



Eckpunkte für Kooperation und Wettbewerb in der Diakonie Württemberg

(Beschlossen von der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werks Württemberg
am 11. November 2009)

Präambel:

Diakonie ist gelebter Glaube der christlichen Gemeinde in Wort und Tat. Die „Eckpunkte für Kooperation und Wettbewerb in der Diakonie Württemberg“ (EKW) sollen dazu beitragen, dass das Ansehen der Diakonie sowohl auf Träger- als auch auf Verbandsebene, ideell und materiell, gestärkt wird. Die Eckpunkte richten sich an alle Mitglieder des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche in Württemberg, unabhängig von deren Rechtsformen.

Die EKW beschreiben, wie die Mitglieder der Diakonie Württemberg miteinander und mit Partnern außerhalb der Diakonie in Konfliktsituationen umgehen. Sie zeigen die Grenzen von Konkurrenz und Wettbewerb unter diakonischen Trägern auf und bieten Empfehlungen und Lösungswege zum Umgang im Konfliktfall. Sie beschreiben Kriterien für ein gutes Miteinander auf verschiedenen Handlungsebenen.

Bereits bestehende Grundverständigungen und Regelwerke des Verbandes wie z.B. Satzung, Leitbild, Diakoniegesezt, Corporate Governance Kodex, Rahmenkonzeption der Diakonie der Ev. Kirchenbezirke und ihrer Kreisdiakonieverbände u.a. werden durch die EKW ergänzt und ausgelegt. Nach der Satzung des Diakonischen Werks Württemberg (§ 10 Abs. 1 Satz 8) hat der Verbandsrat auf Antrag von Vorstand oder Präsidium eine Schlichtungsfunktion bei „Konflikten, die der Zusammenarbeit abträglich sind“.

Im Leitbild des Diakonischen Werks Württemberg (These 7) heißt es:

„Die Verbandsmitglieder der Diakonie arbeiten partnerschaftlich zusammen“

Dies bedeutet für die Mitglieder:

- *Trotz vorhandener Einzelinteressen behalten Mitgliedseinrichtungen das Interesse des Gesamtverbandes und anderer Mitglieder im Auge. Sie wägen unter dieser Perspektive anstehende Entscheidungen ab.*
- *Sie geben der Kooperation und dem partnerschaftlichen Miteinander Vorrang vor Konkurrenz innerhalb des Verbandes.*
- *Sie verpflichten sich zur gegenseitigen und frühzeitigen Information und zur Information gegenüber den Verbandsorgnen.*

Dies bedeutet für den Verband,

- *durch die Entwicklung von Kooperationsmodellen die Vielfalt von Hilfeangeboten zu fördern,*
- *bei Konfliktfällen zwischen Mitgliedseinrichtungen für den Ausgleich von Interessen zu sorgen und dazu wirksame Instrumentarien zu entwickeln,*
- *für Chancengerechtigkeit vor allem für kleinere Mitgliedseinrichtungen zu sorgen,*
- *einen Ausgleich zwischen Verbandsinteressen und möglichen abweichenden Einzelinteressen eines Mitglieds zu schaffen,*
- *die interne Kommunikation zu verbessern und den ständig veränderten Bedingungen anzupassen.*

1. Grundverständigung zur Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern

Auf der Basis gemeinsamer Grundverständigungen zur Zusammenarbeit lassen sich Kooperation und Wettbewerb gestalten.

Gemeinsame Verantwortung diakonischer Einrichtungen zur Gestaltung sozialer Landschaften

- Ausgestaltung regionaler sozialer Landschaften im Zusammenwirken verschiedener Akteure und Einrichtungen (inkl. Initiierung von und Mitwirkung an Planungsprozessen)
- Aufbau und Weiterentwicklung kirchlich-diakonischer Netzwerke
- Strategieabstimmung zwischen diakonischen Trägern
- Vorrang von Kooperation vor Konkurrenz in der Diakonie und auch im Rahmen der Freien Wohlfahrtspflege
- Diakonie stärken durch innerdiakonischen Zusammenhalt und die Pflege der gemeinsamen christlichen Identität
- Diakonie als Systemanbieter weiterentwickeln und die Angebote der einzelnen Träger aufeinander abstimmen / aneinander anpassen. Dazu gehört auch die Überprüfung von Handlungsfeldern und Portfolios.

