

Seminar: Ausgewählte Aspekte des Public Management

Prof. Dr. Proeller

Sommersemester 2011



## **Der Dynamic Capabilities-Ansatz und seine Schwachstellen**

Kritik und Lösungsvorschlag durch Theorieintegration  
mit dem Konzept des Organisationalen Lernens

Basanta E.P. Thapa

Selchower Str. 3

12049 Berlin

basanta@thapa.de

MA Verwaltungswissenschaft

2. Fachsemester

Abgabedatum: 30. August 2011

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung.....	3
Der Dynamic Capabilities-Ansatz.....	4
Die Ressourcentheorie (RBV).....	4
Der Competence-Based View (CBV).....	5
Der Dynamic Capabilities-Ansatz.....	7
Kritische Betrachtung des Dynamic Capabilities-Ansatzes.....	8
Dynamic Capabilities als tautologisches Konstrukt.....	8
Die „operationalization gap“ des RBV und die VRIN-Kriterien.....	9
Operationalisierungen von Dynamic Capabilities.....	10
Sensing/Seizing/Transforming nach Teece.....	11
Institutionelle Reflexivität nach Moldaschl.....	12
Zwischenfazit: Schwachpunkte des Dynamic Capabilities-Ansatzes.....	13
Integration mit Organisationalem Lernen.....	13
Voraussetzung der Kommensurabilität zur Theorieintegration.....	13
Kurzvorstellung des Organisationalen Lernens.....	14
Die strategische Dimension des Organisationalen Lernens.....	14
„Strategische Erneuerung“ im Organisationalen Lernen und dem Dynamic Capabilities- Ansatz.....	15
Akteurskonzept des Organisationalen Lernen und im Dynamic Capabilities-Ansatz.....	16
Fazit.....	17
Literatur.....	19
Eigenständigkeitserklärung.....	22

# Einleitung

Wie bleiben Firmen trotz einer sich stetig wandelnden Umwelt erfolgreich?

Diese Frage steht im Herzen des Dynamic Capabilities-Ansatzes<sup>1</sup>, der in den letzten 20 Jahren zunehmendes Interesse in der Managementforschung auf sich gezogen hat.

Der Ansatz, der den eher statischen Resource-Based View of the Firm (RBV) um eine dynamische Komponente erweitert, nämlich die Fähigkeit zur bewussten Anpassung an Umweltveränderungen, steht nun jedoch selbst unter Innovationsdruck. Der Capabilities-Begriff, der durch seine Offenheit anfangs als vielversprechender und kreativer Ausbruch aus der Orthodoxie der Ressourcentheorie erschien, droht inzwischen durch konzeptionelle Beliebigkeit zum Scheitern des Dynamic Capabilities-Ansatzes zu führen: “The term ‘capabilities’ floats in the literature like an iceberg in a foggy Arctic sea, one iceberg among many, not easily recognized as different from several icebergs nearby”<sup>2</sup>

Dabei sind die Unklarheiten des Dynamic Capabilities-Ansatzes nicht nur Unannehmlichkeiten für jene, die sich nach klaren, einheitlichen Definitionen innerhalb einer Theorie sehnen. Als viel drängenderes Problem behindern diese Unklarheiten auch die Abgrenzbarkeit zu ähnlichen Theorien und die Aussagefähigkeit und somit Praxisrelevanz des Ansatzes selbst.

Diese Arbeit liefert zunächst eine Diagnose dieser konzeptionellen Sackgasse und insbesondere dem Problem der Aussagefähigkeit des Dynamic Capabilities-Ansatzes. Dazu werden die wichtigsten Schwachpunkte des RBV, welche an den Dynamic Capabilities-Ansatz vererbt wurden, herausgestellt sowie die ganz eigenen konzeptionellen Schwierigkeiten des Dynamic Capabilities-Ansatzes aufgezeigt. Diese Punkte finden sich im ersten Teil der Arbeit.

Die schwierige Abgrenzbarkeit zu ähnlichen Theorien wird durch den Anriss einer Theorieintegration des Dynamic Capabilities-Ansatzes mit dem Konzept des Organisationalen Lernens verdeutlicht. Organisationales Lernen beschäftigt sich im Kern ebenfalls mit Fragen bewusster Organisationsveränderung, hat jedoch durch die Ursprünge in Psychologie und Soziologie eine viel ausgeprägtere Mikrofundierung als der Dynamic Capabilities-Ansatz.

