

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/16

Michael Garkisch

Was wir alleine nicht schaffen – NPO in der Kollaboration

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 3 (2016), S. 6-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Ameisen»: shutterstock.com; istockphoto.com
ISBN: 3-909437-47-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsüberblick

Was wir alleine nicht schaffen – NPO in der Kollaboration

Michael Garkisch

Nonprofit-Organisationen (NPO) definieren sich in ihrer Arbeit und Ausrichtung darin, einen wichtigen und aktiven Teil zur Gestaltung der Gesellschaft beizutragen. Dennoch nehmen die Herausforderungen durch das sich schnell verändernde und sehr dynamische Umfeld zu. Eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die kollaborative Zusammenarbeit mit Partnern. Dieser Artikel präsentiert den aktuellen Forschungsstand zu NPO und Kooperation in verschiedenen Kontexten.

NPO stehen vor grossen Herausforderungen: Intern sind es im Wesentlichen die beschränkten oder abnehmenden Ressourcen, die nicht nur die Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit,¹ sondern auch das Überleben der Organisation gefährden². Im externen Umfeld wirken nicht nur der wachsende Wettbewerb, sondern auch die politischen und gesellschaftlichen Veränderungen auf NPO ein: Veränderte Verständnisse von Demokratie, Globalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel, ökonomische Ungleichgewichte, Integrationsherausforderungen und Umweltzerstörungen.³ Doch gerade an politischen und gesellschaftlichen komplexen Herausforderungen setzen NPO an: Wo öffentliche Akteure und Regierungen auf all diese Herausforderungen und geänderten Umfeldbedingungen kaum Lösungen anbieten können, gelangen soziale Akteure wie NPO in den öffentlichen Fokus. Diese versuchen, aktiv und gestalterisch Lösungen zu entwickeln und auch anzubieten.⁴ Kurzum: NPO wird eine essentielle Rolle bei der Gestaltung von Zukunftsthemen zugeschrieben, für welche es auch neue Bearbeitungsansätze benötigt.⁵ Partnerschaften, Netzwerke und die kollaborative Zusammenarbeit werden dabei unverzichtbar.

Der Trend zu vermehrter Zusammenarbeit ist bereits seit den 1980er Jahren erkennbar: Als soziale Einrichtungen und Gesundheitsdienstleister in den USA zunehmenden Wettbewerb mit anderen Anbietern

ausgesetzt waren, haben diese begonnen, bestmöglich Partnerschaften zu schmieden, um weiterhin ihre Sichtbarkeit als Organisation zu gewährleisten und Angebote nachhaltig zu etablieren.⁶ Dieses Vorgehen wurde schon bald durch NPO aus anderen Sektoren übernommen.⁷

Forschung zu NPO-Kollaboration

Zum Thema Netzwerke und kollaborativer Zusammenarbeit im Kontext von NPO gibt es zwar einige Publikationen, es finden sich aber bisher keine, die das Feld im Rahmen eines Forschungsüberblicks in der Gesamtheit darstellt. So soll im Folgenden als Resultat in Anlehnung an eine systematische Literaturrecherche ein solcher Überblick präsentiert werden. Erst mussten Schlüsselwörter und geeignete Suchwortserien identifiziert werden. Dabei musste etwa berücksichtigt werden, dass Begriffe wie Kollaboration, Netzwerke und Partnerschaften oft parallel verwendet werden, wobei etwa Worth (2017: 201) Folgendes darunter versteht: «Die Begriffe [...] beschreiben am ehesten jede Beziehung, in welcher mindestens zwei oder mehrere Organisationen in verschiedener Art und Weise zusammenarbeiten.»⁸ Je nach Themenfeld werden diese Begriffe in einen anderen Kontext gestellt und präziser benutzt.⁹

