

# Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie

Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie (engl. Resource Dependency Theory) geht auf Jeffrey Pfeffer und Gerald R. Salancik zurück, die untersucht haben, wie sich Umwelteinflüsse auf Organisationen auswirken. Die beiden Wirtschaftswissenschaftler betonen, dass Organisationen nicht autark sind und deshalb auf Ressourcen aus ihrer Umwelt, wie z. B. Geld, Waren, Personal oder Wissen, angewiesen sind. Diese (Ressourcen-)Abhängigkeit führt wiederum zu Unsicherheiten, die umso höher sind, wenn es sich um für die Organisation unverzichtbare Ressourcen handelt. Aus diesem Grund sind Organisationen und ihre Entscheider:innen darum bemüht, (einseitige) Abhängigkeiten durch diverse Maßnahmen und Strategien (z. B. Diversifizierung) zu minimieren.

*„Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie ermöglicht es Organisationen, wie z.B. Krankenhäusern oder Arztpraxen, nicht nur von einer internen Perspektive zu untersuchen, sondern auch deren Umwelt dabei mit zu berücksichtigen. Häufig sind nämlich Veränderungen innerhalb der Organisation auf Veränderungen in der (Ressourcen-) Umwelt zurückzuführen. Am Beispiel des Ärzt:innenmangels im Krankenhaus lässt sich dies gut darstellen: So konnten wir in einer Studie herausfinden, dass Krankenhäuser (insbesondere in ländlichen Gebieten) ihre Rekrutierungsaktivitäten über klassische Strategien wie eine Anzeige im Ärzteblatt hinaus deutlich ausweiten, da qualifizierte Ärzt:innen eine knappe und umkämpfte Ressource sind. Da Versorgungsorganisationen aber nicht nur mit knappen personellen Ressourcen, sondern auch finanziellen und weiteren Ressourcen jonglieren müssen, lässt sich die Theorie gut auf andere Problembereiche übertragen.“*

**Prof. Dr. Lena Ansmann, Helge Schnack**  
**Abteilung Organisationsbezogene**  
**Versorgungsforschung, Fakultät für Medizin**  
**und Gesundheitswissenschaften der**  
**Universität Oldenburg**

## Bezeichnung

Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie (Resource Dependence Theory)

## Kurzformel

Organisationsverhalten = f (Abhängigkeit von Ressourcen und deren Kontrolleuren)

## Autoren/Erfinder

Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik: zwei US-amerikanische, wirtschaftswissenschaftlich geprägte Organisationsforscher

## Zeitpunkt/Titel

1978: „The external control of organizations“, viel zitierter „Stanford classic“

## Zeitlicher Kontext

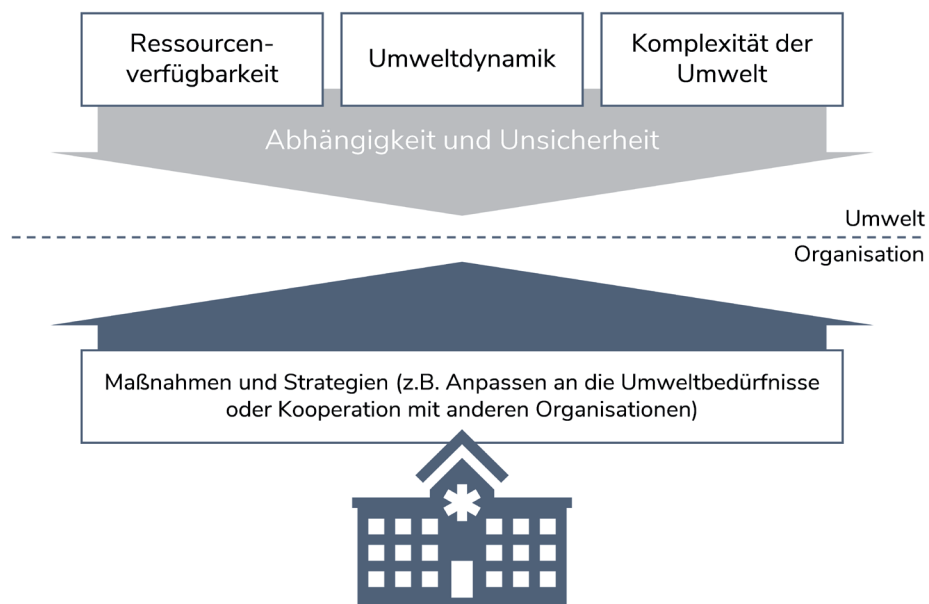
Vorherrschende Strömungen vor der Veröffentlichung: Perspektive auf interne Zusammenhänge wie Führung, Motivation, Aufgabengestaltung, Kommunikation und Kontrolle. Veröffentlichung steht im Zusammenhang mit anderen parallel erschienenen Ansätzen zu externen Zusammenhängen wie z.B. der Agency-Theorie, des Neoinstitutionalismus oder der Populationsökologie.

