmen wir Ihre konstruktive Kritik oder Anregungen zu unserem neuen Webauftritt entgegen.

#### Dank an unsere Mitarbeitenden

Mit Freude, aber auch mit Respekt blicke ich auf meine ersten zehn Monate in den Spitälern Schaffhausen zurück. Es beeindruckt mich, wie engagiert sich unsere über 1500 Mitarbeitenden tagtäglich professionell und mit Herzblut für das Wohl unserer Patientinnen und Patienten einsetzen. Damit haben sie den Grundstein für das erfolgreiche Geschäftsjahr gelegt. Im Namen der Spitalleitung bedanke ich mich herzlich für die geleistete Arbeit und das Engagement.

#### Blick nach vorn

Den Spitälern Schaffhausen stehen ereignisreiche Jahre bevor. Neben unserem Hauptanliegen, unsere Patientinnen und Patienten medizinisch, pflegerisch und therapeutisch auf qualitativ hohem Niveau zu behandeln und zu betreuen, stehen zusätzliche Herausforderungen an. So wird die Planung und Vorbereitung der baulichen Erneuerung des Kantonsspitals weiter vorangetrieben. Das Jahresergebnis 2018 zeigt auf, dass sich die Spitälern Schaffhausen das bauliche Vorhaben auf dieser Grundlage leisten können. Entsprechend blicken wir positiv nach vorne.

Daniel Lüscher  
Spitaldirektor



Auf Visite am Patientenbett: Dr. med. Adrienne Imhof, Chefärztin der Klinik für Chirurgie und Orthopädie, zusammen mit Dr. med. Bruno Hüttenmoser, Leitender Arzt Unfallchirurgie und Traumatologie, (hinten links) und dem Assistenzarzt Vilius Dranseika.





*Dr. med. Markus Eberhard  
Medizinischer Direktor  
Leiter Medizinische Leistungszentren  
Mitglied der Spitalleitung und Chefarzt Frauenklinik*

## Interne und externe Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Ziel ist es – trotz peripherer Lage – die erste Anlaufstelle in der Region für medizinische Probleme zu sein. Grundlage dafür sind unsere hervorragenden Fachpersonen und Kooperationen.

### Effizienz und Qualität im Fokus

Je länger, je mehr im Fokus stehen heute ökonomische Effizienz und die Überwachung sowie Erfassung von Qualitätsindikatoren, die öffentlich zugänglich sind. Sowohl bei der Effizienz wie auch der objektiven Ergebnisqualität konnten Fortschritte erzielt werden. Die spitalweite interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit wurde merklich verbessert – einerseits durch die Umsetzung von diversen Projekten, andererseits durch intensivierte und gute Zusammenarbeit auf Leitungsebene.

Trotz der fachübergreifenden Entwicklung von stationären hin zu ambulanten Behandlungen blieb die stationäre Patientenzahl 2018 nur knapp hinter dem Niveau des Vorjahrs. Im Notfallzentrum, einer Eintrittspforte für das Spital, wurden gar so viele Patientinnen und Patienten versorgt wie nie zuvor. Die Vorbereitung für ein neues Betriebskonzept des Notfalls wurde im vergangenen Jahr weitgehend abgeschlossen, 2019 soll es weiter vorangetrieben werden.

Leicht gestiegen ist 2018 mit 6.5 Tagen (Berechnungsmethode nach Kalendertagen, inkl. Austrittstag) die durchschnittliche Aufenthaltsdauer.

Die Fallschwere aller abgerechneten Behandlungsfälle (CMI) war mit 0.900 höher als 2017.

### Positiver Blick in die Zukunft

Bei den Chefärzten fanden 2018 einige Stabübergaben statt: Vier langjährige und verdiente Ärzte wurden pensioniert. Obwohl die Situation von verfügbaren Fachkräften im Gesundheitswesen nach wie vor angespannt ist, konnten für ihre Nachfolge kompetente und in der jeweiligen Disziplin etablierte Fachpersonen gewonnen werden. Es ist erfreulich, dass die Spitäler Schaffhausen nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber sind.

Wir sind überzeugt, dass wir – dank hoher Kompetenz unserer medizinischen Fachkräfte und der guten internen Zusammenarbeit – die im Jahr 2019 anstehenden Herausforderungen annehmen und gemeinsam lösen werden. Immer mit dem Ziel, unseren Patientinnen und Patienten weiterhin eine hohe Behandlungsqualität zu bieten.

Dr. med. Markus Eberhard  
Medizinischer Direktor  
Leiter Medizinische Leistungszentren

# Erfolgreiche Bereiche stärken und Schwierigkeiten begegnen

Alle medizinischen Leistungszentren konnten im Jahr 2018 Erfolge vorweisen, und die gesteckten Ziele wurden mehrheitlich erreicht. Ebenso war das Jahr von Veränderungen geprägt, um zukünftige Herausforderungen proaktiv anzunehmen.

## Innere Medizin

Alle Abteilungen der Klinik haben hervorragende Arbeit geleistet, sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich. Mit einer durchschnittlichen Verweildauer von 7,5 Tagen bei knapp 3250 stationären Patientinnen und Patienten haben wir die anspruchsvollen Ziele knapp erreicht. Im ambulanten Bereich konnte erfreulicherweise eine deutliche Ertragssteigerung realisiert werden.

Die Assistenzarztstellen waren im 2018 durchwegs besetzt, was vor allem am guten Ruf des Leistungszentrums und der engen Betreuung durch unsere Kaderärzteschaft liegt. Dies schlägt sich auch im sehr guten Resultat der alljährlich durchgeführten schweizweiten Umfrage unter Assistenzärztinnen und -ärzten nieder. Im Rahmen des bereits 2017 erfolgten Chefarztwechsels fand im vergangenen Jahr zudem eine Visitation unserer Klinik bezüglich Weiterbildungsqualität für Assistenzärztinnen und -ärzte statt. Das SIWF, welche die Visitation im Auftrag der FMH durchführte, stellte der Klinik einen guten Leistungsausweis aus.

Nach Überprüfungen der Arbeitszeiten der Assistenz- und Oberärztinnen/-ärzte wurde der Dienstplan für die Notfallstation angepasst, sodass er die Anforderungen des Arbeitsgesetzes erfüllt. Wichtige Themen wurden in interdisziplinären und -professionellen Arbeitsgruppen bearbeitet: die Notfallmedizin, die Zusammenarbeit mit den

Zuweisenden, der Nachwuchs der Hausärzteschaft und die Palliativmedizin. Diese Gebiete werden uns auch in Zukunft beschäftigen. Besonders erwähnenswert: Mit dem erfolgreichen Abschluss des kantonalen Projekts zur Förderung des Nachwuchses in der Hausarztmedizin wird ab 2019 neu eine Hausärztementorin mit einem 20%-Pensum bei den Spitälern Schaffhausen tätig sein.

## Operative Disziplinen

Die operativen Disziplinen blicken auf ein Jahr der Veränderungen zurück. Die Chefärzte von drei Fachbereichen sind in den Ruhestand getreten. Im Zug dieser Pensionierungen wurden strukturelle Anpassungen in der Zusammenarbeit vollzogen. So sind die Chirurgie und die Orthopädie noch näher zusammengerückt, um fachliche Ressourcen gemeinsam noch besser nutzen zu können und von Synergien zu profitieren.

Erneut sind die Fallzahlen der operativen Disziplinen gegenüber dem Vorjahr gestiegen – ohne Einbusse am CMI (Fallschwere-Index im DRG-System). Ein klares Indiz dafür, dass in diesem Bereich gute Arbeit geleistet wird. Die Infektionsraten sind weiterhin im Bereich des nationalen Durchschnitts lokalisiert und halten allen Vergleichen stand. Die bariatrische Chirurgie ist auf dem Weg, ein Kompetenzzentrum zu werden, und für die Hernienchirurgie wurden die Vorarbeiten zur Zertifizierung eines Hernienzentrums in Angriff genommen.

Ein Turnaround-Projekt begleitete die Chirurgie während des gesamten Berichtsjahrs. Die resultierenden strukturellen Änderungen werden 2019 umgesetzt, um die Operativen Disziplinen für die Zukunft zu rüsten und kommende Herausforderungen zu meistern.