Die Recherche orientierte sich methodisch am Vorgehen anderer Literaturübersichtsartikel: Erst wurde im Rahmen einer freien Recherche und kurzen Impulsgesprächen mit Experten zunächst ein Überblick verschafft. Daraus ergaben sich für den eigentlichen Suchprozess vier themenbezogene¹⁰ und 13 organisationsbezogene¹¹ Suchwörter. Die Suchwörter wurden dann miteinander verbunden und daraus vier Suchwortserien¹² entwickelt, mit welchen gemäss unseren Einbezugskriterien¹³ in akademischen Datenbanken¹⁴ nach Publikationen gesucht wurde. Im Anschluss daran fand ein kurzes Screening der Artikel statt und relevante Ergebnisse wurden in einem Proto-

koll¹⁵ aufbereitet. Ein quantitativer Überblick über relevante Publikationen im Zeitverlauf (s. Abbildung) zeigt, wie das Thema von Kollaborationen und NPO in der Forschung stetig an Bedeutung gewonnen hat. Am Ende der Recherche für den Suchzeitraum (2002 bis August 2016) konnten 122 Artikel in insgesamt 71 Journals identifiziert werden. Dies schliesst Journals verschiedenster Fachrichtungen mit ein. Der Hauptfokus liegt aber deutlich erkennbar im Forschungsbereich des dritten und öffentlichen Sektors. Inhaltlich befassen sich die Artikel mit unterschiedlichsten Arten von Kooperationen bzw. Arten von Kooperationspartnern, die für NPO interessant sind. Im Folgenden werden somit wichtige Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit Kooperationen von NPO mit Wirtschaftsunternehmen, dem Verwaltungssektor und anderen NPO erläutert, die aus den recherchierten Artikeln hervorgehen.

Zusammenarbeit mit Unternehmen

Die Zusammenarbeit von NPO mit Unternehmen wird als Wertschöpfungsprozess bezeichnet, welcher sowohl der Gesellschaft, den Unternehmen als auch den NPO zugutekommen kann.¹⁶ Oftmals haben NPO oder Unternehmen alleine nicht die benötigten Ressourcen oder das Wissen, Lösungen für komplexe Pro-

bleme zu entwickeln, was jedoch durch eine aktive Zusammenarbeit der Organisationen gelingen kann.¹⁷

Der thematische Schwerpunkt bei den Beziehungen zu Unternehmen liegt insbesondere auf dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR)¹⁸ und wird in den Publikationen zumeist aus Sicht der Unternehmen, weniger aber aus Sicht der NPO betrachtet,¹⁹ weil Kooperationen für Unternehmen geradeso interessant sind. Die Forschung hierzu befasst sich etwa damit, was Unternehmen dazu veranlasst, mit NPO eine Partnerschaft einzugehen. So zeigen Ergebnisse der Befragung von 500-Top-Unternehmen aus den Niederlanden, dass die Wahrscheinlichkeit des Eingehens einer Unternehmens-NPO-Kooperation im Wesentlichen von drei Punkten beeinflusst wird: Die Häufigkeit der Kontakte, die wahrgenommenen strategischen Übereinstimmungen sowie das Engagement und die Verpflichtung zu CSR. Dabei zeigt sich ebenfalls, dass die Zusammenarbeit mit NPO ein wichtiger Bestandteil von CSR-Strategien im Allgemeinen ist. Die zentrale Erwartung der Unternehmen ist dabei, dass über die Partnerschaft im Rahmen der Marketingaktivitäten berichtet werden kann.²⁰ Aus Unternehmenssicht ist es von Bedeutung, dass die Beziehungen mit den NPO umfassend gepflegt werden müssen. Informelle Beziehungen im Vorfeld von fes-

