



Foto: tomertu – stock.adobe.com

Politik-Feld-Management im Gesundheitswesen

Wettbewerbsvorteile durch hybride Strategien in regulierten Branchen

Von Prof. Dr. Christoph Rasche und Prof. Dr. Erika Raab

Die Sektoren der Gesundheitswirtschaft unterliegen einem hohen Regulierungsgrad, weshalb dem Einsatz kommerzieller Markt-Strategien oft enge Grenzen gesetzt sind. Dem Einsatz des Marketing-Mix stehen große Hürden gegenüber, weil alle dessen Einzelinstrumente aufgrund der vielen Restriktionen zu stumpfen Waffen werden. Im Rahmen der Distributionspolitik können Kliniken nicht ungebeten in den ambulanten Versorgungssektor migrieren, Filial- bzw. Franchising-Konzepte verankern oder telemedizinische Leuchttürme etablieren, ohne dass politisch-behördliche Institutionen involviert sind. Kliniken bewegen sich wettbewerbsstrategisch in einem Marktordnungsrahmen, der von Regulierung, Regeln und Rechtsvorschriften dominiert wird.

Politik-Feld-Management als Wettbewerbsvorteil

Zwar bestehen im zweiten und dritten Gesundheitsmarkt deutlich mehr Freiheitsgrade als in der Akutversorgung und Intensivmedizin,

doch gelten auch hier vergleichsweise starre Vorschriften mit Blick auf eine zu gewährleistende Patientensicherheit und Schutzfunktion bei risikogeneigten Vertrauensgütern. Durch Regulierung soll erreicht werden, dass keine Versorgungslücken entstehen, Qualitätseinbußen zu befürchten sind oder die meritorische Vertrauensgüter in das Visier renditeorientierter Kliniken und Investoren rücken. Je nach Marktfeld ist fallweise zu analysieren, welcher Grad an Regulierung vorliegt und welche Rolle Staat, Politik und Institutionen im Klinikmanagement spielen.

Politik-Feld-Aktivitäten lassen sich dabei als hybride Strategien verstehen, um unter regulierten Bedingungen Positionierungsvorteile aufbauen zu können. Diese gilt es gegenüber Patienten, Kostenträgern, Investoren, Mitarbeitern, politischen Institutionen und weiteren Stakeholdern zu verteidigen. Im hier verstandenen Sinne lässt sich das Politik-Feld-Management nach einer Mikro-, Meso- und Makroebene differenzieren.

Bisweilen wird die Rolle der Politik bei Managemententscheidungen häufig unterschätzt. Dabei sind diese Entscheidungen kein bloßer analytischer Prozess des systematischen Methodeneinsatzes. Oft wird suggeriert, dass Medizin- und Klinikentscheidungen auf objektiven Daten und Analysen beruhen, ohne dass politische Interessen oder auch diplomatische Winkelzüge eine bedeutende Rolle spielen. Die Alltagsrealität zeichnet dagegen ein anderes Bild: Neben kommerziellen Markt-Strategien setzen verschiedene Stakeholder auch andere Methoden ein, um je nach Motivation ökonomische oder auch andere Interessen durchzusetzen. Das Ergebnis sind hybride Strategien, die gerade im stark regulierten Gesundheitswesen relevant sind.

Keywords: Medizincontrolling, Marketing, Strategie

- Mikroebene
An dieser Stelle werden in erster Linie die internen Klinikabläufe und Entscheidungsprozesse tangiert, die ►

„Politik-Feld-Aktivitäten lassen sich dabei als hybride Strategien verstehen, um unter regulierten Bedingungen Positionierungsvorteile aufbauen zu können.“

in die unmittelbare Aufgabenumwelt ausstrahlen können. Medizin, Management, Monetisierung, Macht und Moral – sie alle finden mehr oder weniger stark Einzug in die Entscheidungsfindung. Die Kunst besteht darin, diese fünf Eckpunkte fein auszubalancieren, um ein funktionierendes Management aufzustellen.

● **Mesoebene**

Hier steht die politische Interessenvertretung im Rahmen des institutionellen System-Umfelds einer Klinik im Vordergrund. Im Triebkräfte-Modell des Wettbewerbs geht es konkret um politische Prozesse in Richtung Patienten, Kostenträger, Lieferanten, Einweiser, Wettbewerber, Kooperationspartner, Neueinsteiger sowie Med-Tech- oder Health-Tech-Unternehmen. Ebenso zu berücksichtigen ist die Rolle der Lokalpolitik oder regionaler Stakeholder im Gesundheitswesen.

● **Makroebene**

Auf dieser Ebene werden großpolitische Arenen betreten: Verbandsarbeit, Lobbyismus und Kollusion unter Wettbewerbern können dazu beitragen, auf der inter-institutionellen Ebene Macht, Einfluss und Verhandlungsstärke zu demonstrieren. Voraussetzung hierfür sind professionelle Strategien, die mit Kompetenz, Kapital und Kreativität unterfüttert sind. Ein Grund, weshalb die Pflege im Vergleich zur Medizin auf der gesundheitspolitischen Bühne regelmäßig in das Hintertreffen gerät.

