



Leistungsbeschreibung

zur Ausschreibung

**„Verhandlungsworkshops des Geschäftsbereichs Leistung
Hier: Praxisorientierte Workshops für kritische
Verhandlungssituationen “**

INHALTSVERZEICHNIS

1	Allgemeines.....	3
1.1	Portrait Geschäftsbereich Leistung	3
1.2	Portrait Bereich Landesvertretungen.....	3
1.3	Portrait Bereich Arzneimittel.....	4
1.4	Portrait Fachbereich häusliche Krankenpflege	5
1.5	Portrait Bereich Hilfsmittel und sonstige Leistungen.....	5
2	Ausgangssituation	6
3	Ziel	6
4	Leistungsgegenstand	7
4.1	Terminplanung / zeitlicher Rahmen.....	8
4.2	Teilnehmerkreis	8
4.3	Methodik	8
5	Leistungsumfang	8
6	Nachhaltigkeit.....	10
7	Durchführungsorte.....	10
8	Allgemeine Anforderungen	10

1 ALLGEMEINES

Die DAK-Gesundheit ist einer der größten Dienstleister im Gesundheitswesen. Unser Auftrag ist es, unsere Versicherten schnell und unbürokratisch zu unterstützen, damit sie gesund bleiben oder wieder gesund werden. Die DAK-Gesundheit ist als gesetzliche Krankenkasse eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, dezentral organisiert und mit 5,5 Millionen Versicherten, ca. 10.700 Beschäftigten und rund 300 Geschäftsstellen bundesweit eine der größten Krankenkassen in Deutschland.

1.1 PORTRAIT GESCHÄFTSBEREICH LEISTUNG

Der Geschäftsbereich Leistung (0030 00) umfasst zentrale Aufgaben und Themen rund um die gesundheitliche Versorgung. Das Ziel dieses Bereichs ist es, Gesundheit aktiv mitzugestalten – unter dem Leitsatz: „Wir gestalten Gesundheit von morgen“.

Der Geschäftsbereich Leistung umfasst verschiedene zentrale Themenfelder der gesundheitlichen Versorgung. Dazu gehören die stationäre Versorgung und das Versorgungsmanagement (0031 00), Heil- und Hilfsmittel sowie Selektivverträge und Prävention (0032 00), die ambulante Versorgung (0033 00), Pflege- und Forderungsmanagement (0035 00), die Zusammenarbeit mit den Landesvertretungen (0036 00), Versorgungsforschung und Innovation (0037 00) sowie der Bereich Arzneimittel (0038 00).

Das Herzstück unserer Arbeit zielt auf die kontinuierliche Verbesserung der Versorgung von Menschen und das im Einklang mit wirtschaftlichen Strukturen. Hierfür arbeiten die sieben Bereiche an allen Fragen rund um die Leistungen der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung.

1.2 PORTRAIT BEREICH LANDESVERTRETUNGEN

Die Landesvertretungen der DAK-Gesundheit gestalten die gesundheitliche und pflegerische Versorgung in den Bundesländern – regional, innovativ und qualitätsorientiert. Sie sind verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der vertragspolitischen Ausrichtung sowie für die Planung, Steuerung und Überwachung entsprechender Aufgaben.

In enger Abstimmung mit dem Hauptstadtbüro koordinieren sie landespolitische Strategien und verhandeln auf Basis regionaler Besonderheiten Versorgungsverträge – von A wie ambulante Versorgung bis Z wie Zahnersatz.

Als zentrale Schnittstelle vertreten sie die Interessen der DAK-Gesundheit gegenüber Landespolitik, Ministerien und Gesundheitsakteuren. Mit einem klaren Blick für föderale

Strukturen, digitale Innovationen und nachhaltige Finanzierung sind die Landesvertretungen Treiber und Impulsgeber für eine zukunftsfähige Gesundheits- und Sozialpolitik.

Vertragsverhandlungen sind ein zentrales Steuerungsinstrument der Landesvertretungen – und gleichzeitig eine anspruchsvolle Herausforderung. Die Vertragsmanagenden der DAK-Gesundheit führen komplexe Verhandlungen mit einer Vielzahl von Leistungserbringern – von Krankenhäusern über Ärzteverbände bis hin zu Pflegeeinrichtungen. Dabei gilt es, regionale Versorgungsbedarfe, gesetzliche Vorgaben und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Häufig stehen sie dabei unter erheblichem Zeit- und Erwartungsdruck – etwa bei kurzfristigen Gesetzesänderungen, Budgetverhandlungen oder bei der Sicherstellung der Versorgung in unterversorgten Regionen. Mit Verhandlungsgeschick, Fachkompetenz und dem Blick für tragfähige Kompromisse sichern sie nicht nur faire Vertragsbedingungen, sondern auch die Qualität und Stabilität der Versorgung für unsere Versicherten.

