

soziales_kapital

wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit
Nr. 4 (2009) / Rubrik "Junge Wissenschaft" / Standortredaktion Graz

Printversion:

<http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/157/259.pdf>

Walburga Fröhlich:

Abhängigkeit reduzieren durch Kooperation?

Austauschbeziehungen zwischen sozialen Dienstleistungsorganisationen und Verwaltungsstellen vor dem Hintergrund der Ressourcenabhängigkeitstheorie.

Das untersuchte Social Franchise Netzwerk als Gegenstand der qualitativen Einzelfallstudie umfasst 1 Franchisegeberorganisation (FG) mit 5 Franchisenehmerorganisationen (FN 1 - 5) aus Österreich und Südtirol. Die Franchisegeberorganisation unterhält gleichzeitig einen eigenen Pilotbetrieb (FN1). Eine Partnerorganisation ist außerordentliche Netzwerkpartnerin (a.o.NP). Zur Untersuchung der Austauschbeziehungen des Netzwerks mit seiner Umwelt werden Verwaltungsbehörden (Verw.) auf Länder- und Bundesebene einbezogen. Weitere AustauschpartnerInnen des Netzwerks sind Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderungen als NutzerInnen von Dienstleistungen auf nicht-schlüssigen Tauschmärkten. Das Netzwerk vertreibt zusätzlich Produkte und Dienstleistungen im „Business to Business“ Bereich, deren AbnehmerInnen als KundInnen ebenso in die Einzelfallstudie einbezogen werden. Um typische Merkmale des untersuchten Einzelfalls empirisch besser erfassen zu können, wird ein weiteres, fremdes Franchisenezwerk in Ansätzen in die Untersuchung aufgenommen. Insgesamt werden 10 ExpertInneninterviews mit 11 AkteurInnen durchgeführt, qualitativ-induktiv ausgewertet und mit den Inhalten akzidentaler Dokumente verglichen. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über das Netzwerk mit seinen AustauschpartnerInnen. Die grau hinterlegten AkteurInnen werden im Rahmen der Einzelfallstudie interviewt.