#### Frau und Kind

Aus Sicht der Frauenklinik war 2018 ein spannendes und erfolgreiches Jahr: 851 Kinder erblickten hier das Licht der Welt. Die Geburtenzahl bleibt somit konstant auf hohem Niveau. Dies zeigt sich auch in der grossen Nachfrage unserer diversen Kurse (zum Beispiel Geburtsvorbereitung).

Die Gynäkologie verzeichnete auch 2018 steigende Operationszahlen mit insgesamt mehr stationären Fällen – und dies trotz Verschiebungen in den ambulanten Bereich. Das Ambulatorium wurde wie bereits in den Vorjahren stark konsultiert. Durch die Endometriose-, Brust-, Urogynäkologie-, Jugend- und weitere Sprechstunden wurde die Spezialisierung im ambulanten Bereich zudem weiter vertieft.

Die externen Zuweisungen an das Endometriosezentrum haben stark zugenommen und zu einem hohen Anteil ausserkantonaler Patientinnen (>40%) geführt. Die vielen komplexen Fälle haben das Team entsprechend gefordert – der im Benchmark hohe CMI ist Ausdruck dieser Arbeit.

Dank der guten Vernetzung der Frauenklinik konnten vakante Stellen auf Stufe Assistenz- und Oberärztinnen/-ärzte jeweils rasch wieder besetzt werden. Das erfahrene und stabile Pflorgeteam der Frauenklinik versorgte 2018 in Zeiten sehr hoher Auslastung sogar andere Fachrichtungen, wofür ihnen grosser Dank gebührt, wie allen engagierten Teammitgliedern der Frauenklinik.

#### Bewegung, Rehabilitation und Altersmedizin

Mit der Pensionierung von Prof. Dr. med. Thomas Stoll auf Ende Juni 2018 übernahm der neue Chefarzt, Dr. med. Jan Kuchynka, per 1. Juli die Leitung der Klinik. Bei der Betreuung der stationären rheumatologischen Patienten wurde eine Kooperation mit der Inneren Medizin sowie eine Zusammenarbeit mit der Klinik St. Katharinental in Diessenhofen eingegangen.

Im Bereich der Akutgeriatrie haben die Patientenzahlen deutlich zugenommen (+40%), während die Pfl egetage in der Rehabilitation in etwa konstant blieben. Die Abnahme der Pfl egetage auf der muskuloskelettalen Rehabilitation wurde durch eine Zunahme auf der geriatrischen Rehabilitation kompensiert. Die steigende Nachfrage in der Memoryclinic führte zu zunehmenden Wartezeiten, die durch einen Ausbau der Kapazität 2019 wieder kürzer werden sollten.

Die therapeutischen Dienste kommen in der ganzen Behandlungskette der Spitäler Schaffhausen zum Einsatz: vom akutstationären über den Rehabilitations- bis hin zum ambulanten Bereich. Bei den Therapien war das vergangene Jahr geprägt durch eine hohe Beanspruchung der bestehenden Mitarbeitenden, unter anderem wegen personeller Wechsel. Um den vielfältigen Aufgaben in dem sich kontinuierlich verändernden Umfeld gerecht zu werden, haben die Therapien zudem ihr Leistungsangebot überprüft und den geforderten Bedürfnissen angepasst. Ziel dieser gezielten Differenzierung ist es, die Herausforderungen zu bewältigen und die hohe Behandlungsqualität zu sichern.

Dr. med. Markus Eberhard  
Medizinischer Direktor  
Leiter Medizinische Leistungszentren



Bevor er in die Pedalen treten kann, erklärt Beatrix Hauser, Medizinische Praxisassistentin der Kardiologie, einem Patienten wie das Belastungs-EKG funktioniert.



*Dr. med. Klaus Lang  
Leiter Medizinische Servicezentren,  
Chefarzt Anästhesie und Intensivmedizin*

## Nachwuchs fördern – bereit für Herausforderungen von morgen

Die Digitalisierung und der steigende – vor allem administrative – Aufwand waren im Berichtsjahr stark präsen- te Themen. Zusätzlich zur tagtäglich geleisteten Betreuung von Patientinnen und Patienten zeigen diverse Meldungen, wie etwa bestandene Akkreditierungen und Audits sowie das grosse Engagement im Bereich der Weiterbildung, den grossen Einsatz aller Mitarbeitenden.

### Engagiert mit Blick in die Zukunft

Das erfahrene Team aus Anästhesieärztinnen und -ärzten und Anästhesiepflege gewährleistet auch 2018 rund um die Uhr die sichere und qualitativ hochstehende Betreuung von Patientinnen und Patienten. Ein Erfolg ist die Anerkennung als «Pain Clinic» durch die Schweizer Gesellschaft für interventionelle Schmerzmedizin (SSIPM): Ärztinnen und Ärzte, die den Fähigkeitsausweis Interventionelle Schmerztherapie SSIPM erlangen möchten, können die dafür notwendige einjährige Weiterbildung nun in der Anästhesie der Spitäler Schaffhausen absolvieren. Der Rettungsdienst hat im Berichtsjahr gleich mehrere Steine des Fundaments für eine sichere Zukunft gelegt, die viel Kraft benötigt haben: Der Rettungsdienst der Spitäler Schaffhausen hat die finale Zertifizierung zum IVR- anerkannten Rettungsdienst bestanden und sich erfolgreich für eine Betriebsbewilligung im Kanton Zürich beworben.

### Steigender Aufwand

Die Anzahl der auf der interdisziplinären Intensivstation behandelten Patientinnen und Patienten sowie der Schweregrad der Erkrankungen bewegten sich im Durchschnitt der letzten zehn Jahre. Der Aufwand für die Behandlungen hat weiter zugenommen, weil für die Abgeltung notwendige ausführliche Dokumentationen und Berichte zu erstellen sind und die Nachfragen von Krankenkassen, die verrechnete Leistungen infrage stellen, zahlreicher werden. Verstärkt wird dieser Trend durch die Tatsache, dass die Rekrutierung von erfahrenen Assistenzärztinnen und -ärzten immer schwieriger und zeitintensiver wird. Auch die Ausbildung von Intensivpflegepersonal wird je länger, je schwieriger, es finden sich immer weniger Interessenten für diese Ausbildung. Die Gründe dafür sind vielschichtig – veränderte Vorstellungen von der Work-Life-Balance im Kontext zu einer Berufswahl im Vollschichtbetrieb spielen hierbei sicherlich eine wichtige Rolle.

### Mehr Untersuchungen in der Radiologie und Nuklearmedizin

Aus Sicht der Radiologie und Nuklearmedizin war 2018 ein Jahr der Konsolidierung nach intensiver apparativer Aufrüstung im Vorjahr. Im Berichtsjahr ist wiederum ein Zuwachs an Untersuchungen gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen, was mit gleichbleibender Personalstärke geleistet wurde. Neben dem eigentlichen Tagesgeschäft werden die verschärften Strahlenschutzvorschriften in der täglichen Routine immer wichtiger – zum Beispiel Dosismanagement der anfallenden Untersuchungen oder Dosimetrie aller im Spital mit Röntgenstrahlung in Kontakt kommenden Personen. Wie in der Intensivmedizin führt dies zu einem grösseren Aufwand bei den nicht direkt patientenbezogenen Leistungen. Ein Trend, der in den Folgejahren wohl anhalten wird.

Im Bereich der Koordination und Administration gelingt es immer besser, den Workflow zu digitalisieren, insbesondere auch dank digitaler Formulare, die direkt in die Software zuweisender Praxen eingespeist werden können.

Erfreulich ist die Bestätigung der Weiterbildungsermächtigung Kategorie B für die Allgemeinradiologie (verantwortlich Chefarzt Dr. med. Stefan Seidel, Chefarzt Radiologie und Nuklearmedizin) sowie der Neuerwerb der zusätzlichen Weiterbildungsermächtigung Neuroradiologie (B-Klinik) durch den Einsatz von Dr. med. Lars Leidolt, Leiter Neuroradiologie.

### Mehr Analysen und komplett digitale Befundübermittlung

Bei gleichbleibendem Personalbestand wurden 2018 erneut etwa 5 % mehr Analysen durchgeführt. Die Befundübermittlung nach intern und extern wurde komplett digitalisiert, was zur Folge hat, dass die Befunde wesentlich schneller

und mit weniger Aufwand verschickt werden können. In der Hämatologie wurde ein neues vollautomatisches Analysegerät angeschafft; die Blutspende hat eine GMP-Inspektion (Good Manufacturing Practice) erfolgreich bestanden.