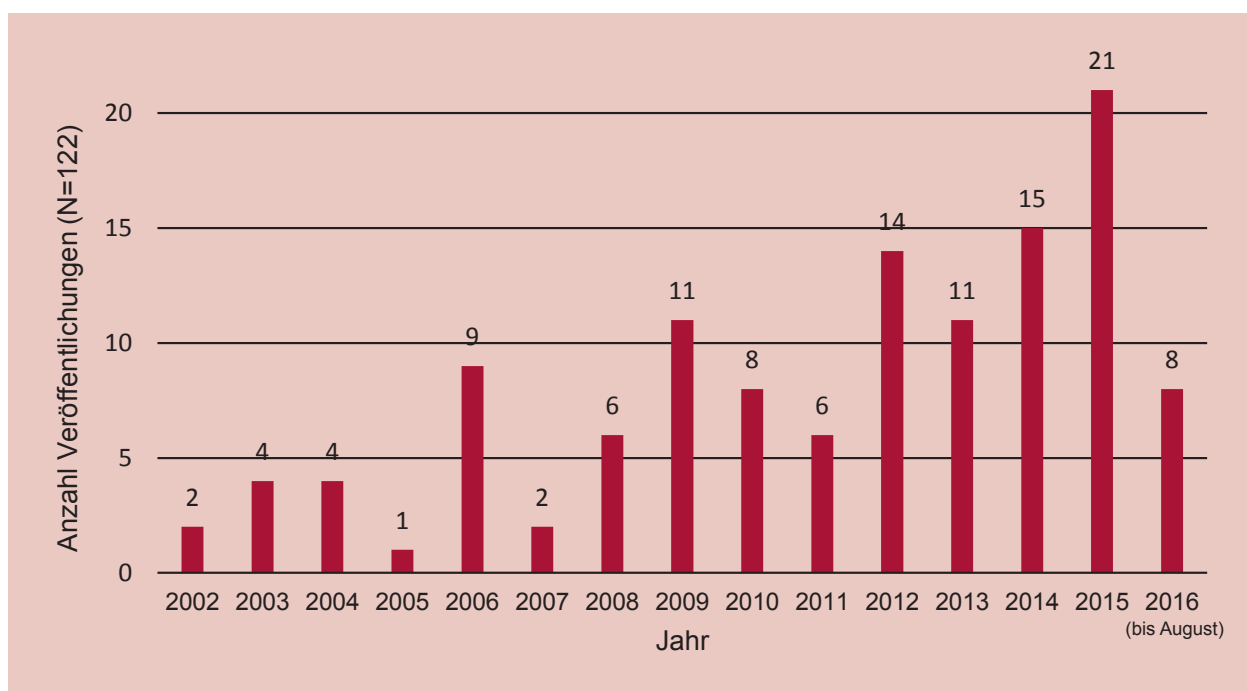


Abbildung: Anzahl Forschungsartikel zum Thema NPO und Kollaborationen in Fachzeitschriften nach Jahr

ten Kooperationen sind von grosser Bedeutung.²¹ Ferner sind Unternehmen vermehrt bereit, NPO zu unterstützen, wenn folgende Punkte gegeben sind: Die Zusammenarbeit muss zum grundlegenden Unternehmenszweck passen, damit auch einbezogen ist die Passung zu den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Zusammenarbeit ist die Verbundenheit mit der Region oder der lokale Bezug²², wie dies ein Geschäftsführer einer mittelständischen Unternehmung verdeutlicht: «Aus meiner Überzeugung finde ich es sehr wichtig, Familien und die lokale Bevölkerung zu unterstützen. Ich arbeite daher sehr gerne mit Nonprofit-Organisationen zusammen, welche ihrerseits mit ihrer Arbeit wieder etwas an die Gemeinschaft weitergeben.»²³

Für NPO von Bedeutung ist, dass insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen an der Zusammenarbeit interessiert sind. Die Ergebnisse dort zeigen, dass oftmals die nichtmonetären Aspekte die finanziellen überwiegen, im Sinne von Sponsoring. Diese Partnerschaften können dabei sehr vielfältig und zugleich auch niederschwellig sein: Geschenke für Tombolas, Unterstützung bei Essen oder die Bereitstellung oder das Anmieten von Veranstaltungsräumlichkeiten.²⁴

Zusammenarbeit mit Regierungsinstitutionen und dem öffentlichen Sektor

Ein weiterer Schwerpunkt der Publikationen liegt in den Kooperationen mit der Kommunalverwaltung, Regierungsinstitutionen und dem öffentlichen Sektor. Die bereits genannten Herausforderungen, vor welchen NPO in ihrer täglichen Arbeit stehen, sind oftmals

zu komplex, um nur von einer einzigen Organisation gelöst zu werden. Daher findet zunehmend eine Zusammenarbeit mit Regierungsinstitutionen und dem öffentlichen Sektor statt. Mit diesen Partnerschaften soll es gelingen, dringende soziale Probleme anzugehen, zu mindern oder gar zu lösen. Dabei beeinflussen die politischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowohl die Seite des Akteurs der Organisation als auch die Seite der möglichen Lösungen.²⁵