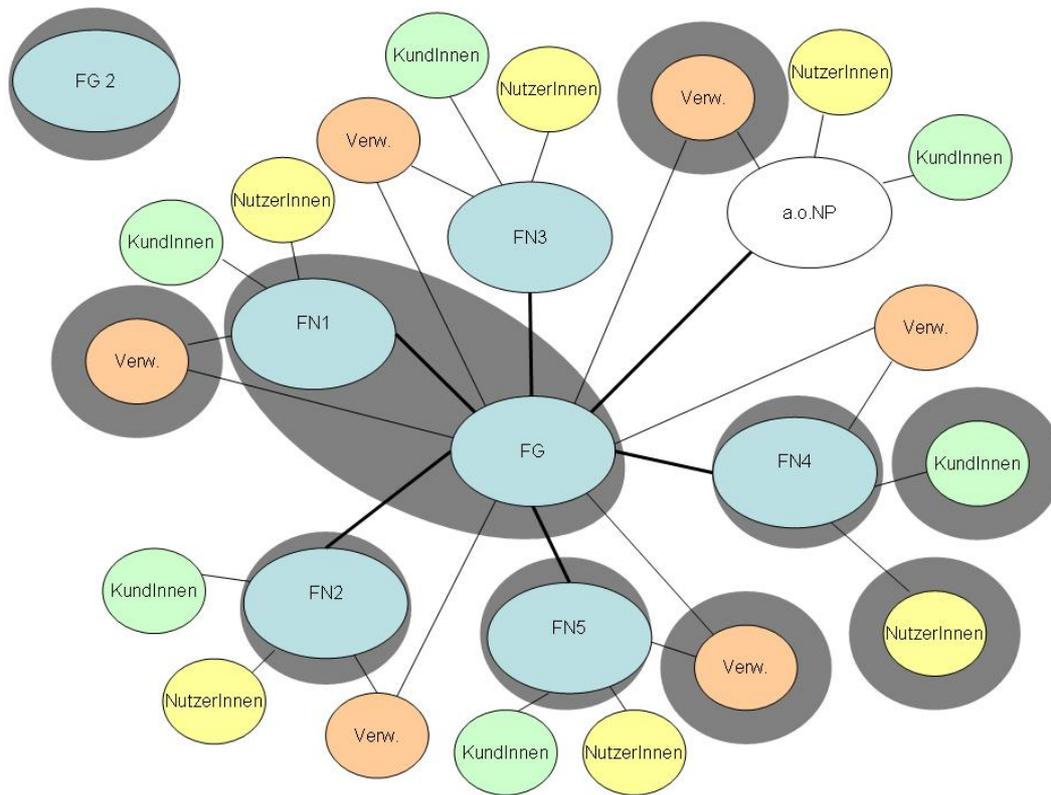


Abbildung 1: Position und Funktion der InterviewpartnerInnen¹

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie sieht Organisationen als Systeme von Ressourcenangebots- und Ressourcenabnahmeprozessen. Ressourcen können sozialer, ideeller oder materieller Natur sein und umfassen auch Werte wie gesellschaftliche Legitimation, Personalkompetenz oder Finanzkapital. Wesentlich ist ihre Verwertbarkeit für eine Organisation. Ist dies nicht der Fall, wird diese Organisation sich nicht darum bemühen, eine Austauschbeziehung aufzubauen oder aufrecht zu erhalten.² Pfeffer & Salancik gehen davon aus, dass Organisationen nicht autark, sondern von den Ressourcen anderer abhängig sind, um ihre Aktivitäten durchführen zu können.³ Abhängigkeit bildet einen zentralen Begriff in der RDT. Sie führt bei der ressourcenabhängigen Organisation zu Kontrollverlust, während die ressourcengebende an Einfluss und Macht gewinnt.

Umwelt wird vor dem Hintergrund der RDT als Konstrukt gesehen, dass gleichsam von den AkteurlInnen der Organisation „geschaffen“ wird. In diesem Sinne passen sich Organisationen an eine Umwelt an, die sie im Grunde selbst durch ihre spezifische Wahrnehmung erschaffen oder inszeniert.⁴ Organisationen passen sich aber nicht nur an ihre Umwelt an, sondern versuchen, diese aktiv zu beeinflussen und somit ihr Überleben abzusichern. Überleben ist nach Pfeffer & Salancik das wichtigste Ziel von Organisationen, worin sich die RDT zentral vom Ressourcenorientierten Ansatz unterscheidet. Dieser geht davon aus, dass Organisationen Gewinne machen, bzw. eine „Unique Selling Proposition“ (USP) einnehmen wollen.

Abhängigkeit von Ressourcen

Bleiben wir bei der Annahme, dass keine Organisation autark leben kann, so ist jede Organisation eine *abhängige* Organisation. Aber nicht jede Ressourcen-Abhängigkeit führt zwangsläufig zu Existenzbedrohung. Pfeffer & Salancik⁵ erläutern anhand zwei, sich überlagernden Erklärungsmodellen, unter welchen Bedingungen Ressourcenabhängigkeit problematisch werden kann: Dem Erklärungsmodell der *Abhängigkeit* und dem der *Unsicherheit*.

Abhängigkeit steht für das Ausmaß, in dem eine Organisation von einer/m externen AkteurIn (Organisation, Gruppe oder Einzelperson) kontrolliert bzw. beeinflusst⁶ wird. Externe AkteurInnen haben Macht über eine fokale Organisation, wenn sie über Ressourcen verfügen, die für die Organisation *wichtig* sind. Die Wichtigkeit einer Ressource hängt davon ab, in welchem *relativen* Ausmaß sie benötigt wird, oder notwendig für das Überleben der Organisation, und damit eine *kritische* Ressource ist.