### Neue Leiterin der Spitalapotheke / Klinische Pharmazie

Anfang 2018 trat die langjährige und verdiente Leiterin der Spital- und Kantonsapotheke, Dr. Cora Hartmeier, in den Ruhestand. Ihre Nachfolgerin ist Irene Vogel Kahmann, die bereits seit einigen Jahren bei den Spitälern Schaffhausen tätig ist. Daneben arbeitet die neue Leiterin an der ETH als Fachkoordinatorin und Dozentin für das Masterstudienjahr Pharmazie. Für den berufsbegleitenden Studiengang «DAS Spitalpharmazie» der Universität Basel ist sie sowohl als Dozentin als auch als Mitglied der Studiengangskommission im Einsatz.

Auf den Wechsel an der Spitze der Spitalapotheke / Klinischen Pharmazie der Spitäler Schaffhausen hin wurde die Funktion der Kantonsapothekerin neu in einer gemeinsamen Lösung mit dem Kanton Thurgau organisiert: Als Kantonsapothekerin ist seitdem Nadja Müller zuständig, die ihr Büro in Frauenfeld hat.

Dr. med. Klaus Lang  
Leiter Medizinische Servicezentren,  
Chefarzt Anästhesie und Intensivmedizin



Die Leitende Ärztin für Pneumologie und Schlafmedizin, PD Dr. med. Yvonne Nussbaumer, beim Anpassen einer sogenannten CPAP-Maske zur Unterstützung der Atmung.



Andrea Dörig  
Leiterin Pflegedienst Kantonsspital

## Qualität und Nachwuchs sichern

Mit kontinuierlicher Zielverfolgung, ausserordentlichem Einsatz und frühzeitigen Anpassungen macht sich der Pflegedienst fit für die Zukunft.

### Qualitätssicherung in der Pflege – ein wichtiger Fokus

Tagtäglich steht bei uns die qualitativ hochstehende Pflege der Patientinnen und Patienten im Fokus. Wir sehen uns als Dienstleistende im interprofessionellen Kontext. Die Stationsleitungen nahmen dieses Credo auf und erarbeiteten einen Leitfaden für die patientenorientierte Kommunikation im Pflegedienst. Daraus abgeleitet wurde für den Bereich Pflege 2018 beispielsweise das Ziel, dass Pflegefachpersonen gegenüber Patientinnen und Patienten sowie Drittpersonen qualitativ vollständige Auskünfte geben und absichern, dass die Informationen verstanden wurden. Dazu entwickelten Pflegeexpertinnen und Pflege-Fachverantwortliche einen Leitfaden, der vorgibt, wie die Fachsprache in Patientendokumentationen anzuwenden ist. Eine erste Evaluation von Patientendokumentationen durch die Fachgruppe Pflege zeigte gute Resultate. Dank der beharrlichen Zielverfolgung will der Pflegedienst dazu beitragen, die guten Resultate der ANQ-Patientenzufriedenheitsmessung weiter zu verbessern.

### Nachwuchssicherung: Intensivierung der Ausbildungsleistung

Der Kanton Schaffhausen initiierte aufgrund der sich abzeichnenden Personalknappheit im Bereich Pflege eine Ausbildungsoffensive. Die

Spitäler Schaffhausen erhielten die verbindliche Vorgabe, so viele Personen im Pflegebereich auszubilden, wie sie in diesem Bereich Vollzeitstellen ausweisen. Das heisst, dass wir die Anzahl von aktuell 110 Auszubildenden auf über 150 erhöhen müssen. Neu beginnt die Höhere Fachschule Pflege Schaffhausen deshalb zweimal im Jahr mit einem Ausbildungsprogramm. Entsprechend mussten Strukturen und Prozesse angepasst werden, da bisher alle Auszubildenden, sowohl Lernende Fachfrau/-mann Gesundheit (FaGe) als auch Studierende der Höheren Fachschule Pflege, jeweils einmal im Jahr gemeinsam starteten. Zusätzlich begann eine standortübergreifende Neugestaltung von Sollstellenplänen in der Ausbildung, die Klärung von Finanzierungsfragen sowie die Festsetzung und Implementation neuer Prozesse. Alle diese Massnahmen zielen darauf ab, die Ausbildungsoffensive des Kantons in der Praxis umzusetzen und gemeinsam der Personalknappheit entgegenzuwirken.

Andrea Dörig  
Leiterin Pflegedienst Kantonsspital





Im Notfallzentrum am Kantonsspital Schaffhausen kümmert sich die Pflegefachfrau Eveline Oeztürk-Seewer um eine Patientin. 2018 wurden im Notfallzentrum (Notfallstation und Notfallpraxis) über 26 000 Personen betreut.



PD Dr. med. Bernd Krämer  
 Leiter Psychiatrische Dienste  
 Chefarzt Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie

## Herausforderungen angenommen und Angebot erweitert

Angebotserweiterungen und Massnahmen zur Steigerung der Patientenzufriedenheit waren die hellsten Sterne am Psychiatriehimmel des Jahres 2018. Die grösste Veränderung brachte die im Hintergrund laufende Umstellung auf TARPSY 1.0 – das neue Tarifsysteem für die stationäre Psychiatrie – mit sich.

### Umstellung auf TARPSY

Per Anfang 2018 löste die leistungsbezogene Tarifstruktur TARPSY die bisher gültigen fixen Tagespauschalen ab. Damit begann auch die Zuteilung der Patientinnen und Patienten anhand ihrer Hauptdiagnosen, Nebendiagnosen, Symptomintensität sowie Alter auf knapp zwei Dutzend psychiatrische Kostengruppen. Neu spielt für die Erlösberechnung neben der Kostengruppe die Verweildauer in der Klinik eine entscheidende Rolle. Je länger die Verweildauer, desto tiefer der Erlös. Die neue Tarifstruktur TARPSY soll eine Finanzierung der Leistungen eines Spitals abbilden. Dabei wird Leistung als Verkürzung der Hospitalisationsdauer bei gleichbleibender Behandlungsqualität verstanden und soll durch TARPSY belohnt werden.

Das therapeutisch richtige Mass zur rechten Zeit zu finden, ist in der Psychiatrie seit je schwierig. Die stationäre Behandlung einer Patientin oder eines Patienten mit der Diagnose Schizophrenie kann einige Tage oder auch ein halbes Jahr dauern. Mit TARPSY hat diese komplexe Aufgabe nun eine Erweiterung um eine finanzielle Dimension er-

fahren. Beim finanziellen Anreiz, die Hospitalisationen kurz zu halten, legen wir deshalb grösstes Augenmerk auf die Behandlungsqualität und die Patientenzufriedenheit. Therapien sollen in erster Linie die Patientin und den Patienten in den Mittelpunkt stellen und Behandlungen den klinischen Bedürfnissen folgen.

### Ziel: Patientenzufriedenheit steigern

Als zentrale Massnahme auf die Ergebnisse zur stationären Patientenzufriedenheit 2016/17 wurde das Therapiebuch etabliert. Das Buch wird stationären Patientinnen und Patienten übergeben und von ihnen geführt, mit dem Ziel, die Bereiche «Informationsvermittlung», «Zeit am Patienten» und «Einbezug der Patienten» offensichtlicher und erlebbar zu machen. So schafft das Therapiebuch die Grundlage für partizipative Entscheidungsfindungen und trägt zur Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten bei.

Unter dem Gesichtspunkt hoher Behandlungsqualität evaluierten und aktualisierten die Psychiatrischen Dienste zudem die Grundsätze der interprofessionellen Behandlungsplanung (IBP): Ziel

der IBP ist die Standardisierung und Stärkung der Zusammenarbeit aller an der Behandlung beteiligten Berufsgruppen. Dies trägt sowohl zur Effizienzsteigerung in der Behandlung von Patientinnen und Patienten als auch zur Patientenzufriedenheit bei. Mit der Evaluation der diagnose-spezifischen Behandlungskonzepte und ihrer Aktualisierung ist zudem ein weiteres Projekt gestartet, um Behandlungsqualität und Patientenzufriedenheit zu steigern.

