

Qualität in der Leistungserbringung aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Strategischer Erfolgsfaktor oder Admin-Monster?

WIG-Herbstanlass 3.11.2026

Ralf Gebhardt
Spitaldirektor Psychiatrische Dienste Thurgau
Vorsitzender Qualitätsausschuss thurmed AG

Die thurmed Gruppe

Beteiligungen ab 10.1.2025
[1] Minderheitsbeteiligung
[2] Mehrheitsbeteiligung

thurmed

Spital Thurgau

Venenklinik Bellevue
Ihre Spezialklinik am Bodensee

RVZ Rheumatologisches Versorgungszentrum Weinfelden

Praxisgemeinschaft Storchen Stein am Rhein

milagro
Kinderwunsch- und IVF-Zentrum

Team Radiologie PLUS

- RABAG Radiologie am Bahnhof in Frauenfeld[2]
- RIWAG Radiologisches Institut in Weinfelden
- RNO Radiologie Nordost in Goldach
- RNO Radiologie Nordost in Heerbrugg
- RNO Radiologie Nordost in Romanshorn
- RNO Radiologie Nordost in St. Gallen
- RNO Radiologie Nordost in Wattwil
- RSO Radiologie Südost in Chur am Bahnhof
- RSO Radiologie Südost in Chur Belmont
- RSO Radiologie Südost in Bad Ragaz[1]
- RSO Radiologie Südost in Buchs[1]

Spitalpharmazie Thurgau

Spitalcampus Apotheken Thurgau

Horizont Apotheke[1]