Hierzu ein Beispiel aus den Aktivitäten des untersuchten Organisationsnetzwerks:⁷ Einige MitarbeiterInnen mit Behinderungen arbeiten als EvaluatorInnen und besuchen verschiedene Einrichtungen. Da sie aber aufgrund ihrer Behinderung kein Auto lenken können, sind sie auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen. Die Ressource „Öffentlicher Verkehr“ nimmt zwar, relativ gesehen, nur einen kleinen Teil der benötigten Ressourcen ein, ist aber eine kritische Ressource. Denn Mobilität wird zur Durchführung der Evaluationstätigkeit unbedingt benötigt. Trotzdem befindet sich die Organisation in keiner problematischen Abhängigkeitsbeziehung zu den Betreibern der öffentlichen Verkehrsmittel, da externe Kontrolle einer wichtigen Ressource erst dann problematisch wird, wenn diese stark *konzentriert* ist. Das ist nicht der Fall, wenn sich die Ressource durch eine andere ersetzen lässt, oder von einer/m anderen AnbieterIn zugeführt werden kann. Im Beispiel des öffentlichen Verkehrs kann auf Taxidienste oder den eigenen Fuhrpark mit FahrerIn ausgewichen und das kritische Moment der Ressource entschärft werden. Wesentlich für Ressourcenkonzentration sind die Kontroll-, Nutzungs- und Verfügungsrechte an einer Ressource. Solche Rechte können aus Besitz resultieren. Wissen wird als absoluter Besitz von Personen angesehen und könne nach Pfeffer & Salancik nicht von anderen kontrolliert werden. Die Praxis der Vertragsbeziehungen zwischen sozialen Dienstleistungsorganisationen und Verwaltungsstellen allerdings zwingt Dienstleistungsorganisationen dazu, Verträge mit ihren MitarbeiterInnen und ZulieferInnen abzuschließen, in denen diese alle Nutzungsrechte an den von ihnen entwickelten Materialien, Konzepten oder Methoden (Urheberrechte) vollständig an die Verwaltungsbehörde abtreten. Was mit öffentlichen Geldern gefördert wird, muss der Öffentlichkeit voll und ganz zur Verfügung gestellt werden.

Dass ein Know-how, das gefördert wurde, dass dieses Know-how nicht euch gehört, weil ihr es entwickelt habt, sondern der Allgemeinheit, das ist einfach dahinter.⁸

Organisationen müssen Ressourcen nicht besitzen, um sie kontrollieren zu können. Es genügt, wenn sie den Zugang, die Zuteilung und die Nutzung der Ressource kontrollieren können. Verwaltungsstellen im Sozialbereich kontrollieren den Zugang zu öffentlichen Mitteln und ihre Zuteilung. MitarbeiterInnen von Verwaltungsstellen prüfen Förderanträge oder Betriebsgenehmigungen und kontrollieren damit den Zugang zu Geldern der Allgemeinheit. MitarbeiterInnen der politischen Büros kontrollieren den Zugang zu PolitikerInnen und bestimmen so mit, welche Organisationen oder Personen Einfluss nehmen können. Die Kontrolle der Nutzung von öffentlichen Mitteln obliegt beispielsweise jenen

MitarbeiterInnen der Verwaltungsstellen, die für die finanzielle Prüfung von geförderten Projekten zuständig sind. Sie kontrollieren, wofür, wann und wie die geförderten Gelder verwendet wurden und entscheiden, was sie anerkennen und was nicht. Wer die Regeln über Eigentum, Zuteilung und Nutzung von Ressourcen erlassen, oder diese durchsetzen kann, verfügt über eine weitere Quelle zur Ressourcenkontrolle. PolitikerInnen bereiten Gesetze vor und verabschieden diese. Verwaltungsstellen stellen Regelungen für die Nutzung öffentlicher Ressourcen auf. Aber auch kurzfristige politische Zielsetzungen regulieren den Zugang zu Ressourcen, was abhängige Organisationen in Schwierigkeiten bringen kann.

Und das kann jetzt sein, dass auf politischer Ebene heuer dieses Thema en vogue ist, und nächstes Jahr ein anderes, und Sie sind aber jetzt, Sie können ihre Organisation nicht darauf ausrichten, welches Ziel ist gerade modern, sondern Sie haben ja auch noch einen Inhalt, der in ihrer Organisationsmission bedingt ist und wenn Sie damit jetzt sozusagen nicht modern sind, dann wird es schwierig.⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Dienstleistungsorganisationen im Sozialbereich ihr Wissen und ihre Fachkompetenz, bzw. darauf aufbauende Aktivitäten mit ihren Stakeholder-Verwaltungsstellen gegen Geld tauschen. Diese Zuwendungen sind für die Organisationen wichtig, um Wissen und Fachkompetenz ihrer MitarbeiterInnen bezahlen zu können. Das Geld der Verwaltungsstellen ist aus Sicht der Dienstleistungsorganisationen nicht nur wichtig, sondern es gibt für diese Ressource nur „wenige AnbieterInnen und diese wenigen verfügen in konzentrierter Weise über einflussreiche Kontrollrechte.“¹⁰ Das folgende Beispiel zeigt die Ressourcenkonzentration von Verwaltungsstellen des Sozialbereichs zusammenfassend auf.

