

## Gastkommentar

# Zusammenarbeit auf Augenhöhe? Wie können Förderstiftungen dazu beitragen?

Förderstiftungen verfügen über finanzielle Mittel, Einfluss und Gestaltungsspielräume. Derweil sind die Förderempfänger oft mit knappen Ressourcen, steigenden und oft widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen von ihren Finanzpartnern konfrontiert.

Diese strukturelle Asymmetrie führt zu einem deutlichen Machtungleichgewicht. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe hingegen fördert Vertrauen, stärkt die Glaubwürdigkeit und setzt das volle Potenzial der Partner frei. Daher stellt sich die Frage, wie Förderstiftungen zu mehr Gleichberechtigung in Partnerschaften beitragen können. Ein Ansatz liegt in einer verantwortungsvollen und flexiblen Förderpraxis, die sich an Transparenz, Vertrauen und Wirksamkeit orientiert.

Verantwortungsvolles Fördern bedeutet, gesetzliche, regulatorische und strategische Vorgaben konsequent einzuhalten und sicherzustellen, dass alle Aktivitäten dem Stiftungszweck entsprechen. Zugleich geht es darum, wirkungsvolle Projekte zu unterstützen – also Initiativen, die messbare, positive und nachhaltige Veränderungen in den Lebensrealitäten der Zielgruppen und in den Strukturen bewirken. Entscheidend ist dabei nicht allein, was finanziert wird, sondern auch, wie gefördert wird. Die Wirksamkeit philanthropischer Akteure zeigt sich in der Qualität ihrer Prozesse, im Umgang mit Partnern und in ihrer Bereitschaft, Verantwortung gemeinsam zu tragen.

«Förderstiftungen, insbesondere solche, die Projekte in komplexen oder instabilen Kontexten unterstützen, sollten ein hohes Mass an operativer Flexibilität und Agilität zeigen.» Zum Beispiel können sie ihren Partnerorganisationen ermöglichen, Budgets, Zeitpläne oder Zielsetzungen anzupassen, ohne die Wirksamkeit der Projekte zu gefährden. Ein solcher

**«Oft verfügen Förderstiftungen über weit mehr Wissen zu ihren Prozessen, Anforderungen und Entscheidungswegen als ihre Partner. Transparenz und ein offener Informationsaustausch sind daher zentrale Elemente einer fairen Zusammenarbeit.»**

**Cheikh Mbacke Gueye**  
Vorstandsmitglied VLGST,  
Geschäftsführer Medicor Foundation

Ansatz stärkt die Fähigkeit der Projektpartner, auf neue Herausforderungen zu reagieren und innovative Lösungen umzusetzen. Flexibilität bedeutet dabei nicht Nachlässigkeit, sondern die bewusste Anerkennung dynamischer Realitäten, in denen sich soziale und politische Rahmenbedingungen rasch verändern können.

Eine flexible Förderpraxis setzt Vertrauen und Verständnis voraus – sowohl für die organisatorische Situation der Förderempfänger als auch für die Kontexte, in denen sie arbeiten. Um eine langfristige Wirkung zu erzielen, wäre es deshalb für Förderstiftungen eine Überlegung wert, nicht nur projektbezogene, sondern auch organisationsbezogene Unterstützung zu gewähren. Zweckfreie Mittel («unrestricted funding») oder Kernförderungen («core funding») können entscheidend dazu beitragen, institutionelle Stabilität, Anpassungsfähigkeit und eine nachhaltige Wirkung sicherzustellen.