1.3 PORTRAIT BEREICH ARZNEIMITTEL

Der Bereich Arzneimittel der DAK-Gesundheit gestaltet die Arzneimittelversorgung aktiv und verantwortungsvoll – mit dem Anspruch, eine hochwertige Versorgung der Versicherten mit einer nachhaltigen Finanzierung zu verbinden. Mit einem Budget von rund 5 Milliarden Euro trägt der Bereich entscheidend zur finanziellen Stabilität der DAK-Gesundheit bei. Dabei verfolgt er das Ziel, medizinische Qualität, Patientennutzen und Wirtschaftlichkeit wirkungsvoll in Einklang zu bringen. Gleichzeitig positioniert sich der Bereich als gesundheitspolitischer Akteur, der regulatorische Entwicklungen aufmerksam begleitet, aktiv mitgestaltet und Impulse für eine zukunftsfähige Arzneimittelversorgung setzt.

Eine der zentralen Aufgaben des Bereich Arzneimittel ist die Verhandlung, Umsetzung und strategische Steuerung von Rabattverträgen nach § 130a und § 130c SGB V mit Unternehmen der pharmazeutischen Industrie. Diese Verträge ermöglichen substanzielle Rabatte auf Arzneimittel, die zulasten der DAK-Gesundheit abgegeben werden. Durch diese Arbeit führt der Bereich Arzneimittel jährlich über eine halbe Milliarde Euro als Einnahmen an die Kasse zurück – das entspricht mehr als 10 % der gesamten Arzneimittelausgaben (Stand 2023). Damit ist er ein entscheidender Stabilitätsfaktor im Finanzhaushalt der DAK-Gesundheit.

Die Verhandlungen mit der Industrie sind anspruchsvoll und erfordern ein hohes Maß an Marktkenntnis, Verhandlungserfahrung und strategischer Weitsicht. Die Vertragspartner agieren mit differenzierten Taktiken und hoher Professionalität. Trotzdem gelingt es dem Bereich Arzneimittel regelmäßig, herausragende Ergebnisse zu erzielen: Im Kassenvergleich verzeichnet die DAK-Gesundheit eine der höchsten Rabattquoten in der gesetzlichen Krankenversicherung.

1.4 PORTRAIT FACHBEREICH HÄUSLICHE KRANKENPFLEGE

Der Fachbereich Häusliche Krankenpflege ist für den Gesamtprozess der häuslichen Krankenpflege inklusive SAPV und Hospiz verantwortlich und steuert die vertragliche und betriebliche Umsetzung in den Fachzentren Pflege.

Wir führen im Bereich der außerklinischen Intensivpflege die Vertragsverhandlungen für die Bundesländer Sachsen, Thüringen, Schleswig-Holstein und Westfalen-Lippe. Die Verhandlungen führen wir für die gesamten Krankenkassen in Deutschland durch. Oft enden diese in Schiedsverfahren und Klageverfahren, welche bundesweit zunehmen.

Häufig stehen sie dabei unter erheblichem Zeit- und Erwartungsdruck – etwa bei Budgetverhandlungen oder der Erwartung der anderen Krankenkassen. Mit Verhandlungsgeschick, Fachkompetenz und dem Blick für tragfähige Kompromisse sichern wir nicht nur faire Vertragsbedingungen, sondern auch die Qualität und Stabilität der Versorgung für unsere Versicherten.