#### Erweitertes Angebot

Das Angebot der Psychiatrischen Dienste hat sich im 2018 um diverse Unterstützungs- sowie spezialisierte psychiatrische Leistungen erweitert, die sowohl Patientinnen und Patienten als auch medizinischen Fachpersonen offenstehen. So startete zum Beispiel die ambulante Abklärungs- und Kriseninterventionsstelle (KiSH) am 1. September 2018. Die KiSH ist ein integriertes Angebot der Psychiatrischen Dienste am Standort Breitenau und dient als Abklärungs- und Interventionsstelle sowie niederschwellige Eintrittspforte in das gesamte psychiatrische Versorgungssystem.

#### KJPD: Intensive Zusammenarbeit und Etablierung von Angeboten

Im Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienst (KJPD) konnte 2018 die psychiatrische Versorgung von Jugendlichen mit stationärem Behandlungsbedarf geregelt werden. Hier war eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Vertragskliniken für Kinder- und Jugendpsychiatrie in Ganterschwil SG und in Littenheid TG entscheidend.

Das vom KJPD lancierte Angebot zur Früherfassung und Behandlung von Kindern mit hohen absehbaren Entwicklungsrisiken ist, mit der Etablierung des Elternkurses «Das Baby und das Kleinkind verstehen», einen grossen Schritt weitergekommen. Der Elternkurs soll künftig

mit dem kantonalen Programm «Guter Start ins Kinderleben» verbunden und damit in ein breites Netz von Zuweisenden eingebettet werden.

#### Psychiatrische Langzeitpflege

Auffallend ist, dass die Zahl der Patientinnen und Patienten, welche die Psychiatrische Langzeitpflege als Übergangslösung zwischen Akutklinik und externer Anschlusslösung nutzen, stetig ansteigt. Dementsprechend wurde das ambulante Angebot angepasst und ausgebaut. Ebenfalls angepasst wurde das Aktivierungsangebot, was von allen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Patientinnen und Patienten äusserst positiv aufgenommen wurde.

#### Wunder-Wald und Jim Knopf

Es gab 2018 aber auch Momente des Feierns in den Psychiatrischen Diensten: Das Sommerfest unter dem Motto «Wunder-Wald» in der Breitenau bei herrlichem Wetter war ein voller Erfolg. Die Sondervorstellung des Stücks «Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer» für Kinder psychisch kranker Eltern und psychisch kranke Kinder – sowie Mitarbeitende und ihre Kinder – im Oktober begeisterte im voll besetzten Stadttheater Schaffhausen Gross und Klein.

Zusammenfassend konnten die verschiedenen Facetten der formalen und klinischen Weiterentwicklung der Psychiatrischen Dienste, der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie, des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes und der Psychiatrischen Langzeitpflege, gemäss unseren Jahreszielen vollumfänglich erreicht werden. Besonders erfreulich ist dieses Ergebnis auch vor dem Hintergrund der finanziellen Zielerreichung im Jahr 2018.

PD Dr. med. Bernd Krämer  
Leiter Psychiatrische Dienste  
Chefarzt Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie



In der Ergotherapie im Psychiatriezentrum Breitenau werden Patientinnen und Patienten bei der Maltherapie durch Anregungen zum Handeln und kreative Auseinandersetzung Erfahrungsbereiche eröffnet, die zur Gesundung oder Stabilisierung beitragen. Im Bild: Monika Birringer, Gruppenleiterin Therapien, Ergotherapie Psychiatrie.



*Berta Ottiger-Arnold  
Leiterin Dienste und Mitglied der Spitalleitung  
bis Ende 2018*

## Technologiewandel vollzogen

Die Optimierung von Prozessen wird stark von der zur Verfügung stehenden Infrastruktur beeinflusst. Gleich in mehreren Abteilungen des Bereichs Dienste wurden 2018 entsprechend Projekte vorangetrieben.

In unserem dynamischen Umfeld sind Veränderungen zur Konstante geworden. Manche Veränderungen geschehen ohne grössere äussere Wahrnehmung. Andere wiederum sind grosse Herausforderungen und verlangen viel Einsatz sowie Überzeugungsarbeit. Chancen sind sie alle – Chancen zur Weiterentwicklung und zur Erneuerung. Das ist die wichtigste Grundlage, um in einer von schneller Veränderung und Erneuerung geprägten Zeit reaktionsfähig zu bleiben. 2018 kamen im Bereich Dienste vermehrt agile Zusammenarbeitsformen zum Einsatz und Ansätze des Lean Managements wurden in die regelmässigen Führungsmeetings integriert. Das Projekt der Erneuerung Telefonie und Unified Communication and Collaboration (UCC) ist ein gutes Beispiel dafür.

### Projekt erfolgreich abgeschlossen

Durch die Technologieumstellung der Swisscom auf all-IP per Ende Juni 2018 musste für die so wieso in die Jahre gekommene Telefon- und Suchanlage der Spitäler Schaffhausen eine neue Lösung gesucht werden. Dazu wurden ein Funknetz aufgebaut, die Alarmierung angepasst und das Netzwerk erweitert. Hauptziel dieses Vorhabens war, den Betrieb und Support der Kommunikationseinrichtungen sicherzustellen und,

durch den Einsatz von zeitgemässen Kommunikationsinstrumenten, gleichzeitig eine Verbesserung der Arbeitsprozesse zu erreichen. Das Gesamtprojekt umfasste 20 Teilprojekte und konnte in kurzer Zeit sowie günstiger als geplant umgesetzt werden. Möglich war dies nur dank dem grossen Einsatz der Mitarbeitenden im Bereich Dienste, die in diesem Projekt eine erfolgreiche, abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit etabliert hatten. Diese Bereitschaft, zielorientiert und prozessbezogen Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen, ist für eine Organisation von unschätzbarem Wert.

Heute wird in den Spitälern Schaffhausen zu einem grossen Teil mit Smartphones kommuniziert, die Alarmierung und Notfalltelefonie funktioniert via entsprechende App; Patiententelefonie und Patienten-Administrativsysteme wurden ebenfalls modernisiert. Die gesamte Kommunikationsumgebung ist somit auf einem modernen, zeitgemässen Stand und bereit für die nächsten Schritte. Das Interesse von verschiedenen Schweizer Spitälern am Projekt unterstreicht dessen Relevanz.

### Betriebe

Neben dem grossen Einsatz für die Technologieumstellung haben diverse weitere Projekte die

Mitarbeitenden der Abteilung Betriebe beschäftigt. Gut sichtbar, gleich beim Eingang zum Spitalareal, zum Beispiel der neue «Parkplatz Wald», der im Sommer 2018 eröffnet wurde. Die 85 neuen Parkplätze stehen Patientinnen und Patienten sowie Besucherinnen und Besuchern zur Verfügung. Die zusätzliche Fläche hilft jedoch auch, die Parkplatzsituation für Mitarbeitende zu entschärfen.

Weitere Themen in der Abteilung Betrieb waren 2018 Unterhalt und Anpassung von Gebäulichkeiten, Ersatz von Maschinen, die Reduzierung der Lagerartikel sowie Massnahmen im Bereich Energieverbrauch sowohl am Kantonsspital als auch am Psychiatriezentrum.

#### Informatik (IT)

Im Fokus der IT stand 2018 klar das Telefonie-Projekt. Zusätzlich wurde in Zusammenarbeit mit der KSD – dem Informatikunternehmen von Kanton und Stadt Schaffhausen – die IT-Infrastruktur für Storage/Server und Zero Clients modernisiert. So konnten zu den bereits vorhandenen 320 Zero Clients weitere 80 Desktop-Computer durch Zero Clients ersetzt werden.

#### Human Resource Management (HRM)

2018 lancierte das HRM das Projekt «Systembereinigung PEP», um die Personaleinsatzplanung zu optimieren und die Zeiterfassung aller Mitarbeitenden zu verbessern. Neben der Festlegung und Umsetzung einheitlicher Planungs- und Reporting-Richtlinien geht es dabei vor allem um die korrekte und intensivere Nutzung des Tools sowie um die Sicherstellung einer arbeitsgesetzkonformen Personalplanung. Gemeinsam wurde die Zusammenarbeit von Spitalleitung und Personalvertretung überprüft und in einem Workshop diskutiert. Die

Ergebnisse flossen in ein revidiertes Reglement, das Anfang Oktober 2018 in Kraft trat.