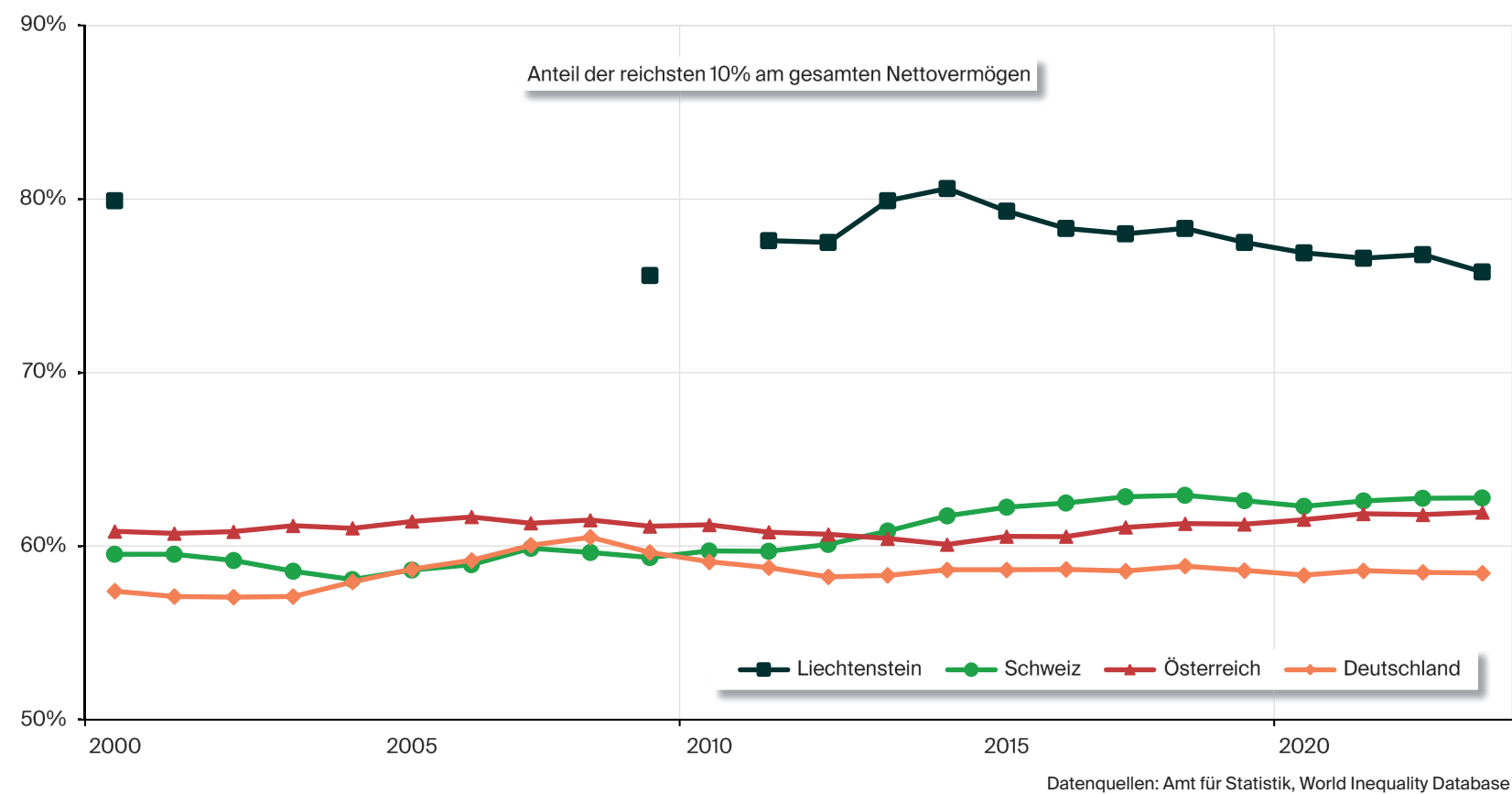
Gleichermassen wichtig ist der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Fördergebern und Förderempfängern. Oft verfügen Förderstiftungen über weit mehr Wissen zu ihren Prozessen, Anforderungen und Entscheidungswegen als ihre Partner. Transparenz und ein offener Informationsaustausch sind daher zentrale Elemente einer fairen Zusammenarbeit. Stiftungen können diesem Ungleichgewicht entgegenwirken, indem sie ihre Förderkriterien, Entscheidungsprozesse und strategischen Prioritäten öffentlich zugänglich machen und digitale Plattformen schaffen, um Wissen und Erfahrungen zu teilen.

Eine verantwortungsbewusste und flexible Förderphilosophie basiert letztlich auf gegenseitigem Vertrauen. Förderstiftungen sollten anerkennen, dass ihre Partner vor Ort die lokalen Realitäten, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten am besten kennen. Ihre eigene Rolle wandelt sich damit von der reinen Geldgeberin zur aktiven Partnerin – als Vermittlerin, Wegbereiterin, Katalysatorin und kritisches «Sounding Board». Durch diesen Ansatz kann Philanthropie ihre volle transformative Kraft entfalten und Förderstiftungen können positiv zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe beitragen.