1.5 PORTRAIT BEREICH HILFSMITTEL UND SONSTIGE LEISTUNGEN

Der Bereich Hilfsmittel und sonstige Leistungen der DAK-Gesundheit verantwortet u.a. die bundesweite Hilfsmittelversorgung. Beitragssatzstabilität, Kundenzufriedenheit, Qualität und Innovation bilden dabei die Eckpfeiler der leistungsrechtlichen und vertraglichen Aktivitäten. Gleichzeitig bringen wir uns direkt oder über die Kassengremien bei der Fortentwicklung der Rahmenbedingungen der Hilfsmittelversorgung ein und stehen im regelmäßigen Austausch mit Leistungserbringerverbänden. Die Verhandlungen von Hilfsmittelverträgen nach § 127 SGB V (klassischer Hilfsmittelvertrag) sowie nach 128 SGB V (verkürzter Versorgungsweg) und nach § 140e SGB V (Verträge mit Leistungserbringern im europäischen Ausland) bilden den Schwerpunkt der Arbeit im Fachbereich. Die besondere Herausforderung besteht in der Vielzahl und Komplexität der Marktteilnehmer von Apotheken über Orthopädie-/Medizintechniker bis hin zu Frisörbetrieben. Diese haben jeweils unterschiedliche materielle und ideelle Voraussetzungen und Ziele, die bei Verhandlungen berücksichtigt werden müssen.

Bei einem Gesamtvolumen von 1 Mrd. EUR hat der Fachbereich zusammen mit den angeschlossenen Fachzentren Hilfsmittel gilt es, die Vertragsverhandlungen so zu optimieren, dass einerseits die Versorgung wirtschaftlich erfolgt und andererseits die Versorgung der Versicherten bundesweit sichergestellt wird.

2 AUSGANGSSITUATION

Mitarbeitende des Geschäftsbereiches Leistung (im weiteren GBL genannt) steuern aktiv unter anderem die Kosten über die aktive Verhandlung kollektiver, selektiver und rabattierter Verträge. Hierzu werden einzelne Mitarbeitende und Teams in direkten Verhandlungen mit Leistungserbringern oder im Zuge des kollektiven Auftretens im Rahmen von Verbänden eingesetzt.

Vertragsverhandlungen sind zunehmend von wirtschaftlichen, politischen und strategischen Herausforderungen geprägt. Hohe finanzielle Interessen, Machtstrukturen und Eskalationsdynamiken erfordern eine gezielte und durchsetzungsstarke Vorgehensweise. Steigende Kosten und regulatorische Unsicherheiten erhöhen den Druck auf Vertragsverhandlungen. In diesem Umfeld sind Verhandler gefordert, ihre Interessen konsequent durchzusetzen, wirtschaftlich tragfähige Lösungen in Abwägung zu Kompromissen zu sichern. Für die erfolgreiche Verhandlung von Verträgen sind praxisnahe Strategien aufzuzeigen, um Verhandlungsführer optimal auf diese Herausforderungen vorzubereiten. Sie benötigen die Fähigkeit, unter Druck souverän zu agieren, ungewollte Zugeständnisse zu vermeiden und Verhandlungen strategisch zu steuern.

Im Rahmen von Verhandlungen im Kollektiv sind die Interessen in einem Interessenverbund klar zu vertreten und die Verhandlung zu Gunsten der DAK-Gesundheit zu gestalten.

Eine professionelle Verhandlungsstrategie ist entscheidend, um wirtschaftliche und strategische Interessen nachhaltig durchzusetzen.

3 ZIEL

Ziel dieser Ausschreibung ist die Beauftragung eines spezialisierten Anbieters für Workshops in konfliktbehafteten, komplexen und schwierigen Verhandlungssituationen.

Den Teilnehmenden sollen Methoden und Denkansätze vermittelt werden, die über klassische Verhandlungstechniken hinausgehen.

Die Workshops sollen neben der theoretischen Vermittlung insbesondere praktische Übungen enthalten, in denen reale oder realitätsnahe Verhandlungssituationen simuliert und analysiert werden, damit die Teilnehmenden konkrete Handlungsstrategien erproben können, daher ist es notwendig, dass die durchführenden TrainierInnen selbst über praktische Verhandlungserfahrung verfügen.

Ein systematisches oder prozessbegleitendes Coaching ist ausgeschlossen.

4 LEISTUNGSGEGENSTAND

Die ausgeschriebene Leistung dient der Befähigung verhandelnder Mitarbeitender der DAK-Gesundheit, Verhandlungen strategisch zu planen, Eskalationen professionell zu steuern und auch unter Druck tragfähige, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf einem praxisnahen Austausch sowie der individuellen Anpassung der Workshopinhalte an die Bedarfe der Teilnehmenden. Der Auftragnehmer soll gezielt auf konkrete Fragen und Herausforderungen eingehen und die Teilnehmenden bedarfsgerecht unterstützen. Ein Großteil der Verhandlungen der Zielgruppe findet in Präsenz statt; dies soll bei der Konzeption und Durchführung der Workshops entsprechend berücksichtigt werden, insbesondere durch geeignete Übungsformate und Simulationen von Präsenzverhandlungen.