Mitchell et al. (2015) befragten NPO-Manager, warum Kooperationen mit dem öffentlichen Sektor im Rahmen der Management-Strategie eingegangen werden. Wesentliche Faktoren waren hierbei der gemeinsame Ressourcen-Aufbau und die Verbesserung von Angeboten. Neben direkten ökonomischen Vorteilen werden durch solche Partnerschaften auch die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit, die Legitimität sowie die Glaubwürdigkeit erhöht.²⁶

Die Partnerschaften zwischen NPO und der öffentlichen Verwaltung finden vor allem in folgenden Bereichen statt: Gesundheit²⁷, Zusammenarbeit in (humanitären) Notlagen²⁸ oder der Bereitstellung von Schutz und Obdach für Kinder und Jugendliche²⁹ bis hin zu Wohlfahrts- oder sozialen Dienstleistungen³⁰.

Zusammenarbeit mit anderen NPO

Viele NPO bilden auch Kooperationsbeziehungen untereinander aus. Die Gründe für diese Partnerschaften können dabei sehr vielfältig sein. Meist spielen knappe Ressourcen und Druck aus dem Organisationsumfeld eine Rolle.³¹ Aber auch das Streben nach Nachhaltigkeit, Wirksamkeit und Effizienz von Angeboten und Programmen sowie die Rechenschaftspflicht gegenüber



den Geldgebern wirken sich auf gesteigerte Kooperationen aus.³² Dabei gelingt es NPO mit finanzieller Stabilität besser, die möglichen Kosten einer Kooperation gering zu halten.³³ Kooperationen helfen insbesondere auch kleinen NPO, welche von vornherein oftmals mit knappen Ressourcen zu kämpfen haben.³⁴

Die Entscheidung, ob eine Kooperation eingegangen wird, hängt dabei von Faktoren aus dem Tätigkeitskontext aber auch des Organisationsumfelds ab. Eine formelle Partnerschaft mit einer anderen NPO wird beispielsweise eher eingegangen, wenn diese Organisation schon älter ist, ausreichend hohe finanzielle Mittelausstattung vorweisen kann oder bereits schon einmal staatliche Unterstützung bekommen hat.³⁵

Proulx et al. (2014b) zeigen in ihrer Veröffentlichung die einzelnen Möglichkeiten einer Kooperation auf. Sie reichen von einer kompletten oder teilweisen Fusion, bis hin zu einer Zusammenarbeit bei gemeinsamen Angeboten oder Programmen.³⁶

In diesem Kontext der NPO-Partnerschaft untereinander ist es aber unabdingbar, vor einer Kooperation die möglichen Herausforderungen zu erkennen, welche damit verbunden sein können.³⁷ Gerade wenn Partnerschaften mit Wettbewerbern eingegangen werden, ist für Verantwortungsträger von NPO im Kontext von Partnerschaften die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit ein zentraler Faktor. Hier empfiehlt sich aus der Zusammenarbeit zu lernen und beispielsweise in grösseren Allianzen der Zusammenarbeit das Vertrauen zu prüfen bzw. gegenseitig aufzubauen.³⁸

Auch hier zeigt sich die Vielfältigkeit der thematischen Forschungskontexte der Zusammenarbeit zwischen NPO. Sie reichen von Kollaborationen in der Gesundheitsbranche³⁹ bis hin zu humanitären Netzwerken⁴⁰ oder internationaler Zusammenarbeit.⁴¹