**Cheikh Mbacke Gueye**  
Vorstandsmitglied VLGST,  
Geschäftsführer Medicor Foundation

## Nettovermögensanteil der reichsten 10 Prozent bleibt weitgehend stabil



Knappe Staatshaushalte und die Sorge um eine mögliche Zunahme der Vermögenskonzentration haben die internationale Debatte über Vermögenssteuern neu belebt. Ein Blick auf die verfügbaren Daten zum Anteil der reichsten 10 Prozent am gesamten Nettovermögen (Vermögen minus Schulden) zeigt jedoch, dass dieser in

Liechtenstein und seinen Nachbarländern seit dem Jahr 2000 – dem ersten Jahr mit entsprechenden Daten für Liechtenstein – recht stabil geblieben ist. Während in der Schweiz eine leichte Zunahme zu verzeichnen ist, hat der Anteil in Liechtenstein in den letzten Jahren wieder etwas abgenommen; in Deutschland und Österreich blieb

er nahezu unverändert (siehe Abbildung oben). Da derzeit nur Zahlen zu den obersten 10 Prozent für Liechtenstein öffentlich zugänglich sind, bleibt eine zentrale Frage jedoch unbeantwortet: Wie stark konzentriert sich der Reichtum an der Spitze – bei den obersten 1 Prozent oder gar 0,1 Prozent – und wie hat sich dies geändert?



**Jörg Paetzold**  
Ökonom am Liechtenstein-Institut

## Gastkommentar

## Gesunde Netzwerke

Liechtenstein leistet sich eine Gesundheitsversorgung von beachtlicher Qualität – mit entsprechend hohen Kosten. Pro Kopf liegen die Ausgaben rund 20 Prozent über jenen der Nachbarkantone. Die Ansprüche der Versicherten sind hoch, die Höhe der Krankenkassenprämien dient gerne als Rechtfertigung, Ärzte und Spitäler ausgiebig zu nutzen. Auch Leistungserbringer haben häufig keine Anreize, auf die Kostenbremse zu steigen.

Diese Systemfehler, medizinischer Fortschritt und eine alternde Bevölkerung treiben die Kosten. Ein Hebel allerdings liegt in der Koordination, und dieser greift heute in Liechtenstein noch kaum. Integrierte Versorgung oder «Managed Care» – ein Ansatz, bei dem Versicherer, Ärztinnen und Ärzte sowie Versicherte nicht nebeneinander, sondern miteinander arbeiten – ist kein neues Konzept, es kommt aber in Liechtenstein noch nicht zum Einsatz. Dies, obwohl die gesetzlichen Grundlagen dafür schon seit 2021 bestehen.

In solchen Versorgungsnetzen übernehmen Hausärztinnen und -ärzte oder «Managed Care»-Organisationen die Rolle des Lotsen. Sie entscheiden mit, welche Behandlung sinnvoll ist und vermeiden so Doppelspurigkeiten. Die Versicherer gestalten Verträge mit diesen Netzwerken, die auf Qualität und Effizienz basieren. Wenn Versicherte Teil eines solchen Modells werden, profitieren sie von niedrigeren Prämien und einer abgestimmten Betreuung – verzichten dafür aber auf die freie Arztwahl. Das ist kein Verlust, sondern hat handfeste Vorteile.

Von diesem Zusammenspiel profitieren alle: Versicherer erhalten höhere Kostensicherheit, Leistungserbringer werden für gute statt für viele Leistungen belohnt, und Versicherte zahlen weniger, wenn sie Verantwortung übernehmen. Studien aus der Schweiz zeigen, dass integrierte Modelle Kosten senken, ohne die Qualität zu mindern – im Gegenteil: Die Behandlungsqualität steigt, weil Informationen stärker fließen und Entscheidungen abgestimmt werden.

In der Schweiz gibt es solche Modelle längst – und sie wirken. In Liechtenstein dürfen Verträge nur mit Ärztinnen und Ärzten innerhalb der Bedarfsplanung geschlossen werden – ein Korsett, das Innovation hemmt. Würde dieser Rahmen gezielt für integrierte Versorgungsnetze geöffnet, hätten Versicherte die Wahl, welches System zu welchem Preis sie bevorzugen. Weil der Markt in Liechtenstein klein ist und ein solcher Ansatz nicht nur eine ausreichende Anzahl Versicherter, sondern auch willige Leistungserbringer bedingt, könnten bestehende Netzwerke im Ausland in die Gesundheitsversorgung aufgenommen werden.

Integrierte Versorgung ist kein Wundermittel, aber ein Kulturwandel hin zu gemeinsamer Verantwortung ohne Qualitätseinbussen und zu niedrigeren Kosten.



**Thomas Lorenz**  
Projektleiter bei der  
Stiftung Zukunft.li