Das Politik-Feld-Management ist also mehr als Public Relations- oder Pressearbeit. Konkret steht die explizite Anerkennung und Steuerung politischer Prozesse durch ein Methodenspektrum im Vordergrund. Analog zum Marketing-Mix gewinnt unter regulierten Markt- und Wettbewerbsbedingungen der Political-Mix stark an Relevanz. Hierbei handelt es sich um das Portfolio aller legaler und legitimer Aktivitäten, um politische Prozesse innerhalb und

außerhalb einer Organisation vorteilhaft zu steuern. Politische, ökonomische und medizinisch-kuratorische Aktivitäten definieren gleichsam ein Leadership-Dreieck, in dessen Mitte sich das Medizincontrolling positioniert. Dieses sammelt, generiert und kondensiert nicht nur Informationen, sondern veredelt entscheidungs- und zielgruppenorientiert. Eine neue Aufgabe des Medizincontrollings besteht in seiner Involvierung in politisch motivierte Entscheidungen und Strategien.

Säulen des Politik-Feld-Management

Im Politik-Feld-Management sorgen verschärfte Compliance-Regeln im Vergleich zu früheren Dekaden für ein Maximum an Rechtschaffenheit, Regeltreue und Transparenz im Gesundheitswesen, das sich in den letzten Jahren einer offensiven Korruptionsbekämpfung verschrieben hat. Alle Maßnahmen und Initiativen eines nachhaltigen Politik-Feld-Managements sollten dabei einer dreistufigen Prüfung standhalten:

● **Legalitäts-Check**

Das Politik-Feld-Management darf weder gültiges Recht brechen noch gegen interne und externe Compliance-Richtlinien verstoßen. Wenn oftmals von den ungeschriebenen Gesetzen einer Organisation die Rede ist, dann handelt es sich um akzeptierte und internalisierte Verhal-

rechtsbrüchig oder non-compliant zu sein, weil der dadurch entstehende Reputationsschaden unheilbar sein kann.

● **Legitimitäts-Check**

Nicht alles, was erlaubt ist, wird öffentlich als legitim aufgefasst. So mögen zahlreiche Corporate Political Activities legal sein, wie z.B. die Beauftragung von Top-Anwaltskanzleien zur Ausarbeitung interessengeleiteter Gesetzesentwürfe im Sinne eines Politik-Services. Die Devise: „Wir haben schon einmal vorgedacht ...!“ Jedoch stellt sich die Frage, ob es legitim sein kann, derart in Unabhängige einzugreifen. Politische Aktivitäten im Gesundheitswesen sind im günstigsten Fall legal und legitim, um negative Rechtsfolgen abzuwenden und multi-mediale Shit-Storms zu vermeiden.

● **Moral-Check**

Über den Legitimations-Check hinausgehend sollten politische Aktivitäten einer internen Moralprüfung unterzogen werden, damit das Normen- und Werteinventar einer Organisation nicht verletzt wird. So kann es sein, dass sich einzelne Gesundheitsorganisationen selbst extrem hohe ethische Normen setzen, um das Verhalten aller Akteure auf die hoch gesteckten Unternehmensziele auszurichten. Politische Aktivitäten sollten deshalb im Einklang mit den kulturellen Werten und der gelebten Organisationsmoral stehen.

Maßnahmenspektrum des Politik-Feld-Managements

Im Rahmen des Politik-Feld-Managements ist nach Maßnahmen zu differenzieren, die auf Organisations- oder Verbandsebene realisiert

„Im Rahmen des Politik-Feld-Managements ist nach Maßnahmen zu differenzieren, die auf Organisations- oder Verbandsebene realisiert werden. Je kleiner eine Organisation ist, desto wichtiger wird eine konzertierte Vertretung politischer Interessen, um die Verhandlungsposition zu stärken.“

tenskodizes, die insbesondere das Politik-Feld-Management betreffen. Kaum eine Klinik oder Gesundheitsorganisation kann es sich leisten,

werden. Je kleiner eine Organisation ist, desto wichtiger wird eine konzertierte Vertretung politischer Interessen, um die Verhandlungsposition

zu stärken. Systemrelevante Ankerorganisationen des Gesundheitswesens wie z.B. Fresenius, Siemens oder Big-Pharma-Unternehmen verfügen über die Power und Potenziale zur Interessenvertretung in „eigener Sache“. Allein schon aus Compliance-Gründen muss ein nachhaltiges Politik-Feld-Management dabei indirekte und diskrete Wege der Interessenvertretung finden, wie beispielsweise:

- Gremienarbeit und Anhörungen
Gesundheitsorganisationen sollten die Gelegenheit zur Gremienarbeit auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene nutzen, um z.B. Ausschüsse und Anhörungen als Bühnen der professionellen Interessenvertretung zu nutzen.