Diskussion und Ausblick

Der Forschungs- und Literaturüberblick zum Thema NPO und Kooperationen verdeutlicht, dass Partnerschaften oftmals eingegangen werden, um eigene knappe Ressourcen bestmöglich zu überbrücken. Dabei kann eine Zusammenarbeit zahlreiche Vorteile bieten: Kostenoptimierung dank gemeinsamem Nutzen von Infrastruktur und administrativen Kosten, Effizienzverbesserung, Zunahme von Leadership-Fähigkeiten und Ausdehnung des Leistungs- und Programmangebots.⁴² Doch wo sich Chancen entwickeln, gibt es

auch Herausforderungen, welche in diesem Kontext auftreten können. Diese können in folgenden Bereichen liegen: kulturelle Differenzen, unvereinbare Visionen und Werte oder mangelnde Zeit.⁴³ Unter Berücksichtigung dieser Chancen und Risiken sowie den geschilderten Erfolgsfaktoren in der Kooperation mit Partnern aus den verschiedenen Sektoren ist die Kooperation in der Leistungserbringung von NPO eine effektive Lösung zur Begegnung von strukturellem internem und externem Wandel.

Das Wichtigste in Kürze

Ein Forschungsüberblick über die Literatur zu Kooperationen mit NPO zeigt, dass Kollaborationen mit Unternehmen vor allem unternehmensseitig durch Corporate Social Responsibility getrieben sind und erfolgreich zustande kommen, wenn die Tätigkeit der NPO mit dem Produkt der Unternehmung zusammenpasst sowie wenn der lokale Bezug gegeben ist. Kleinere Unternehmen sind dabei eher für eine Kooperation mit einer NPO zu gewinnen. Verwaltungsorganisationen nutzen die Kooperation mit NPO dagegen für die Verbesserung des staatlichen Dienstleistungsangebot an sich, aber auch zur Steigerung der Glaubwürdigkeit. NPO untereinander kooperieren meist aus Effizienzüberlegungen. Je älter, finanzstabiler und subventionierter die NPO ist, desto eher wird eine Kooperation zwischen NPO in Betracht gezogen.

Fussnoten

¹ AbouAssi, Makhoulf & Whalen 2016; Clausen 2016; Worth 2017; Vernis et al. 2014; Bovaird 2014.

² Isbell 2012.

³ Genovese 2015; Rockstrom et al. 2009; Smith et al. 2012; Simsa 2003; Wadham 2009.

⁴ Dacin, Dacin & Tracey 2011; Trivedi 2010; Valentinov, Hielscher & Pies 2015; Hustinx, Handy & Cnaan 2011.

⁵ Simsa 2003.

⁶ Bailey & McNally Koney 2000.

⁷ Yankey & Willen 2010.

⁸ Freie deutsche Übersetzung von Worth (2017: S. 201).

⁹ Rathi, Given & Forcier 2014.

¹⁰ Non-Profit; Nonprofit; «Not for Profit»; not-for-profit; NPO*; Nongovernmental*; non-governmental; «non governmental»; NGO*; charities; foundations; «third sector»; third-sector

¹¹ network*; collaborat*; partnership*; cooperat*

¹² Nachfolgend ein Beispiel für eine Suchwortserie: network AND Non-Profit OR Nonprofit OR «Not for Profit» OR not-for-profit OR NPO* OR Nongovernmental* OR non-governmental OR «non governmental» OR NGO* OR charities OR foundations OR «third sector» OR third-sector

¹³ Folgende Kriterien wurden hier in der Datenbank angelegt: Akademische englischsprachige Publikationen; Zeitraum zwischen 2002 und 2016; Bezug zum Organisationskontext Nonprofit Organisationen sowie zum thematischen Kontext der Vernetzung, Zusammenarbeit und Kollaboration.

¹⁴ In Anlehnung an Maier, Meyer & Steinbereithner (2016), Rupp, Kern & Helmig (2014) haben wir folgende Datenbanken verwendet: EBSCO Business Source Premier (www.ebscohost.com) und ABI-INFORM Complete (www.proquest.com/products-services/abi_inform_complete.html).

¹⁵ Wir haben während des Suchvorgangs die Anzahl der Treffer zu den jeweiligen Suchwortserien in einer Excel-Liste festgehalten. Diese Liste kann gerne auf Anfrage zugesendet werden.

¹⁶ AL-Tabbaa et al. 2014; Eweje & Palakshappa 2009.

¹⁷ Barroso-Méndez et al. 2014.

¹⁸ Seitanidi & Crane 2009.

¹⁹ Siehe beispielsweise den Hond et al. 2015; Vock et al. 2013; Palakshappa et al. 2010.