Gesucht wird ein Anbieter mit nachweislicher Erfahrung in der Durchführung von Workshops für Verhandlungsführende in Hochrisiko-, Krisen- und Konfliktverhandlungen. Die Zielgruppe agiert als etablierter Verhandlungspartner, stößt jedoch regelmäßig an Grenzen und benötigt ein situativ angepasstes, maßgeschneidertes Workshopangebot.

Die ausgeschriebenen Leistungen sollen sicherstellen, dass die Teilnehmenden:

- Die Fähigkeit erlangen, schwierige Verhandlungen strukturiert und kontrolliert zu führen mit Hilfe eines klaren Agenda-Settings
- In konfliktbehafteten Verhandlungen souverän agieren können – auch unter Einsatz von Druckmitteln wie Öffentlichkeitsarbeit, Presse oder juristischen Schritten – ohne dabei die Kontrolle über den Verhandlungsverlauf zu verlieren.
- Strategien und Taktiken für komplexe Verhandlungsprozesse erlernen, die insbesondere auch in eskalierenden oder festgefahrenen Situationen anwendbar sind.
- Psychologische Mechanismen in Verhandlungen verstehen und gezielt einsetzen können.
- Den Umgang mit Verhandlungspartnern aus unterschiedlichsten Bereichen – auch mit widerstreitenden Interessen – souverän meistern.
- Den Verhandlungsprozess nicht nur taktisch, sondern strategisch beherrschen, um langfristige Erfolge zu sichern.
- Den Verhandlungsprozess nicht ausschließlich mit Fokus Kompromiss, sondern mit Fokus der Durchsetzung der eigenen Interessen zu steuern
- Den Verhandlungsprozess im Team führen und klare Rollenverteilung nutzen

4.1 TERMINPLANUNG / ZEITLICHER RAHMEN

Die Terminplanung erfolgt nach Zuschlag in enger Abstimmung mit der DAK-Gesundheit, um die Verfügbarkeit der Trainerinnen und Trainer, sowie der Teilnehmenden zu berücksichtigen.

Idealerweise soll im Jahr 2026 noch mindestens 1 Workshop stattfinden.

Ein Anspruch gegenüber der DAK-Gesundheit auf Beauftragung von Leistungen besteht nicht.

4.2 TEILNEHMERKREIS

Die Workshops richten sich insgesamt an 120 Vertragsmanagende (optional weitere 50 Personen), sowie ausgewählte Mitarbeitende.

Die konkrete Ausgestaltung der Workshops (insbesondere Dauer, Anzahl der Trainingstage, Gruppengröße, sowie didaktischer Aufbau) wird nicht vorgegeben, sondern ist im Rahmen der Konzepteinreichung vorzuschlagen und zu begründen.

Bei der Gruppengröße geht die DAK-Gesundheit davon aus, dass die Größe zwischen 8 und 16 Teilnehmenden beträgt.

4.3 METHODIK

Der Anbieter muss über ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes Workshopkonzept verfügen, dass den Teilnehmenden ermöglicht, ihre Verhandlungsfähigkeiten anhand realitätsnaher Szenarien und Übungen zu erproben.

5 LEISTUNGSUMFANG

Die konkrete Ausgestaltung der Workshops (insbesondere Dauer, Anzahl der Trainingstage, Gruppengröße, sowie didaktischer Aufbau) wird nicht vorgegeben, sondern ist im Rahmen der Konzepteinreichung vorzuschlagen und zu begründen.

Bei dem Leistungsumfang geht die DAK-Gesundheit davon aus, dass die Workshops in der Regel min. 2 Workshoptage umfassen.