- Lobbyismus
Die Form der Interessenvertretung ist eher negativ konnotiert, dabei dient ein legaler, legitimer und moral-konformer Lobbyismus nur der Kommunikation und qualifizierten Dialogführung mit der „Gegenseite“, die informiert und überzeugt, aber nicht korrumpiert werden soll.

- Kampagnen
Hierbei handelt es sich um Kommunikationsoffensiven, um eine öffentliche Bühne für blessierende Themen im Gesundheitswesen zu schaffen. So haben beispielsweise die niedergelassenen Mediziner publikumswirksam auf die Systemrelevanz ihrer Arbeit aufmerksam gemacht.

- Konferenzen, Foren und Informationsveranstaltungen
Konferenzen, Foren und Informationsveranstaltungen bis hin zu Talk-Shows werden immer wieder als probate Vehikel der Interessenvertretung betrachtet. Entscheidend dabei ist die Reichweite relevanter Zielgruppen zur Vermeidung möglicher Streuverluste.

- Social-Media-Strategien und Public Relations
Die klassische Pressearbeit ergibt zusammen mit einer gut abgestimmten Social Media-Nutzung eine umfassende und mehrgleisige Medien-Strategie. Sozialen Medien erhalten zunehmend Relevanz, weil sich das Politik-Feld-Management in digitale Räume samt der präferier-

„Das Politik-Feld-Management bedarf einer Profilschärfung, Sichtbarkeit und organisatorischen Verankerung, damit es seine volle Wirkung entfalten kann.“

ten Ankerplattformen wie Twitter, Facebook oder Instagram verlagert.

- Verhandlungsmanagement und politische Diplomatie
Das Vertrags- und Verhandlungsmanagement hat in der jüngsten Zeit stark an Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis gewonnen. Hier sind diplomatisches Geschick und psychologisches Gespür gefordert, um „harte“ Rechtspositionen mit „weichen“ Mediationstechniken zu stützen.

Bei den hier vorgestellten Maßnahmen und Methoden des Politik-Feld-Managements handelt es sich um einen Maßnahmen-Mix, auf den situativ mit Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Kontextbedingungen zurückgegriffen werden kann. Bei hybriden Strategien handelt es sich um Positionierungsformen, die den bewussten Dialog zwischen politischen, betriebswirtschaftlichen und medizinischen Imperativen suchen – verbunden mit dem Ziel, ein sich selbst verstärkendes System zur Erlangung substanzieller Vorteilspositionen unter regulierten Bedingungen zu schaffen.

Ausblick: Verankerung des Politik-Feld-Managements

Das Politik-Feld-Management bedarf einer Profilschärfung, Sichtbarkeit und organisatorischen Verankerung, damit es seine volle Wirkung entfalten kann. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist das Realphänomen mehrdimensional interpretierbar:

- PFM als Funktion
Hier steht die Definition und Abgrenzung der Aufgabenfelder des Politik-Feld-Managements im Fokus. Das PFM wird als Managementdisziplin verstanden, die nach spezifischen Kompetenzen, Methoden und operativen Tools verlangt, um auf politischen Arenen „zu punkten“.

- PFM als Institution
Das PFM benötigt eine institutionelle Heimat, um im Kanon der Kon-

kurrenzdisziplinen bestehen zu können. Mitunter avanciert das PFM zur Führungsaufgabe für Vorstände und Geschäftsführer, müssen doch professionelle Verhandlungen mit politischen Eliten geführt werden.

- PFM als Person
Beim PFM handelt es sich um eine Führungsaufgabe, die gleichermaßen rechtliche, betriebswirtschaftliche, medizinische und diplomatische Qualifikationen verlangt. Zudem braucht es mit Blick auf die bei Verhandlungen zu wahrende Augenhöhe ein gewisses hierarchisches Gewicht, um politische Elefantenrunden erfolgreich meistern zu können.

- PFM als Vision
Das PFM lässt sich aus einer eher philosophischen Perspektive als Führungsdoktrin deuten, die explizit anerkennt, dass Leadership im regulierten Gesundheitswesen weitaus mehr darstellt als der grundsätzliche Einsatz betriebswirtschaftlicher Tools, die Erfüllung von Sicherstellungsaufträgen oder die bestmögliche Patientenversorgung. Politik, Powerplay, Professionen-Denken oder persönliche Interessen sind gelebte und praktizierte Realität, weshalb sie einen professionellen Umgang erfordern. ■

Prof. Dr. rer. pol. habil. Christoph Rasche
Humanwissenschaftliche Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Department für Sport- und Gesundheitswissenschaften
Universität Potsdam
Lehrstuhl für Management, Sportökonomie & Professional Services

Ass. Jur. Prof. Dr. rer. pol. Erika Raab MBA
MSH Medical School Hamburg
Professur für Medizincontrolling
Fakultät Gesundheitswissenschaften
University of Applied Sciences and Medical University