²⁰ Zatepilina-Monacell 2015.

²¹ den Hond, Bakker & Doh 2015.

²² Zatepilina-Monacell 2015; Wadham 2009.

²³ Freie Übersetzung nach Zatepilina-Monacell 2015.

²⁴ Zatepilina-Monacell 2015.

²⁵ Cornforth et al. 2015.

²⁶ Mitchell, O'Leary & Gerhard 2015.

²⁷ Zafar Ullah et al. 2006; Rosenberg et al. 2008.

²⁸ Kapucu & Demiroz 2015; Nolte & Boenigk 2011.

²⁹ Paulino & Goular 2015.

³⁰ Milbourne 2009; Chen & Graddy 2010.

³¹ Proulx, Hager & Klein 2014.

³² AbouAssi et al. 2016.

³³ Jang et al. 2016.

³⁴ Kapucu & Demiroz 2015.

³⁵ Guo 2005.

³⁶ Proulx et al. 2014.

³⁷ Ebd.

³⁸ Bunger 2013.

³⁹ Libby & Austin 2002; Jackson & Smith 2014; Beatty et al. 2015.

⁴⁰ Schneiker 2015.

⁴¹ Murphy & Dixon 2012.

⁴² Stengel 2013; Proulx et al. 2014; Bunger 2013.

⁴³ Vernis et al. 2014; Yankey & Willen 2010.

Literatur

AbouAssi, K., Makhoul, N. & Whalen, P. (2016). NGOs' Resource Capacity Antecedents for Partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), S. 435–451.

AL-Tabbaa, O., Leach, D. & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), S. 657–678.

Bailey, D. & McNally Koney, K. (2000). *Strategic alliances among health and human services organizations: From affiliations to consolidations*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.

Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C. & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success from the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), S. 1–27.

Beatty, K. E., Wilson, K. D., Ciecior, A. & Stringer, L. (2015). Collaboration among Missouri nonprofit hospitals and local health departments: content analysis of community health needs assessments. *American journal of public health*, 105 (Extraausgabe 2), S. 337–44.

Bunger, A. C. (2013). Administrative Coordination in Non-Profit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), S. 1155–1175.

Chen, B. & Graddy, E. A. (2010). The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), S. 405–422.

Cornforth, C., Hayes, J. P. & Vangen, S. (2015). Nonprofit-Public Collaborations: Understanding Governance Dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), S. 775–795.

Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), S. 1203–1213.

den Hond, F., de Bakker, F. G. A. & Doh, J. (2015). What Prompts Companies to Collaboration With NGOs?: Recent Evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), S. 87–228.

Eweje, G. & Palakshappa, N. (2009). Business partnerships with nonprofits: Working to solve mutual problems in New Zealand. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), S. 337–351.

Genovese, M. A. (2015). Leadership Challenges in a Hyper-Changing World. *World Policy Journal*, 32(4), S. 100–107.

Guo, C. (2005). Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), S. 340–361.

Isbell, M. G. (2012). The Role of Boundary Spanners as the Inter-organizational Link in Nonprofit Collaborating. *Management Communication Quarterly*, 26(1), S. 159–165.

Jackson, C. S. & Smith, K. H. (2014). A Social Marketing Template for Solving the Musicians' Dilemma Through Nonprofit Healthcare Networks. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(1), S. 80–98.