So wird gleichzeitig gezeigt, dass der Dynamic Capabilities-Ansatz durch die Verbindung mit

---

<sup>1</sup> bisweilen auch unter „Organizational Capabilities“ oder ähnlichen Varianten firmierend

<sup>2</sup> Dosi et al. 2000, S. 3

ähnlichen Theorien die genannten Probleme hinter sich lassen kann und beispielsweise mithilfe des Organisationalen Lernens klare Aussagen darüber treffen kann, wie Dynamic Capabilities aussehen und was Voraussetzungen für ihr Vorhandensein sind. Eine kurze Vorstellung des Organisationalen Lernens sowie die Anknüpfungspunkte zum Dynamic Capabilities-Ansatz finden sich im zweiten Teil der Arbeit.

In einem abschließenden Fazit werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst und die Implikationen der Arbeit für das Forschungsfeld der Dynamic Capabilities festgehalten.

## **Der Dynamic Capabilities-Ansatz**

Als Erweiterung des RBV kann der Dynamic Capabilities-Ansatz nur innerhalb der Denkmuster des RBV verstanden werden und teilt zudem wichtige konzeptionelle Schwachpunkte mit diesem. Daher folgt zunächst eine kurze Einführung in den RBV.

### **Die Ressourcentheorie (RBV)**

Die „Ressourcentheorie“ (englisch Resource-Based View) entstand Ende der 1980er Jahre als eine Reaktion auf Market-Based View (MBV), der bis dahin das Forschungsfeld des Strategischen Managements dominiert hatte. Der MBV betont die Positionierung eines Unternehmens am Markt als entscheidender Faktor für seinen Erfolg und empfiehlt daher die Anpassung des Unternehmens an den Markt.<sup>3</sup> Der RBV hingegen steht für eine Sichtweise „von innen nach aussen“,<sup>4</sup> empfiehlt also die Auswahl des Marktes anhand der Stärken eines Unternehmens.<sup>5</sup>

Ins Schema der verbreiteten SWOT-Analyse übertragen, beachtet der MBV vor allem die externen Chancen und Bedrohungen, während der RBV auf die internen Stärken und Schwächen fokussiert.<sup>6</sup> Diese internen Faktoren werden zusammenfassend als Ressourcen bezeichnet, was dem Ansatz seinen Namen gibt.

In der einflussreichsten Veröffentlichung des RBV definiert BARNEY Ressourcen so: „*firm resources* include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information,

---

3 siehe Porter 1979

4 Marthaler 2007, S. 2

5 Wernerfelt 1984, S. 175f

6 Barney 1991, S. 99

knowledge, etc. controlled by the firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.”<sup>7</sup>

Diese breite Palette an Ressourcen wird in drei Kategorien unterteilt:

- Physisches Kapital, z.B. Ausrüstung, Standort, Rohstoffzugang
- Humankapital, z.B. Ausbildung, Erfahrung und Intelligenz der Mitarbeiter
- Organisationskapital, z.B. Berichts- und Kontrollstrukturen, Planungsprozesse, interne und externe Beziehungen

Strategische Bedeutung erhalten diese Ressourcen, wenn sie Wettbewerbsvorteile ergeben und somit für den Unternehmenserfolg am Markt ausschlaggebend sind.<sup>8</sup> Hierzu müssen sie die sogenannten VRIN-Eigenschaften erfüllen: „valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable“<sup>9</sup>

Kurz gesagt sind es laut RBV also einzigartige, kaum nachzuahmende Ressourcen bzw. Ressourcenkombinationen, die einem Unternehmen seine dominante Stellung in einem Markt verschaffen.