#### Hotellerie

Anfang März 2018 startete die Hotellerie, in Zusammenarbeit mit dem Pflegedienst, das Pilotprojekt Roomservice. Zusatzversicherte Patientinnen und Patienten auf den Privatstationen B3 und B4 profitierten von diesem Zusatzangebot während ihres Spitalaufenthalts. Ende Jahr ging das Projekt zu Ende und wurde ausgewertet. Bei Patientinnen und Patienten fand das Zusatzangebot grossen Anklang und sorgte für positive Rückmeldungen. Allen involvierten Mitarbeitenden gebührt grosser Dank dafür. Da zur definitiven Einführung des Roomservice jedoch zusätzliche Stellen nötig wären, hat die Spitalleitung entschieden, das Pilotprojekt zu beenden und den Roomservice vorerst nicht weiterzuführen. Eine Umfrage in allen drei Restaurants – Mint, Olive und Safran – ergab sehr positive Resultate und bestätigte die Hotellerie in ihren tagtäglichen Bemühungen. Durch das neu eingeführte und intensiv weiterentwickelte Bestellsystem konnte die Qualität und die exakte Belieferung der Speisen noch weiter gesteigert werden. Bezüglich baulicher Erneuerung wurden die gastronomischen Grundlagen und Optimierungen entwickelt und für die Bauplanung aufgezeigt.



Dejan Trifunovic überprüft einen Netzwerkknotenpunkt am Kantonsspital. Die Mitarbeitenden der Informatik sorgen für eine funktionierende IT-Infrastruktur an allen Standorten der Spitäler Schaffhausen.



Jürg Rahm  
Leiter Finanzen und Mitglied der Spitalleitung

## Finanziell gesund bleiben

Diese Prämisse steht neben der Behandlung unserer Patientinnen und Patienten. Nur ein finanziell gesundes Unternehmen hat im sich verschärfenden Wettbewerb eine Chance, vital zu bleiben.

Die Finanzabteilung ist gezwungen, stets nach der Wirtschaftlichkeit des Handelns und der Entscheidungen zu fragen. Die Funktionalität des wirtschaftlichen Handelns wird seit Einführung der neuen Spitalfinanzierung vor sechs Jahren zunehmend wahrgenommen. In einem ressourcenknappen Umfeld muss die Dimension der wirtschaftlichen Balance stets mitbeachtet werden. Studien belegen, dass ressourcenschonende Handlungen auch eine höhere Qualität bewirken. Diesbezüglich haben die Spitäler Schaffhausen mit den Methoden des Lean Management ein wirkungsvolles Instrument, das uns genau in diesen Fragestellungen unterstützt. Ungewohnt sind finanzielle Überlegungen in «staatlichen» Spitälern darum, weil wohl die meisten Mitarbeitenden ihren Fokus auf die gute Pflege und liebevolle Betreuung unserer Patientinnen und Patienten richten. Die bei den Spitälern allgemein sinkenden Profitabilitätsmargen machen bei uns nicht halt. Trotzdem stehen wir im gesamtschweizerischen Vergleich 2018 gut da. Das freut uns!

### Ein anspruchsvolles Umfeld

Eine hochwertige wohnortsnahe Versorgung ist wichtig. Die volkswirtschaftliche Wertschöpfung eines Spitals für die Region ist dabei nicht zu unterschätzen. Über 1500 Personen haben Arbeit

und erhalten Lohn, womit die meisten ihren Lebensunterhalt (Konsum) bestreiten und Steuern zahlen. Würden die Gesundheitsleistungen in andere Versorgungsstätten ausserhalb der Region verlegt, würde sich dies auf verschiedenen Ebenen negativ auswirken.

Das Kantonsspital will sich erneuern und gar einen Neubau erstellen. Eine Herkulesaufgabe in einem Gesundheitswesen, das vor einer Trendwende steht: Das Wachstum an stationären Fällen stagnierte 2018; Interventionen von Politik und eine zunehmende Regulationsdichte machen die Entwicklungsperspektiven schwierig. So hat das Fachpersonal der Finanzen einen Grossteil seiner Arbeit dafür aufzuwenden, den Regulatorien gerecht zu werden. Wirtschaftlich tragbare Lösungen müssen langfristig in Netzwerken gesucht werden. Aufenthaltsdauer von Akutpatientinnen und -patienten ist praktisch vorgegeben. Nachsorgende Institutionen (Pflegeheime) kalkulieren ihre Patientinnen und Patienten bezüglich deren möglicher Erlöse. So entstehen Wartesituationen im Akutspital, weil die Nachsorge «gesündere» Patientinnen und Patienten möchte. Im Akutspital hätte derweil aber eigentlich schon wieder ein Behandlungsplatz frei werden müssen.

Die auf kantonaler Ebene verfügbaren Leistungsverlagerungen vom stationären in den ambu-



lanten Bereich führten 2018 zur Abnahme der Wirtschaftlichkeit, was sich auch in anderen Spitälern spürbar niederschlug. Ambulante Operationen sind nicht weniger aufwendig, deren Entgelt ist jedoch wesentlich tiefer. Der finanzielle Druck auf das System sowie die veränderten Patientenbedürfnisse und die technologische Innovation beschäftigten uns 2018 und werden es die nächsten Jahre weiter tun. Resultat des Fachkräftemangels ist, dass die Lohnkosten wettbewerbsbedingt ansteigen.

#### Über dem Durchschnitt

Die Einführung des neuen Tarifwerks TARPSY für akutpsychiatrische Behandlung konnte aufgrund unserer Erfahrungen mit SWISS-DRG gut bewerkstelligt werden. Erfreulicherweise konnten mit allen Krankenversicherungen nach intensiven Verhandlungen Tarifverträge für 2019 abgeschlossen werden. Dies war nicht selbstverständlich. Obwohl Schaffhausen, historisch bedingt, eine Region mit tiefen Tarifansätzen ist, führte die Übermacht der Krankenkassen dazu, dass unser Hauptverrechnungspreis für stationäre Leistungen – der sogenannte Basisfallpreis – seit sechs Jahren nicht anstieg. Im ambulanten Bereich führte der Tarmed-Eingriff des Bundesrats zu einer spürbaren Reduktion der Einnahmen. Ein Aufholen der Tariffhöhe ist mit Blick auf die Bundesverwaltungsgerichtsentscheide derzeit schwer möglich. Neben kostenbasierten Überlegungen muss es uns aber gelingen, die Tarife in den nächsten Jahren auf das schweizerische Mittel zu bringen.

Wir erreichten 2018 trotz tiefer Tarife eine EBITDA-Marge von 9,1 %. PwC gibt in der Spitalstudie 2017 für die Akutsomatik einen Medianwert der EBITDA-Marge von 5,5 % in der Schweiz an. Der Vergleich zeigt einerseits das gute Zusammenspiel und andererseits die wirtschaftliche Handlungsweise

in unserem Spital. Auch hinsichtlich baulicher Erneuerung ist dieser EBITDA ein starkes Zeichen und zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Es ist bemerkenswert, dass wir weiterhin zu den finanziell gesündesten Spitälern der Schweiz gehören.

Das finanzielle Reporting für alle Führungsstufen wurde 2018 neu konzipiert und etabliert. So erhalten die einzelnen Leistungsbereiche monatliche Informationen über die Erreichung ihrer finanziellen Zielsetzungen. Die zusammen mit einer externen IT-Firma entwickelte Web-Patienten-Anmeldung können wir nach eingehenden Tests 2019 einsetzen. Die Bemühungen zur Einbindung niedergelassener Ärztinnen und Ärzte fördert die Behandlungskette.

#### Zukunftsaussichten

Finanziell gesund bleiben können wir mit der gehörigen Fitness und dem Ziel, uns ständig zu verbessern. Dabei ist es wichtig, den Blick nicht nur nach innen, sondern auch nach aussen zu richten, um notwendige Veränderungen nicht zu verpassen.

Für 2019 gibt es viele Projekte, die weiterentwickelt oder mit deren Umsetzung begonnen wird. Alle mit der Perspektive, die geplante und notwendige bauliche Erneuerung des Kantonsspitals Schaffhausen in einem finanziell günstigen Korsett zu erhalten.