Bekanntnis zum fairen Wettbewerb

- Marktanteile der Diakonie erhalten bzw. ausbauen
- Vorrang eines fachlich orientierten Wettbewerbs vor reinem Preiswettbewerb (Standards und Qualität)
- Keine Marktabschottung
- Wettbewerb fair gestalten
- Differenzierung zwischen innerdiakonischem Wettbewerb und dem Wettbewerb zwischen Diakonie und anderen Akteuren im Sozialmarkt

Handlungsmaximen zu Kooperation und Wettbewerb in der Diakonie

- Kommunikation zwischen diakonischen Partnern pflegen, verstetigen, verbessern
- Gegenseitiges Vertrauen ist wichtig für eine gute Kommunikation
- Innerverbandliche Solidarität anstreben
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe unabhängig von der Größe des Trägers
- Materiellen Schaden für eigene Organisation und diakonische Partner vermeiden
- Imageschädigung vermeiden (sowohl für Diakonie wie auch für einzelnen Träger/ Branche)
- Transparenz herstellen (gegenseitige Beteiligung statt loser Absprache, über konkurrierende Interessen reden)
- Konfliktfähigkeit entwickeln (Konfliktsituationen aushalten können)
- Strukturen und Instrumente entwickeln, die Kooperation unterstützen

2. Handlungsansätze zum Umgang mit Konfliktsituationen im Wettbewerb

Konflikte können auf verschiedenen Ebenen bearbeitet werden. Dabei gilt der Grundsatz Konflikte soweit wie möglich subsidiär und so früh wie möglich zu benennen und nach Lösungen zu suchen.

Handlungsebenen

- a) Konkurrierende Einrichtungen/Unternehmen untereinander: Die Konfliktparteien lösen den Konflikt gemeinsam. Bei Erfolg sind keine weiteren Ebenen einzuschalten. Zu beachten ist neben den bereits in der Präambel erwähnten Richtlinien der Corporate Governance Kodex der Diakonie Württemberg.
- b) Landkreis/ Region – Die Zweckbestimmungen der Ordnung für die Diakonie im Landkreis beinhalten unter anderem als Zielsetzungen „die Förderung der diakonischen Arbeit aller Träger und ihrer Zusammenarbeit im Landkreis“, die „Koordination von Aufgaben, an denen mehrere Träger beteiligt sind und Ausgleich der Interessen“ sowie die „Klärung gemeinsamer Interessen der Diakonie im Landkreis“.
Als Verfahren wird vorgeschlagen:
Bei Interessenskonflikten auf der Ebene des Landkreises wenden sich die Beteiligten an die Vorsitzenden der Diakonie im Landkreis, die in Konfliktfällen für die Moderation zur Verfügung stehen.
Sind diese selbst davon betroffen, so soll die Moderation von anderen Mitgliedern des Vorstands der Diakonie im Landkreis wahrgenommen werden.
Ggf. sind die Vorsitzenden des zuständigen Fachverbandes bzw. die Vorsitzenden des zuständigen Fachausschusses auf Landkreisebene einzubeziehen.
- c) Bei Konflikten auf Landesebene oder von grundsätzlicher Bedeutung haben die Verbandsebenen Landesgeschäftsstelle, Verbandsrat, Fachverbände und KfU eine moderierende Funktion. Darüber hinaus hat diese Ebene die Aufgabe, die gemeinsame Identität zu pflegen.

Die Verbindlichkeit der Konfliktregelung muss in jedem einzelnen Konfliktfall zwischen den Parteien vereinbart werden. Eine schriftliche Vereinbarung sollte angestrebt werden.

3. Rolle der Landesgeschäftsstelle (in Zusammenarbeit mit den Fachverbänden)

Die Landesgeschäftsstelle arbeitet nach den im Managementkonzept vereinbarten Leitlinien. Das bedeutet, dass sie die Kooperation und Koordination unter den Mitgliedern fördert, die „Zusammenarbeit unter den Mitgliedern“ anregt und ihre „gemeinsame Planung, die Erarbeitung von einheitlichen Regelungen und Grundsätzen sowie die gegenseitige Koordination ihrer Tätigkeiten“ fördert. Zudem setzt sie sich „für den Ausgleich divergierender Interessen im Rahmen der übergeordneten gemeinsamen Grundsätze diakonischer Arbeit ein“ (Managementkonzept 1.4).

Im Rahmen ihrer Dienstleistungsfunktion für die Mitglieder ist die jeweils zuständige Fachabteilung der Landesgeschäftsstelle der erste Ansprechpartner im Konfliktfall.

Die Landesgeschäftsstelle fördert das Gelingen von Kooperation und Wettbewerb im Verband und das partnerschaftliche Zusammenwirken der Mitglieder durch

- Förderung der gemeinsamen Identität in der Diakonie
- Imagepflege „Diakonie“
- Gewährleistung von Informationsaustausch
- Förderung der Kommunikation
- Vermittlung bei Meinungsverschiedenheiten
- Moderation im Rahmen einer Wettbewerbssituation und/oder im Konfliktfall (mit Zustimmung der Beteiligten)
- Angebot zur Mediation
- Direkte Eingriffsrechte beschränkt auf Risikomanagement / Notfondsverfahren
- Vertretung gesamtverbandlicher Interessen
- Marktbeobachtung