## Zentrale Aussage

„The central thesis of this book is to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior – that is, the ecology of the organization.“ (Pfeffer/Salancik 2003: 1).

## Literatur

- Ansmann, L., Venedey, L., Hillen, H. A., Stock, S., Kuntz, L., Pfaff, H., Mannion, R., Hower, K. I. and Cologne Research and Development Network (CoRe-Net) Study Group (2021). Resource dependency and strategy in healthcare organizations during a time of scarce resources: evidence from the metropolitan area of Cologne. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9).
- Kazley, A. S., & Ozcan, Y. A. (2007). Organizational and environmental determinants of hospital EMR adoption: A national study. *Journal of Medical Systems*, 31(5), 375Y384.
- Menachemi, N., Mazurenko, O., Kazley, A. S., Diana, M. L., & Ford, E. W. (2012). Market factors and electronic medical record adoption in medical practices. *Health Care Management Review*, 37(1), 14Y22.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Yeager, V. A., Menachemi, N., Savage, G. T., Ginter, P. T., Sen, B. P. Beitsch, L. M. (2014). Using resource dependency theory to measure the environment in health care organizational studies: A systematic review of the literature. *Health Care Management Review*, 39(1).



**Abb. 1:** Organisationen und ihre Umweltbeziehungen (eigene und vereinfachte Darstellung der Hauptthesen der Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie in Anlehnung an Pfeffer/Salancik 2003). Erläuterung zur Abbildung: (Versorgungs-) Organisationen sind von Ressourcen aus einer komplexen und sich verändernden Umwelt abhängig, wodurch Unsicherheiten entstehen. Um diese Unsicherheiten zu minimieren, unternehmen sie eine Reihe an Maßnahmen und Strategien und passen sich z.B. an ihre Umwelt an.

### Zuordnung

Bei welchen Fragestellungen/Problemen kann diese Theorie angewandt werden?

Versorgungsorganisationen sind auf Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen. Die Theorie kann deshalb auf Fragestellungen/Probleme angewendet werden, die mit der Beschaffung oder Verwaltung von (knappen) finanziellen, personellen oder informationellen (z. B. Wissen) Ressourcen zu tun haben. Sie kann dabei helfen, Maßnahmen oder Strategien zu verstehen und zu entwickeln, um Unsicherheiten zu minimieren und den Ressourcenfluss sicherzustellen.

### Nutzen

Welche (bekanntesten) Fehler werden durch Anwendung dieser Theorie vermieden?

Die Theorie betrachtet den Gesamtkontext von Organisationen (hier: die Ressourcenumwelt) und ermöglicht so den Blick „über den Tellerrand“. Zudem kann sie dabei helfen, einseitige Abhängigkeiten von Ressourcen oder deren Lieferanten zu identifizieren. Beispielsweise kann es laut der Theorie hilfreich sein, sich nicht nur auf einzelne Ressourcenquellen oder Maßnahmen zu konzentrieren, sondern auch Alternativen zu betrachten.

### Einsatz in der Vf

Wer hat diese Theorie bisher in der Versorgungsforschung (Vf) für welche Fragestellung angewandt?

Antwort: Yeager et al. 2014 haben in einem Review nur wenige internationale Studien im Gesundheitsbereich identifizieren können, die die Theorie anwenden. Im angloamerikanischen Raum wurde die Theorie hauptsächlich im Kontext von Krankenhäusern oder Pflegeheimen verwendet, um Veränderungen innerhalb von Organisationen, wie z. B. die Einführung der elektronischen Patient:innenakte zu untersuchen (Menachemi et al. 2012 oder Kazley/Ozcan 2007). Die Theorie wurde im deutschen Kontext bisher kaum angewandt. Eine Ausnahme stellt die Studie von Ansmann et al. (2021) dar, die Versorgungsorganisationen im Großraum Köln untersuchten. Sie kamen auf Basis der Theorie zu dem Ergebnis, dass Bürokratieaufwand, Zeitdruck und Personalmangel in verschiedenen Versorgungssettings unterschiedlich starke Unsicherheiten auslösen, auf die Organisationen mit entsprechenden Strategien reagieren.

### Zitationshinweis

Ansmann, L. Schnack, H. „Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie“, in „Monitor Versorgungsforschung“ (01/22), S. 22-23. <http://doi.org/10.24945/MVF.01.22.1866-0533.2369>