Für die Kommentierung und Darstellung der wirtschaftlichen Ergebnisse verweisen wir auf den Finanzbericht 2018.

Jürg Rahm  
Leiter Finanzen

# Das Jahr im Überblick

## Abschied

Nach rund neun Jahren erfolgreicher und engagierter Tätigkeit als Spitaldirektor verabschiedete sich Dr. Hanspeter Meister Ende Februar 2018 in den wohlverdienten Ruhestand. Am 1. März 2018 trat Daniel Lüscher die Nachfolge an.



## Ende einer Ära

Im Frühling 2018 sind die im Einsatz stehenden Pager durch Mobiltelefone ersetzt worden. Im Kantonsspital, im Psychiatriezentrum und in der Heroingestützten Behandlung steht den Anwenderinnen und Anwendern nun eine moderne Telefonie- und Alarmierungslösung zur Verfügung.



## Ausbildungsstätte

2018 haben zahlreiche junge Frauen und Männer ihre Ausbildung bei den Spitälern Schaffhausen abgeschlossen: Lernende unterschiedlicher Berufsgruppen sowie Studierende der Höheren Fachschule Pflege oder des Rettungsdienstes. Herzliche Gratulation!



## Jubiläum

Seit 40 Jahren engagieren sich Freiwillige in den Spitälern Schaffhausen und tragen einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit und Unterstützung von Patientinnen und Patienten bei.



## Blick hinter die Kulissen

Im Rahmen des Aktionstags 144 im April präsentierte sich der Rettungsdienst der Spitälern Schaffhausen auf dem Fronwagplatz der Öffentlichkeit. Das Interesse war gross, alle wollten einen Blick in die Rettungswagen werfen.

### Sommerfest

Traditionell im August haben Patientinnen und Patienten, Angehörige, Mitarbeitende sowie Besucherinnen und Besucher im Innenhof des Psychiazentrums Breitenau das Sommerfest gefeiert. Unter dem Motto «Wunder-Wald» gab es diverse Attraktionen.



### Zusätzliche Parkplätze

Um die angespannte Parkplatzsituation zu entschärfen, eröffnete im Sommer 2018 gleich beim Eingang zum Spitalareal der neue «Parkplatz Wald» mit 85 Plätzen.

### Gemeinsam unterwegs

Erstmals ist 2018 ein gemeinsamer Wandertag für die Mitarbeitenden aller Standorte der Spitäler Schaffhausen durchgeführt worden. Mehrere Hundert Teilnehmende verbrachten eine kurze Auszeit vom Arbeitsalltag und nutzten die Gelegenheit für den standort- und bereichsübergreifenden Austausch.



### Hauptübung

Im November führte die Betriebsfeuerwehr der Spitäler Schaffhausen ihre Hauptübung am Kantonsspital durch. Zahlreiche Interessierte schauten dabei zu und informierten sich über die vielseitigen Aufgaben der Betriebsfeuerwehr.

### Fliessender Übergang

Ende März 2018 ist die Leiterin der Spitalapotheke, Dr. Cora Hartmeier, nach 32-jähriger Tätigkeit im Kantonsspital in den Ruhestand getreten. Irene Vogel Kahmann trat die Nachfolge an.

### Wechsel in der Orthopädie

Ende März 2018 ist PD Dr. med. Karl-Heinz Widmer nach langjähriger Tätigkeit im Kantonsspital Schaffhausen in den wohlverdienten Ruhestand getreten. Neuer fachlicher Leiter der Orthopädie wurde der bisherige Mitarbeitende, Dr. med. Christoph Brumm.

### Chefarzt-Wechsel

Prof. Dr. med. Thomas Stoll trat im Juni in den wohlverdienten Ruhestand als Chefarzt der Klinik für Geriatrie, Rheumatologie und Rehabilitation. Per 1. Juli 2018 übernahm der bisherige Leitende Arzt, Dr. med. Jan Kuchynka, die Nachfolge.

### Übertritt in den Ruhestand

Der Chefarzt der HNO-Klinik, Dr. med. Christoph Thüning, übergab seine Aufgabe per 1. Oktober 2018 an Dr. med. Alexander Volck. Er ist als Leitender Arzt bei den Spitälern Schaffhausen tätig.

### Pensionierung

Dr. med. Dietegen Pestalozzi, Chefarzt der Klinik für Urologie, erreichte Ende 2018 das Pensionsalter und setzte sich zur Ruhe. Die Spitalleitung wählte Dr. med. Stefan Preusser zum Nachfolger.

# Schritt für Schritt zum Ziel

Die bauliche Erneuerung des Kantonsspitals Schaffhausen ist für die Gesundheitsversorgung der über 100 000 Einwohner der Region Schaffhausen von enormer Bedeutung. 2018 ist das Projekt weiter vorangetrieben worden – immer unter Berücksichtigung des maximalen Kostendachs.



Das Jahr 2018 war geprägt von vielen Schritten in Richtung Weiterentwicklung des Siegerprojekts «Canotila» der Arbeitsgemeinschaft Bollhalder Eberle Architektur / Itten+Brechbühl AG. Dutzende Fachpersonen, Planer/-innen, Experten/-innen sowie Endnutzer/-innen beschäftigen sich intensiv mit dem Bauvorhaben, um das Ziel, ein zeitgemässes neues Kantonsspital, zu erreichen.

## Planung unter Einbezug der Nutzenden

Während mehrerer Monate ist 2018 unter anderem das Konzept für das künftige Ambulatorium im Neubau des Kantonsspitals entstanden. In die Entwicklung involviert war ein interdisziplinäres Team aus Fachpersonen der Front, denen die besonderen Herausforderungen aus der täglichen Arbeit bestens bekannt sind. Die Erarbeitung des Konzepts für das künftige Ambulatorium erfolgte

praxisnah und in wahrheitsgetreuen räumlichen Dimensionen im Rahmen von mehreren Workshops. Die Teilnehmenden haben optimale organisatorische Abläufe in einem Ambulatorium, sowohl für die Patientinnen und Patienten als auch für die verschiedenen Berufsgruppen, definiert und daraus die benötigte Raumaufteilung abgeleitet.

## Wir sind auf Kurs

Die Arbeiten für die bauliche Erneuerung des Kantonsspitals Schaffhausen befinden sich im Zeitplan. Die involvierten internen und externen Fachpersonen arbeiten auch 2019 mit Hochdruck an der baulichen Erneuerung des Kantonsspitals, das bestmöglich auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen ausgerichtet sein wird. Damit auch weiterhin eine professionelle erweiterte



gesundheitliche Grundversorgung mit kurzen Wegen für die über 100 000 Einwohnerinnen und Einwohner der Region zur Verfügung steht. Die Planung geschieht unter Berücksichtigung des maximalen Kostendachs von 270 Millionen Franken für die gesamte bauliche Erneuerung. Neben dem Neubau gehören dazu auch ein Parking, Sanierung und Rückbau von Altbauten sowie Umgebungsarbeiten. Der positive Abschluss 2018 sowie die Patientenzahlen bestätigen unser Vorhaben, die bauliche Erneuerung des Kantonsspitals wie vorgesehen voranzutreiben und umzusetzen – immer mit Blick auf die Notwendigkeit des Kantonsspitals für die Bevölkerung der Region.

Daniel Lüscher  
Spitaldirektor



Für das Konzept des Ambulatoriums wurden die neuen Räumlichkeiten «aufgebaut» und die Abläufe darin simuliert.

# Zahlen 2018

Auf den folgenden Seiten finden sich einige eindrückliche Zahlen zu den Spitälern Schaffhausen aus dem Jahr 2018.

Einen vertieften Einblick, detaillierte Angaben und Vergleichszahlen finden Sie im Finanz- und Leistungsbericht 2018 auf unserer Internetseite: [spitaeler-sh.ch](http://spitaeler-sh.ch) > Über uns > Medien und Publikationen.