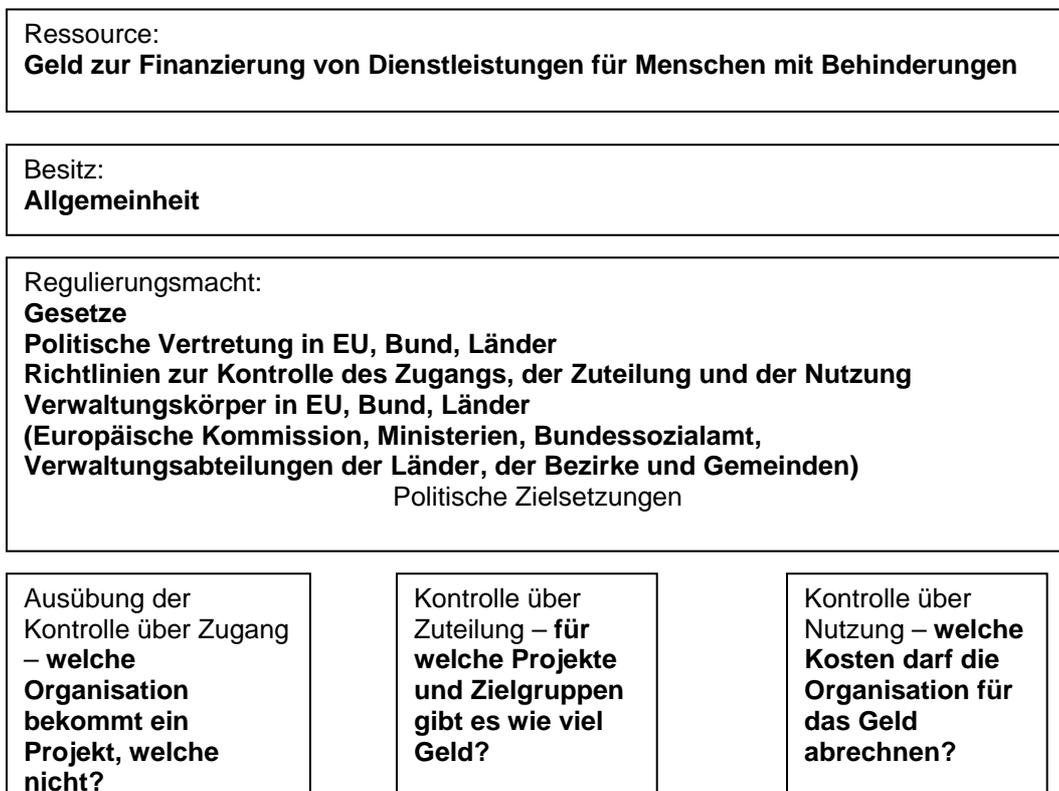


Abbildung 2: Ressourcenkontrolle im Sozialbereich¹¹

Unsicherheit

Dem Erklärungsmodell der RDT folgend wird ein zweiter Parameter, nämlich *Unsicherheit* herangezogen, um das Ausmaß der existenziellen Gefährdung einer Organisation bestimmen zu können. Unsicherheit entsteht aufgrund dreier Faktoren: Das Ausmaß der Ressourcenkonzentration, die Knappheit der Ressourcen und die Intensität und Anzahl der Verbindungen. Den Begriff der Ressourcenkonzentration kennen wir schon aus dem Erklärungsmodell für Abhängigkeit. Ressourcenkonzentration führt demnach auch zu Unsicherheit, wenn die betreffende Ressource zusätzlich *knapp* ist. Erhöhte Konzentration von Ressourcen und gleichzeitige Knappheit lassen Konflikte entstehen. Verteilungskämpfe und mangelnde Kooperationsbereitschaft werden auch von den InterviewpartnerInnen beobachtet und man analysiert durchaus im Sinne der RDT, was die Ursachen dafür sein könnten.

