

„Weniger Arroganz gefragt“



DIE STIFTUNG: Welche Voraussetzungen müssen Projekte und Stiftungen erfüllen, damit sie sich für eine Kooperation eignen?

Appel: In einem ersten Schritt muss sich jede Stiftung darüber klar werden, ob sie kooperieren will oder ob sie ihre Ziele lieber alleine erreichen möchte. Denn ob eine Organisation für solch eine Zusammenarbeit geeignet ist oder nicht, liegt zunächst an ihrer Kooperationsbereitschaft. Die Projekte selbst sollten über Skaleneffekte eine größere Wirkung entfalten und sich schneller ausbreiten können. Projekte, die verstärkt auf den Stiftungszweck einer bestimmten Stiftung zugeschnitten sind, eignen sich weniger gut für eine Zusammenarbeit.

DIE STIFTUNG: Worauf sollte eine Stiftung bei der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner achten?

Appel: In den Stiftungszwecken der Kooperationspartner muss ganz klar ein gemeinsames Ziel verfolgt werden, auf das man sich festlegen kann. Des Weiteren rate ich dringend dazu, den Partner auf menschlicher Ebene kennen zu lernen und herauszufinden, wie der andere denkt. Wenn man im Laufe der Zusammenarbeit vielleicht mal durch eine Krisenphase gehen muss, dann muss es vor allem auf der persönlichen und auf der Werteebene passen. Auch das Größenverhältnis der Organisationen ist zu beachten: Dominiert in der Zusammenarbeit eine Stiftung stark, werden sich die anderen weniger profilieren können, da deren Wirkung weniger zum Ausdruck kommt.

DIE STIFTUNG: Das heißt, um sinnvoll kooperieren zu können, sollten alle gleichermaßen beteiligt sein?

Appel: Nicht unbedingt. Aber es ist wichtig, im vorbereitenden Dialog auch über indirekte Wirkungen zu sprechen. Zum Beispiel, wie kleinere Beiträge angemessen berücksichtigt werden.

DIE STIFTUNG: Was sollte sonst noch vorab festgelegt werden?

Appel: Vor allem Abhängigkeiten und Limitationen sollten vorab diskutiert werden. Man muss sich darüber im Klaren sein, wer welchen Einfluss auf das Projekt nimmt und anhand welcher Kriterien man Erfolg beurteilt: Ist bei einer 99-prozentigen Zielerreichung das Projekt dennoch gelungen? Was passiert, wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann: Wird das Projekt dann trotzdem zu Ende geführt? Wie gehe ich damit um, wenn mehr Geld benötigt wird als budgetiert? Wenn eine Stiftung sehr limitiert ist, übernehmen dann die anderen solche zusätzliche Mittel? Das sind alles Fragen, die es wert sind, diskutiert zu werden. Hat man sich im Vorfeld keine Gedanken dazu gemacht, sterben auch gute Projekte, weil einer der Partner womöglich aussteigt.

DIE STIFTUNG: Empfehlen Sie, solche Absprachen schriftlich festzuhalten?

Appel: Ob die Rahmenbedingungen schriftlich festgehalten werden sollten, hängt von der Art der Partnerschaft ab. Davon, ob man sich die Hand geben und vertrauen kann. In der interkulturellen Zusammenarbeit rate ich immer dazu, zumindest den Grundgedanken der Kooperation festzuhalten und dabei lokale Wertevorstellungen zu berücksichtigen.

DIE STIFTUNG: Gibt es spezielle Warnsignale in den Vorabgesprächen, die darauf hinweisen, dass die Kooperation nicht funktionieren wird und man es lieber lassen sollte?

Appel: Wenn Fragen, wie „Wann ist ein Projekt erfolgreich?“ oder „Wann breche ich es ab?“ unterschiedlich beantwortet werden, dann sind das erste Anzeichen, dass die Partner nicht kongruent sind. Auf solche Warnsignale sollte man achten.

DIE STIFTUNG: Heißt ein misslungenes Projekt immer auch, dass die Kooperation nicht funktioniert hat?

Appel: Eine misslungene Kooperation ist nicht mit einem misslungenen Projekt gleichzusetzen. Hinter einem Projekt, dessen Ziele nicht erreicht wurden, kann durchaus eine gute Kooperation stecken, in der man sich über Misserfolge verständigt und daraus lernt.

DIE STIFTUNG: Lohnen sich Kooperationen denn trotz all dieser Herausforderungen?

Appel: Meiner Meinung nach wird das Potential von Kooperationen sogar noch zu wenig genutzt. Natürlich erfordern sie eine gewisse Flexibilität. Aber das ist der Weg, den wir gehen müssen, wenn wir größere Wirkung entfalten wollen. Denn dafür benötigt man in der Regel größere Budgets und mehr involvierte Personen. Stellen wir nicht unser Profil, sondern eben diese Wirkung in den Vordergrund, so gibt es viel mehr Möglichkeiten, Nutzen zu stiften, erfolgreiche Projekte zu multiplizieren und diese auf eine andere Ebene zu heben. Der unbedingte Wille, alles selbst machen zu wollen, weil man glaubt, es besser zu können, ist kein guter Leitgedanke. Viel besser ist es, dem Partner Raum für seine Erfahrungen einzuräumen, seine Handlungen großzügig zu beurteilen und ihm zuzuhören. Kurzum: Es ist weniger Arroganz gefragt.

Foto: Hilti Foundation

Zur Person: Egbert Appel ist Vorstands- und Gründungsmitglied der [Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen \(VLGS\)](#) und Präsident der [Hilti Foundation](#).

Dieser Beitrag ist Teil der [Themenwoche "Kooperationen"](#) von DIE STIFTUNG und dem Jahrespartner [„Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen \(VLGS\)“](#).