130 337

Pflegetage

Berechnungsmethode nach  
Kalendertagen (inkl. Austrittstag)



372

Betten



2 152

ambulante  
operative Eingriffe



3 718

stationäre  
operative Eingriffe



26 255

Eintritte  
Notfallzentrum



851

Geburten



4 369

Fahrten  
Rettungsdienst

1 550

Mitarbeitende  
1026 Vollzeitstellen  
(inkl. Auszubildende)

40

Länder  
Herkunft unserer  
Mitarbeitenden

164

Auszubildende  
und Studierende  
in 19 Berufen

1 050

Computer  
im Einsatz

4 712

Liter Händealkohol



50

Kinder  
in unserer Kinderkrippe  
Wunderstai

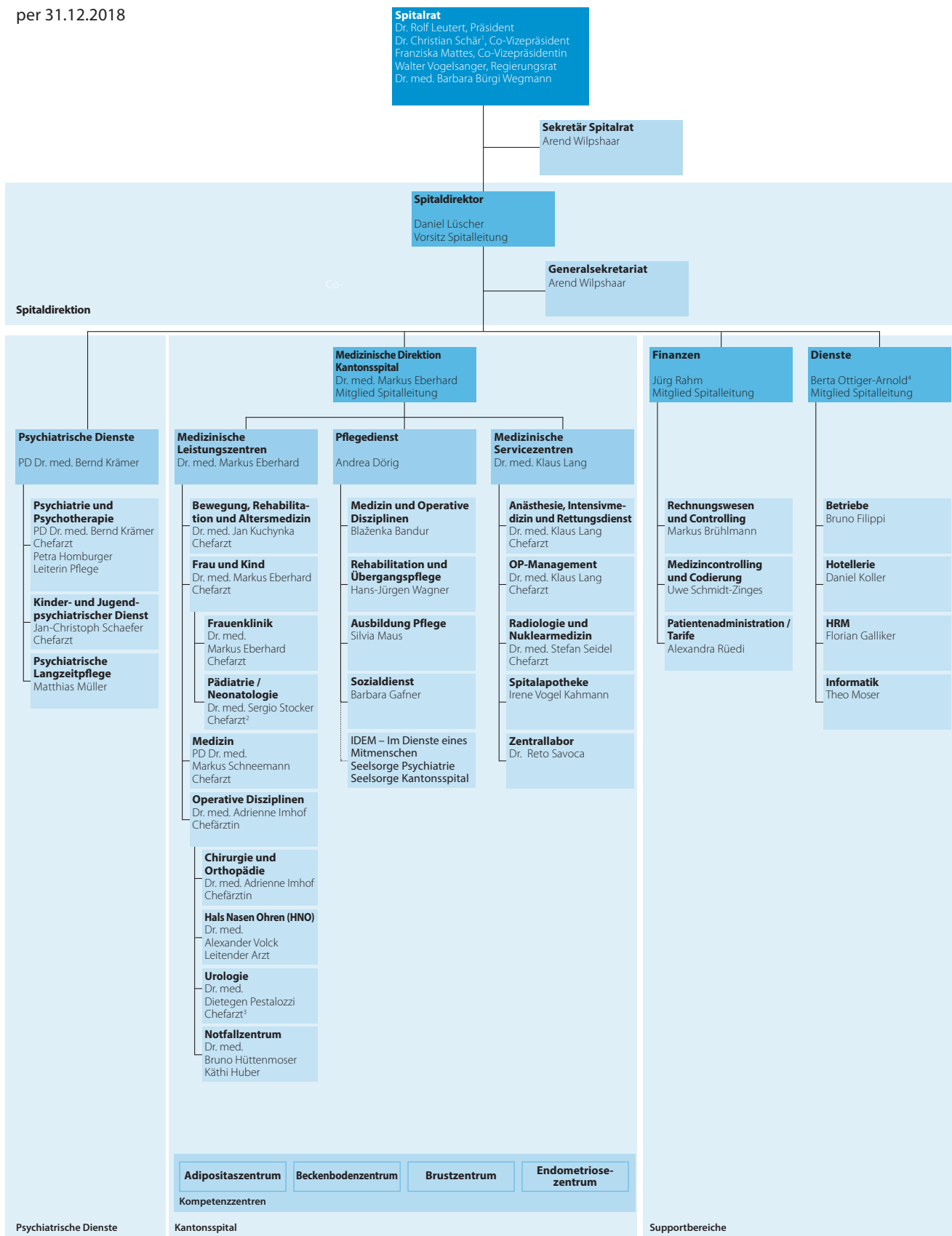


Dr. med. Jan Kuchynka, Chefarzt der Klinik für Geriatrie, Rheumatologie und Rehabilitation, prüft während eines Untersuchs den Pupillenreflex.



# Organigramm

per 31.12.2018



1 Dr. med. Dominik Utiger, ab 1.1.2019  
 2 Dr. med. Markus Eberhard, a. i. ab 1.1.2019  
 3 Dr. med. Stefan Preusser, ab 1.1.2019  
 4 bis Ende 2018



Sorgfältig vorbereitet: Chandana Ariyabandu, Technischer Sterilisationsassistent der Sterilgutversorgung, stellt einen Container mit Operationsinstrumenten zusammen, der danach im Autoklav sterilisiert wird.

# Oberes Kader und leitende Funktionen

per 31.12.2018

## Spitaldirektion

Dr. phil. II Hanspeter Meister	Spitaldirektor, Vorsitz Spitalleitung (bis 28.2.2018)
Daniel Lüscher	Spitaldirektor, Vorsitz Spitalleitung (ab 1.3.2018)
Arend Wilpshaar	Generalsekretär
Cornelia Grisiger	Unternehmensentwicklung

## Psychiatrische Dienste

### Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie (KPP)

PD Dr. med. Bernd Krämer	Leiter Psychiatrische Dienste, Chefarzt Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie
Dr. med. Dieter Böhm	Therapeutischer Leiter Sozialpsychiatrie, Leitender Arzt
Dr. med. Walter Brogiolo	Therapeutischer Leiter Akutpsychiatrie, Leitender Arzt
PD Dr. med. Natalie Büel-Drabe	Konsiliar-/Liaisonpsychiaterin (bis 31.12.2018)
Dr. med. Mathias Laurig	Leitender Arzt
Dr. biol. hum. Bernd Lehle	Therapeutischer Leiter Rehabilitationspsychiatrie, Leitender Psychologe
Petra Homburger	Leiterin Pflege KPP

### Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (KJPD)

Jan-Christoph Schaefer	Leiter Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst, Chefarzt KJPD
Dr. med. Robert Ray	Leitender Arzt KJPD (ab 1.11.2018)
Annette Rutishauser	Leitende Fachpsychologin KJPD

### Psychiatrische Langzeitpflege

Matthias Müller	Leiter Psychiatrische Langzeitpflege
-----------------	--------------------------------------

## Medizinische Leistungszentren

### Frau und Kind

#### Frauenklinik

Dr. med. Markus Eberhard	Chefarzt Frauenklinik, Medizinischer Direktor
Dr. med. Katrin Breitling	Leitende Ärztin Gynäkologie
PD Dr. med. Thomas Roos	Leitender Arzt Geburtshilfe
Dr. med. Tobias Felix	Leitender Arzt Gynäkologie

## Pädiatrie

Dr. med. Sergio Stocker	Chefarzt Pädiatrie (bis 31.12.2018)
-------------------------	-------------------------------------

## Medizin

PD Dr. med. Markus Schneemann	Chefarzt Klinik für Innere Medizin
Dr. med. Jürg Peter	Leiter Kardiologie, Leitender Arzt
Dr. med. Giannicola d'Addario	Leiter Onkologie, Leitender Arzt
Dr. med. Hanen Besrouer	Leitende Ärztin Innere Medizin
Dr. med. Andreas Fischer	Leitender Arzt Kardiologie
Dr. med. Marco Miozzari	Leiter Nephrologie und Dialyse, Leitender Arzt
Dr. med. Dominik Müntener	Leiter Neurologie, Leitender Arzt
Dr. med. Felix Müller	Leitender Arzt Neurologie (ab 1.2.2018)
Dr. med. Paul Hännny	Leitender Arzt Neurologie (ab 1.2.2018)
PD Dr. med. Yvonne Nussbaumer	Leiterin Pneumologie und Schlafmedizin, Leitende Ärztin
Dr. med. Daniel Peternac	Leiter Gastroenterologie, Leitender Arzt
Dr. med. Beat Schmid	Leiter Endokrinologie und Diabetologie, Leitender Arzt
Dr. med. Anette Schumacher	Leiterin Angiologie, Leitende Ärztin
Dr. med. Manuel Zipponi	Leitender Arzt Kardiologie