Also wenn es ihnen gut geht [den Organisationen, d. Verf.], dann schauen sie auf die anderen, aber bevor es ihnen nicht gut geht, wird nicht auf die anderen geschaut. [...] Weil so groß ist der Markt nicht bei uns. Also ich glaube, [...] dass das bei Arbeitslosen mit AMS-Klienten ein bisschen anders ist, weil dort einfach der Markt größer ist. [...] Dass dort auch mehr kooperiert wird, weil eigentlich die Angebote, die da sind, eh gut gebucht sind, sagen wir einmal so.¹²

[..] es geht nicht um Gewinn, [...] wir arbeiten eigentlich alle ehrenamtlich und unser Ziel ist eine Verbesserung der Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen und deshalb ist es für mich dann ab und zu ja eigentlich nicht erklärbar, warum, warum man da, ja, eifersüchtig ist, oder zumindest halt einfach irgendwie versuchen will, unbedingt „man muss der erste sein“, und muss das einfach an Land ziehen, [...] Ja, da geht es um Macht (lacht).¹³

Pfeffer & Salancik sehen die enge Vernetzung von Organisationen als potenzielle Unsicherheitsquelle an.¹⁴ Je stärker der Vernetzungsgrad der Organisationen, umso mehr geraten diese untereinander in Abhängigkeit. Gegenseitige Abhängigkeiten bilden im Verbund mit Ressourcenknappheit und konzentrierter Ressourcenkontrolle die Determinanten ihres Erklärungsmodells für Unsicherheit. Je nachdem, wie nun die AkteurInnen einer Organisation die Abhängigkeit und Unsicherheit von externen AkteurInnen einschätzen, werden sie sich mehr oder weniger in ihrer Existenz bedroht fühlen und ihre Aktivitäten gestalten.

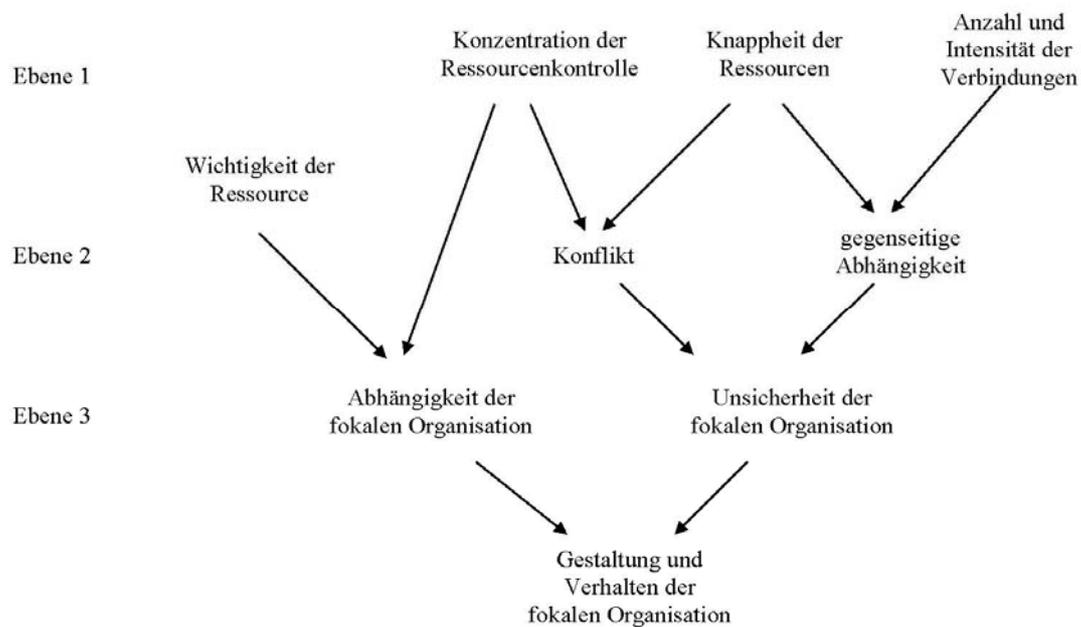


Abbildung 3: Gesamtmodell der Resource-Dependence-Theorie¹⁵
 Soziale Kontrolle und Beeinflussung

Gemeinnützige Organisationen erwirtschaften ihren Finanzbedarf üblicherweise nicht am freien Markt. AkteurInnen, die ihnen Ressourcen zur Verfügung stellen, ob Verwaltungsstellen, private SpenderInnen oder SponsorInnen, fordern eine Gegenleistung. Organisationen müssen auf die Forderungen jener reagieren, von deren Ressourcen sie abhängig sind, sie sind sozial kontrollierbar und beeinflussbar.