- Jang, H. S., Feiock, R. C. & Saitgalina, M. (2016). Institutional Collective Action Issues in Nonprofit Self-Organized Collaboration. *Administration & Society*, 48(2), S. 163–189.
- Kapucu, N. & Demiroz, F. (2015). A Social Network Analysis Approach to Strengthening Nonprofit Collaboration. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), S. 87 ff.
- Libby, M. K. & Austin, M. J. (2002). Building a Coalition of Non-Profit Agencies to Collaborate with a County Health and Human Services Agency. *Administration in Social Work*, 26(4), S. 81–99.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), S. 64–86.
- Milbourne, L. (2009). Remodeling the Third Sector: Advancing Collaboration or Competition in Community-Based Initiatives? *Journal of Social Policy*, 38(2), S. 277–297.
- Mitchell, G. E., O'Leary, R. & Gerard, C. (2015). Collaboration and Performance: Perspectives From Public Managers and NGO Leaders. *Public Performance & Management Review*, 38(4), S. 684–716.
- Murphy, A. G. & Dixon, M. A. (2012). Discourse, Identity, and Power in International Nonprofit Collaborations. *Management Communication Quarterly*, 26(1), S. 166–172.
- Nolte, I. & Boenigk, S. (2011). Public-Nonprofit Partnership Performance In A Disaster Context: The Case Of Haiti. *Public Administration*, 89(4), S. 1385–1402.
- Palakshappa, N., Bulmer, S., Eweje, G. & Kitchen, P. (2010). Integrated strategic partnerships between business and not-for-profit organisations: A case study from New Zealand. *Journal of Marketing Communications*, 16(4), S. 255–268.
- Paulino, L. S. & Goular, I. B. (2015). The Perception of Organizational Identity of NGOs in Partnership Processes between the Belo Horizonte's City Hall and the Third Sector. *Business Management Dynamics*, 4(8), S. 9–25.
- Proulx, K. E., Hager, M. A. & Klein, K. C. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), S. 746–765.
- Rathi, D., Given, L. & Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: The perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 18(5), S. 867–885.
- Renz, D. O. & Herman, R. D. (Hrsg.). (2010). *Essential texts for nonprofit and public leadership and management: v.39. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (3. Auflage). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Rosenberg, A., Hartwig, K. & Merson, M. (2008). Government-NGO collaboration and sustainability of orphans and vulnerable children projects in southern Africa. *Evaluation and program planning*, 31(1), S. 51–60.
- Rupp, C., Kern, S. & Helmig, B. (2014). Segmenting nonprofit stakeholders to enable successful relationship marketing: A review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(2), S. 76–91.
- Schneiker, A. (2015). Humanitarian NGO Security Networks and Organisational Learning: Identity Matters and Matters of Identity. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), S. 144–170.
- Simsa, R. (2003). Fighting Heroes, Repair-workers or Collaborators?: Strategies of NPOs and Their Consequences. *Financial Accountability and Management*, 19(3), S. 225–241.
- Stengel, G. (2013). *Nonprofit Collaborations: Why Teaming Up Can Make Sense*. URL: <http://www.forbes.com/sites/geristengel/2013/04/09/nonprofit-collaborations-why-teaming-up-can-make-sense/#12fd67374c2c> (01.10.2016).
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza, À. (2014). *Non-profit organizations: Challenges and collaboration*. London: Palgrave Macmillan.
- Vock, M., van Dolen, W. & Kolk, A. (2013). Changing behavior through business-nonprofit collaboration? *European Journal of Marketing*, 47(9), S. 1476–1503.
- Worth, M. J. (2016). *Nonprofit management: Principles and practice* (4. Auflage). Los Angeles: SAGE.
- Yankey, J. A. & Willen, C. K. (2010). *Collaboration and strategic alliances*. In Renz, D. O. & Herman, R. D. (Herausgeber), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (S. 375–400). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Zafar Ullah, A. N., Newell, J. N., Ahmed, J. U., Hyder, M. K. A. & Islam, A. (2006). Government-NGO collaboration: the case of tuberculosis control in Bangladesh. *Health policy and planning*, 21(2), S. 143–155.
- Zatepilina-Monacell, O. (2015). Small Business–Nonprofit Collaboration: Locally Owned Businesses Want to Take Their Relationships With Community-Based NPOs to the Next Level. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), S. 216–237.

Der Autor



Michael Garkisch / post@mgarkisch.de

Michael Garkisch, diplomierter Sozialpädagoge (FH) und M.A. (Innovationsmanagement), begleitet seit vielen Jahren an verschiedenen beruflichen Stationen Innovations- und Veränderungsprojekte. Aktuell ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovations- und Veränderungsmanagement der Wilhelm Löhe Hochschule Fürth und promoviert berufsbegleitend am Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management der FAU Erlangen-Nürnberg, wo er sich u. a. mit Netzwerk- und Beziehungsmanagement beschäftigt.