## Bewegung, Rehabilitation und Altersmedizin

Prof. Dr. med. Thomas Stoll	Chefarzt Klinik für Rheumatologie, Geriatrie und Rehabilitation (bis 30.6.2018)
Dr. med. Jan Kuchynka	Chefarzt Klinik für Rheumatologie, Geriatrie und Rehabilitation (ab 1.7.2018)
Dr. med. David Maclachlan	Leitender Arzt Rheumatologie und Rehabilitation

## Operative Disziplinen

### Klinik für Chirurgie und Orthopädie

Dr. med. Adrienne Imhof	Chefärztin Klinik für Chirurgie und Orthopädie
PD Dr. med. Karl-Heinz Widmer	Chefarzt Orthopädie (bis 31.3.2018)
Dr. med. Waldemar Bartkowitz	Leitender Arzt Orthopädie
Dr. med. Christoph Brumm	Leitender Arzt Orthopädie
Dr. med. Rainer Brydniak	Leitender Arzt Viszeralchirurgie
Dr. med. Oliver Graubitz	Leitender Arzt Gefässchirurgie
Dr. med. Regula Humm	Leitende Ärztin Allgemeinchirurgie
Dr. med. Bruno Hüttenmoser	Leitender Arzt Unfallchirurgie und Traumatologie
Dr. med. Stefan Kees	Leitender Arzt Viszeralchirurgie
Dr. med. Bastian König	Leitender Arzt Handchirurgie (ab 1.9.2018)
Dr. med. Markus Rau	Leitender Arzt Handchirurgie
Dr. med. Jean-Claude Zuber	Leitender Arzt Plastische Chirurgie

**Hals-, Nasen- und Ohrenklinik (HNO)**

Dr. med. Christoph Thüning	Chefarzt Klinik für HNO (bis 30.9.2018)
Dr. med. Alexander Volck	Leitender Arzt HNO / ORL (ab 1.10.2018)

**Urologische Klinik**

Dr. med. Dietegen Pestalozzi	Chefarzt Klinik für Urologie (bis 31.12.2018)
------------------------------	---

**Medizinische Servicezentren****Anästhesie, Intensivmedizin und Rettungsdienst**

Dr. med. Klaus Lang	Leiter Medizinische Servicezentren, Chefarzt Anästhesie und Intensivmedizin
Dr. med. Klaus Bischof	Leitender Arzt Anästhesie und Rettungsdienst
Dr. med. Urs Denzler	Leiter Intensivmedizin, Leitender Arzt
Dr. med. Hans-Jörg Röhm	Leitender Arzt Anästhesie und Schmerztherapie

**Radiologie und Nuklearmedizin**

Dr. med. Stefan Seidel	Chefarzt Radiologie und Nuklearmedizin
Dr. med. Fabian Hässler	Leitender Arzt Radiologie und Nuklearmedizin
Dr. med. Thomas Imschweiler	Leitender Arzt Radiologie und Nuklearmedizin
Dr. med. Friedrich Weigert	Leitender Arzt Radiologie und Nuklearmedizin

**Spitalapotheke**

Dr. pharm. Cora Hartmeier	Leiterin Apotheke (bis 31.3.2018)
Irene Vogel Kahmann	Leiterin Apotheke (ab 1.4.2018)

**Zentrallabor**

Dr. phil. II Reto Savoca	Leiter Zentrallabor
--------------------------	---------------------

**Pflegedienst**

Andrea Dörig	Leiterin Pflegedienst Kantonsspital
Blaženka Bandur	Leiterin Pflege Medizin und Chirurgie
Silvia Maus	Leiterin Ausbildung Pflege
Hans-Jürgen Wagner	Leiter Pflege Rehabilitation und Übergangspflege

**Dienste**

Berta Ottiger-Arnold	Leiterin Dienste und Projektleiterin bauliche Erneuerung Kantonsspital (bis 31.12.2018)
Florian Galliker	Leiter Human Resource Management
Hanspeter Güntert	Leiter Betriebe (bis 31.8.2018)
Bruno Filippi	Leiter Betriebe (ab 1.9.2018)
Daniel Koller	Leiter Hotellerie
Theo Moser	Leiter Informatik

**Finanzen**

Jürg Rahm	Leiter Finanzen
Markus Brühlmann	Leiter Rechnungswesen und Controlling
Alexandra Rüedi	Leiterin Patientenadministration und Tarife
Uwe Schmidt-Zinges	Leiter Medizincontrolling und Codierung

**Spezial- und Belegärzte****Medizin**

PD Dr. med. Michael Buslau	Spezialarzt Dermatologie und Allergologie
Dr. med. Theodor Karamfilov	Spezialarzt Dermatologie und Allergologie
Dr. med. Hannes Michel	Spezialarzt Onkologie
Dr. med. Hans-Peter Schäfer	Spezialarzt Hämatologie (bis 30.6.2018)
Dr. med. Rudolf Hermann	Spezialarzt Gastroenterologie
Dr. med. Jürg Wagner	Spezialarzt Gastroenterologie

**Frau und Kind**

Dr. med. Georg Giannis	Spezialarzt Gynäkologie und Geburtshilfe
Dr. med. Isabelle Güss	Spezialärztin Pädiatrie
Dr. med. Claus Platten	Spezialarzt Gynäkologie und Geburtshilfe
Dr. med. Stefanie Sturm	Spezialärztin Geburtshilfe
Dr. med. Bruno Bolt	Spezialarzt Pädiatrie
Dr. med. Claudia Friedli	Spezialärztin Pädiatrie
Dr. med. Davorin Rajcic	Spezialarzt Gynäkologie und Geburtshilfe

**Operative Disziplinen**

Dr. med. Benjamin Heinz	Spezialarzt HNO
Dr. med. Claudia Pieren Frei	Spezialärztin HNO
Dr. med. Dominik Feindegen	Belegarzt Orthopädie
Dr. med. Edgar Funke	Belegarzt Orthopädie
PD Dr. med. Erich Kast	Belegarzt Orthopädie
Dr. med. Kai-Uwe Lorenz	Belegarzt Orthopädie
Dr. med. Regina Riess	Belegärztin Orthopädie
Dr. med. Christian Schneider	Belegarzt Orthopädie
Dr. med. Daniel Siebertz	Belegarzt Orthopädie



Auf einer Station des Psychiatricentrums Breitenau setzt die Pflegefachfrau Katia de Azevedo einer Patientin eine Akupunkturadel am Ohr, um Entspannung sowie innere Ruhe zu fördern und Stress zu reduzieren.



Teamwork bei der Einleitung einer Narkose. Vor, während und nach einer Operation kümmern sich die Fachpersonen der Anästhesie um unsere Patientinnen respektive Patienten und überwachen deren Kreislauf. Im Bild: Dr. med. Klaus Lang, Chefarzt Anästhesie und Intensivmedizin, und Noemi Bolli, Pflegefachfrau Anästhesie i. A.

Herausgeber/Redaktion: Spitäler Schaffhausen, Kommunikation, Geissbergstrasse 81, 8208 Schaffhausen.  
Gestaltung: BieriDesign, Zürich.  
Bilder: Giorgio von Arb, Zürich; Michael Kessler, profifoto.ch, Schaffhausen; Spitäler Schaffhausen.  
Lektorat: Ingrid Kunz Graf, Stein am Rhein.  
Druck: Kuhn-Druck AG, Neuhausen am Rheinfall.  
Stichtag für den Geschäftsbericht ist der 31. Dezember 2018.



# kompetent – persönlich – wohnortsnah

Spitäler Schaffhausen

## Standorte

### Kantonsspital

Geissbergstrasse 81  
8208 Schaffhausen  
Tel. +41 52 634 34 34  
[kantonsspital@spitaeler-sh.ch](mailto:kantonsspital@spitaeler-sh.ch)

### Psychiatriezentrum

Nordstrasse 111  
8200 Schaffhausen  
Tel. +41 52 634 34 34  
[psychiatriezentrum@spitaeler-sh.ch](mailto:psychiatriezentrum@spitaeler-sh.ch)

### Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (KJPD)

Promenadenstrasse 21  
8200 Schaffhausen  
Tel. +41 52 630 01 60  
[kjpd@spitaeler-sh.ch](mailto:kjpd@spitaeler-sh.ch)