[...] überhaupt jede Art von Finanzierung schafft bestimmte Abhängigkeiten und man kann sich dann aussuchen, in welche Abhängigkeiten man jetzt geraten möchte, auch am Spendenmarkt gibt es bestimmte Abhängigkeiten, wie eine Organisation sein muss, damit sie überhaupt wirklich in vernünftigem Ausmaß Spenden kriegen muss. [...] Spenden sind möglicherweise nicht so schwer zu kriegen, aber die Organisation muss dann eine bestimmte Form haben oder ein bestimmtes Auftreten haben. Wenn ich erfolgreich lukrieren will, kann ich jetzt nicht die selbstbewusste Innovationsagentur sein, für die will man nicht spenden. Fördermittel aus Projektgeldern wie bei der EU heißen eben, man muss sich eben mit den Förderrichtlinien gut auskennen, und das kann ganz gut passen, hat den Nachteil der zeitlichen Einschränkungen. Stabile Landesmittel haben halt möglicherweise den Nachteil, dass man damit in mainstream- Programmen ist, und nicht Innovation betreiben kann.¹⁶

Aus Sicht der interviewten OrganisationsvertreterInnen ergibt sich zusätzlich das Problem, dass das Eingehen auf die Forderungen *einer* Stakeholder-Gruppe bewirken kann, dass sie damit nicht mehr fähig sind, Forderungen anderer Stakeholder zu erfüllen.

[...] Wir hatten ein riesengroßes EU-Projekt, unser größtes bisher mit einem Gesamtvolumen von fast 700.000 Euro. Das hat der Kommission gefallen und dann wollten sie unsere Rücklagen sehen. Und wir dürfen keine haben und damit haben die gesagt, wir können dieses Projekt ja gar nicht an [...] vergeben. Weil, das ist ja eine Organisation ohne Rücklagen, wer sagt denn, dass wir über die Projektdauer drüber kommen. Da sieht man, welche unterschiedlichen Sichtweisen Behörden haben können. Die österreichischen [Behörden, d. Verf.] haben Angst, dass wir irgendeinen Euro zur Seite bringen, und da Rücklagen bilden, und die Brüsseler sagen, „um Gottes willen, die haben ja keine Rücklagen“.¹⁷

Organisationen geben der Einflussnahme durch andere Organisation unter Umständen auch dann nach, wenn das Ergebnis ihrer Aktivitäten dadurch verschlechtert wird. Denn laut Pfeffer & Salancik geht es beim Streben nach Existenzsicherung nicht primär um Effizienz, sondern um Effektivität. „Organisatorische Effektivität wird als ein externer Maßstab definiert, der anzeigt, wie gut die fokale Organisation die Bedürfnisse der unterschiedlichen Interessengruppen und Organisationen befriedigt, mit denen die fokale Organisation Beziehungen unterhält.“¹⁸

[...] sie [die Kontrolle, d. Verf.] schränkt den Gestaltungsspielraum unheimlich ein, sie bindet fürchterlich viele Ressourcen auf beiden Seiten und sie ist natürlich schon auch ein bisschen, ah jetzt / keine Gefahr [keine Gefahr, aber problematisch, d. Verf.], als man Projekte unter Umständen weniger inhaltlich stringent gestaltet, sondern schaut, wie kann man sie denn anpassen auf geltende Förderrichtlinien und dadurch werden sie nicht immer besser.¹⁹