thurmed IMMOBILIEN

wäscherei regio

Leistungsauftrag der Spital Thurgau



Akutsomatik



Rehabilitation
Langzeitpflege

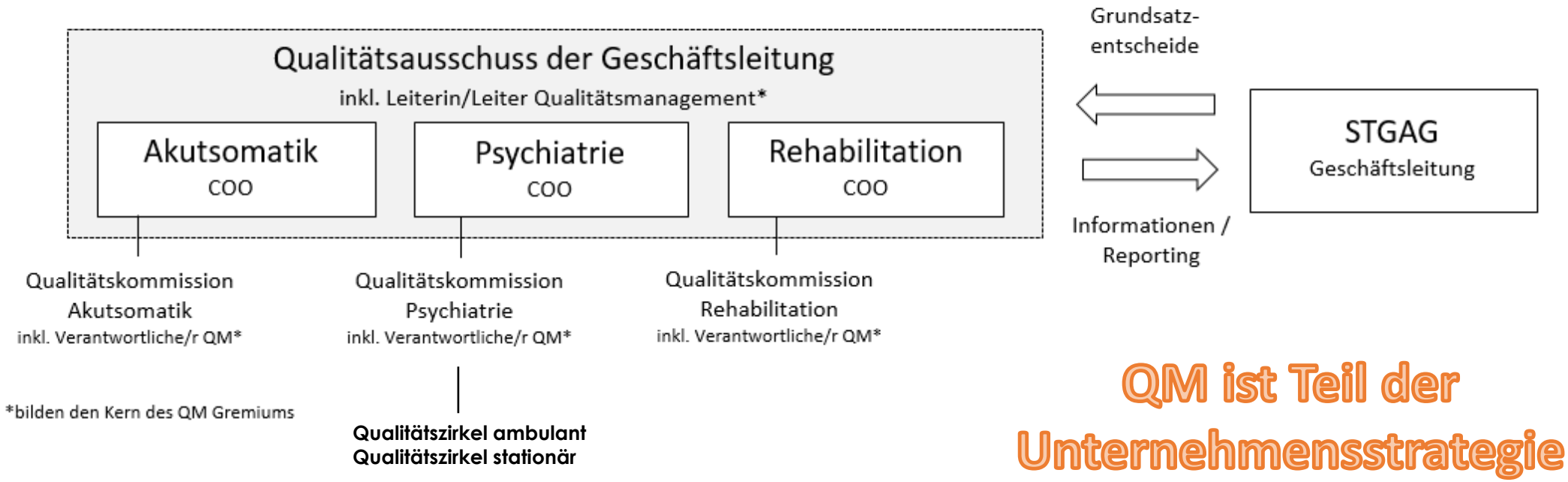


Psychiatrie

Spital Thurgau

Klinisches Qualitätsmanagement STGAG

QM ist Teil der Führungsverantwortung



QM ist Teil der Unternehmensstrategie

Spital Thurgau

Qualitätsverbesserungsmassnahmen gemäss Qualitätsvertrag KVG §58a

2025 Handlungsfeld Qualitätskultur ✓

- 2 QVM: CIRS & Mitarbeitendenbefragung

2026 Handlungsfeld Patientensicherheit ✓

- Alle Leistungsbereiche: Sturzprävention
- Akut: Sichere Chirurgie & Dekubitusprävention
- Reha: Management der Mangelernährung & Supervision
- Psychiatrie: Freiheitseinschränkende Massnahmen & Suizidprävention

2027 Handlungsfelder Patientenzentriertheit und evidenzbasierte Entscheidungsfindung

- Patientenbefragung (PREMs)
- Strukturierte Fallbesprechungen

Welche QVM schafft wem welchen Mehrwert?

Spital Thurgau

Von welcher Qualität sprechen wir überhaupt?

- Strukturqualität (Infrastruktur, Qualifikation der Personals, differenzierte und spezialisierte Behandlungsangebote)
- Prozessqualität (Effizienz der Abläufe, Routinen und Standards, Reduktion von Wartezeiten, Vermeidung von Doppelspurigkeit)
- Indikationsqualität (Diagnostik und Triage, Vermeidung von Fehlversorgung)
- Behandlungsqualität (Wirksamkeit und Effizienz der Behandlung)
- Ergebnisqualität (Gesundheit, Recovery, Lebensqualität, Patientenzufriedenheit)

Jede Dimension ist wichtig,
aber nicht jede ist gleich relevant
für den Unternehmenserfolg

Spital Thurgau

Qualität und Mitarbeitende

- Mitarbeitende im Gesundheitswesen sind intrinsisch motiviert und wollen, dass es ihren Patientinnen und Patienten (wieder) gut geht
- Spürbare Qualitätsverbesserungen motivieren die Mitarbeitenden und erhöhen die Zufriedenheit von Patienten und Zuweisenden
- Fehlervermeidung ist essentiell und spart Zeit, Geld und Nerven
- Der Versuch, jedes denkbare Risiko vollständig ausschliessen zu wollen, kann lähmen, kostet Zeit, Geld und Nerven

Gute Qualität entsteht durch gute Arbeit
und nicht durch möglichst viel Qualitätsdokumentation

Spital Thurgau

Wer profitiert von einer Qualitätsverbesserung?

Beispiel aus der Psychiatrie: Investition in die Rückfallprävention durch den Aufbau von poststationären ambulant aufsuchenden Teams

- Aus Sicht Patienten und Angehörige – sehr positiv
- Aus Sicht Kostenträger und Volkswirtschaft – sehr positiv
- Aus Sicht Betrieb (et ceteris paribus) – weniger stationäre Erträge

Nicht jeder qualitative und wirtschaftliche Nutzen kommt dem Leistungserbringer selbst zugute

Spital Thurgau

Qualität als Erfolgsfaktor?

- Marktanteile beruhen zunächst auf subjektiven Überzeugungen von Zuweisenden und Kunden (gute Presse, gutes Marketing)
- Die Erfassung von Qualitätsindikatoren kostet und bindet Ressourcen
- Qualität ist für den langfristigen Unternehmenserfolg eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung
- Qualitätsverbesserungen können volks- und betriebswirtschaftlich diametrale Effekte haben

- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht könnte der Zusammenhang von Qualität und Erfolg einer umgekehrten U-Kurve ähneln


Betriebsgewinn
PDCA
Optimale Prozesse
Ineffiziente Prozesse
Fehler
Komplikationen
Abnehmender
Grenznutzen von
Qualitätsinvestitionen
Qualität

Spital Thurgau

Ende und Anfang

- Qualität und Wirtschaftlichkeit sind keine Gegensätze
- Nicht jede Qualitätsverbesserung ist wirtschaftlich sinnvoll
- Nicht jeder wirtschaftliche Nutzen kommt dem Leistungserbringer zugute
- Gute Qualität entsteht durch gute Arbeit und nicht durch möglichst viel Qualitätsdokumentation

Investieren wir in Qualität,
um bessere Versorgung zu ermöglichen,
oder investieren wir in den Nachweis,
dass wir Qualität betreiben?