Es soll sich an einem strukturierten Kompetenzmodell und an praxisnahen Beispielen orientieren und folgende Aspekte umfassen:

1. Grundlagen anspruchsvoller Verhandlungsführung

- Systematische Planung und Vorbereitung von Verhandlungen
- Verhandlungspsychologie: Entscheidungsprozesse und Widerstände verstehen
- Kommunikationstechniken für den Verhandlungserfolg

2. Taktische Verhandlungstechniken für schwierige Situationen

- Umgang mit Eskalationen und Blockaden
- Taktiken zur Durchsetzung eigener Positionen
- Steuerung von Verhandlungsdynamiken und Kontrolle über den Prozess
- Verhandlungen führen ohne Kompromisszwang – mit Fokus auf interessenbasierter Durchsetzung auch unter Druck

3. Strategische Verhandlungsführung

- Steuerung von multiplen Interessen und komplexen Stakeholdern
- Verhandlungsführung unter Zeitdruck und hoher Unsicherheit
- Krisen- und Notfallverhandlungen

4. Workshopsequenzen mit reellen anstehenden oder zurückliegenden Verhandlungssituationen (Praxisbeispiele sollen einen großen Raum in den Workshops einnehmen)

- Szenariobasierte Verhandlungssimulationen mit direktem Feedback
- Rollenspiele mit echten Fallstudien aus dem Tätigkeitsbereich der DAK-Gesundheit

Bei der Vermittlung des allgemeinen Lerninhalts wird auf die Technik (Notebook) des Auftragnehmers zurückgegriffen. Sollten in den Workshopsequenzen mit reellen anstehenden oder zurückliegenden Verhandlungssituationen, Beispiele durch praktische Daten während des Workshops untermauert werden, dann wird zwingend auf die Technik der DAK-Gesundheit zurückgegriffen, um die Sicherheit des Datenschutzes zu gewährleisten.

6 NACHHALTIGKEIT

Zur Sicherstellung der Qualität und Wirksamkeit der Workshops sind Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorgesehen.

Die Ausgestaltung dieser Maßnahmen (Format, Dauer, Gruppengröße, sowie didaktischer Aufbau) wird nicht vorgegeben, sondern ist im Rahmen der Konzepteinreichung vorzuschlagen und zu begründen. Eine remote Ausgestaltung wird bevorzugt. Der Einsatz einer KI-gesteuerten Maßnahme ist nicht möglich.

Ein systematisches oder prozessbegleitendes Coaching ist ausgeschlossen.

7 DURCHFÜHRUNGSRORTE

Die Verhandlungswshops sollen vorzugsweise in den Räumlichkeiten der DAK-Gesundheit stattfinden. Beispielhaft bieten sich Räumlichkeiten in Bruchsal, Bad Segeberg oder Hamburg an. Der konkrete Durchführungsort wird unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (unter Berücksichtigung des Wohnorts der Teilnehmenden) festgelegt.

Sollten die Transfermaßnahmen in Präsenz durchgeführt werden und einen Workshopcharakter haben, sollen diese ebenfalls vorzugsweise in den genannten Räumlichkeiten stattfinden

Die DAK-Gesundheit stellt bei Präsenz-Workshops den Raum, sowie die Standardausstattung bereit. Der Dienstleister bringt ggf. eigene technische Ausstattung, wie z.B. Videotechnik für Aufnahmen von Rollenspielen oder sonstigen Trainingsaktivitäten mit.

8 ALLGEMEINE ANFORDERUNGEN

Vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung in der Arbeitswelt sind aktuelle Themen/Herausforderungen im Bedarfsfall zu integrieren.

Im Laufe der Zusammenarbeit kann der Aufgabenbereich angepasst werden, sofern die nicht beschriebenen Aufgaben mit den beschriebenen Zusammenhängen/ zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausschreibung nicht erkennbar waren.

Alle Leistungen sollen möglichst flexibel, variabel umgesetzt werden und dabei klassische und agile Methoden im Portfolio haben. Bezogen auf das Format sind Präsenz-, Online- und hybride Formatoptionen vorzuhalten.

Für die ausgeschriebenen Tätigkeiten sind Trainer*innen erforderlich, die die deutsche Sprache sehr gut in Wort und Schrift beherrschen, da sämtliche Workshopleistungen ausschließlich in deutscher Sprache zu erfolgen haben.

Bei der Durchführung von digitalen Workshopformaten ist sicherzustellen, dass diese ausschließlich über MS Teams erfolgen, da dies das von der DAK-Gesundheit verwendete System ist. Die entsprechenden Einladungen zu den MS-Teams-Sitzungen werden ausschließlich durch die DAK-Gesundheit erfolgen.

Die Bieter haben die Fähigkeit die gesetzlichen und vertraglichen datenschutzrechtlichen Vorgaben einzuhalten.