Die Möglichkeiten einer Organisation, eine andere Organisation zu beeinflussen, hängen auch davon ab, ob sie ein Gleichgewicht an Macht herstellen kann, indem sie Ressourcen abzugeben hat, die für die andere Organisation gleich wichtig sind wie deren Ressourcen für sie selbst.²⁰ Pfeffer & Salancik nehmen an, dass die Vermeidung von Abhängigkeit und Unsicherheit der erfolgreichste Weg sei, um externe Kontrolle zu vermeiden und Stabilität zu erzielen. Sie unterscheiden vier Strategien zur Stabilisierung von Austauschbeziehungen: „Anpassung an die Umwelt, Kontrolle der Umwelt, Kooperation und Verhandlung und Lobbying.“²¹ Ob und wie die untersuchten Organisationen der Einzelfallstudie mit der gewählten Organisationsform „Franchising“ Abhängigkeiten, bzw. Unsicherheiten reduzieren konnten, bzw. wie sich ihre Austauschbeziehungen mit ihren Stakeholder-Verwaltungsbehörden, NutzerInnen und KundInnen vor diesem Hintergrund gestalten, wird in der Master Thesis ausführlich dargestellt. Zusammengefasst kann Social Franchising zwar Abhängigkeiten reduzieren, aber aufgrund des innovativen Charakters im Sozialbereich neue Unsicherheiten schaffen.

Verweise

¹ Quelle: Eigene Darstellung.

² vgl. Jütte (2002), S. 82.

³ vgl. Pfeffer & Salancik (2003), S. 61 – 91.

⁴ in der englischsprachigen Originalliteratur wird von „enacted“ gesprochen.

⁵ vgl. Pfeffer & Salancik (1978), S. 39 ff. nach Hermes (2002), S. 100 – 101.

⁶ in der englischsprachigen Originalliteratur wird von „control“ gesprochen.

⁷ vgl. Fröhlich (2008), S. 89.

⁸ IP 8, S. 14, Z. 43 – 45.

⁹ IP 10, S. 3, Z. 11 – 15.

¹⁰ Fröhlich (2008), S. 92.

¹¹ Quelle: eigene Darstellung.

¹² IP 8, S. 11, Z. 8 – 18.

¹³ IP 6, S. 6, Z. 11 – 22.

¹⁴ vgl. Pfeffer & Salancik (2003), S. 69-71.

¹⁵ Quelle: Pfeffer & Salancik (1978), S. 68, ff. nach Hermesch (2002), S. 103, abgeändert durch d. Verf.

¹⁶ IP 10, S. 3, Z. 37 – 50.

¹⁷ IP 10, S. 4, Z. 23 – 30.

¹⁸ Hermesch (2002), S. 107.

¹⁹ IP 10, S. 2, Z. 44 – 48.

²⁰ vgl. Fröhlich (2008), S. 99 - 100.

²¹ Fröhlich (2008), S. 102.

Literatur

Ahlert, Dieter (Hrsg.). (2001): Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied und Kriftel: Luchterhand.

Dees, J. Gregory (2007): Bundesverband deutscher Stiftungen. International Social Franchise Summit <www.stiftungen.org> (18.04.2008), S. 8.

Fröhlich, Walburga (2008): Abhängigkeit reduzieren durch Kooperation. Eine Einzelfallstudie zur Gestaltung der Austauschbeziehungen von Franchisenezwerken im sozialen Dienstleistungsbereich am Beispiel von atempo. Master Thesis an der FH Joanneum, Graz.

Hermesch, Martin (2002): Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen. Theoretische sowie empirische Analysen und Erklärungen. Köln: Josef Eul Verlag.

Jütte, Wolfgang (2002): Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld: Bertelsmann.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch (4., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. (1978): The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.

Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald (2003): The external control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford: Stanford University Press.

Über die Autorin



Walburga Fröhlich, Jg. 1966

walburga.froehlich@atempo.at

Absolventin des berufsbegleitenden Master-Studiengangs an der FH Joanneum, Graz. Geschäftsführerin der atempo GmbH.

Abstract

Der folgende Artikel greift auf eine Master Thesis zu, deren empirische Daten im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie²¹ gewonnen wurden. Gegenstand ist ein Social Franchise Netzwerk mit seinen Stakeholder-Verwaltungsbehörden und NutzerInnen. Dabei geht es vorrangig darum, inwiefern Social Franchising²¹ aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie (RDT)²¹ zur Reduktion von Abhängigkeit beitragen kann. Doch zuvor ist zu fragen: Wie gestalten sich die Austauschbeziehungen zwischen den Organisationen und Verwaltungsstellen? Werden Abhängigkeiten sichtbar und wie werden diese bewertet? Eine Auswahl der Ergebnisse der Einzelfallstudie wird entlang des Modells der RDT vorgestellt.