## Der Competence-Based View (CBV)

Die beinahe allumfassende Definition von Ressourcen, die dem RBV zugrunde liegt, wurde in der weiteren Entwicklung des Ansatzes unterteilt:

	<b>handelbar</b>	<b>nicht handelbar</b>
<b>physisch greifbar</b>	tangible assets	
<b>physisch ungreifbar</b>	intangible assets	skills

Abb. 1: Ressourcentypologie im RBV, nach Hölzner 2009, S. 117

Ruft man sich die VRIN-Kriterien des RBV in Erinnerung, so liegt der Schluss nahe, dass strategische Bedeutung in erster Linie jenen nicht handelbaren, physisch ungreifbaren Ressourcen zukommt, die im Schaubild als „skills“ bezeichnet werden.

<sup>7</sup> Barney 1991, S. 101

<sup>8</sup> Rindova & Fombrun 1999, S. 694

<sup>9</sup> Barreto 2009, S. 275 in Anlehnung an Barney 1991

Von dieser Überlegung ausgehend wurden eine Reihe von Ansätzen entwickelt, die inzwischen grob als Competence-Based View<sup>10</sup> (CBV) zusammengefasst werden.

Kernaussage dieser Denkschule ist, dass das nicht allein das Vorhandensein bestimmter Ressourcen zum Erfolg eines Unternehmens führt. Zusätzlich müssen die Unternehmen unabdingbar die Kompetenz mitbringen, diese Ressourcen erfolgreich einzusetzen.<sup>11</sup>

Wie im RBV findet sich im CBV eine Vielzahl von Ansätzen und Verständnissen dieser Kompetenz. Die Relevantesten werden hier kurz dargestellt:

<b>Konstrukt</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Autoren (Auswahl)</b>
invisible assets	Unsichtbare Vermögenswerte: auf Informationen basierende Ressourcen (z.B. Kundenvertrauen, Markenname, Distributionsleistung, Servicegrad, Unternehmenskultur, Fähigkeiten des Managements)	Itami & Roehl (1987)
capabilities	Fähigkeiten: Kapazität eines Unternehmens, Ressourcen zu verwenden; basieren primär auf den Organisationsprinzipien, mit denen Wissen strukturiert, koordiniert und kommuniziert wird	Grant (1991, 1996, 1997), Zander & Kogut (1995), Stalk, Evans & Shulman (1992), Bartmess & Cerny (1993), Leonard-Barton (1992, 1995), Teece, Pisano & Shuen (1997)
core-competencies	Kernkompetenzen: Kombination von Fähigkeiten und Technologien, die auf Wissen beruht und sich durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluß auszeichnet; darüber hinaus generieren sie einen Wert beim Kunden, sind einzigartig, schwer imitierbar und transferierbar und sind synergistisch mit anderen Kompetenzen verbunden; zudem verschaffen sie Zugang zu neuen Märkten	Prahalad & Hamel (1990), Hamel & Prahalad (1994, 1995, 1996), Hamel & Heene (1994)
intellectual capital	Intellektuelles Kapital (Wissenskapital): Gesamtheit des Wissens und der Fähigkeiten im Unternehmen; Ressourcen im Unternehmen, die keine physischen Eigenschaften aufweisen (nicht materieller Art sind), gelten als Quelle für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg, sind hervorgegangen aus vorangegangenen Ereignissen oder Transaktionen, können vom Unternehmen gesteuert werden	Brooking (1996, 1997), Edvinsson & Sullivan (1996), Edvinsson (1997), Edvinsson & Malone (1997), Roos & Roos 1997, Roos (1997, 1998), Sveiby (1998), Reinhardt (1998, 2000)

Tab. 1: Beispiele für wissensbezogene Konstrukte (Auszüge aus Schimmel 2002, S. 197)

Der CBV stellt zweifellos eine wertvolle Erweiterung des RBV dar, muss sich aber weiterhin dem Vorwurf stellen, ein statisches Modell zu sein.<sup>12</sup> So wird dem RBV/CBV vorgehalten, dass er zwar erklären kann, weshalb ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreich ist, jedoch

10 bei MOLDASCHL auch „Strategisches Kompetenzmanagement“ (Moldaschl 2010, S. 4); bei SCHIMMEL „wissensbezogene Konstrukte“ (Schimmel 2002, S. 193f)

11 Freiling 2004, S. 31

12 Priem & Butler 2001, S. 33

nicht, wie es diesen Vorteil herausgebildet hat und ihn über Zeit und Umweltveränderungen hinweg aufrecht erhält.

An diesem Punkt setzt die Idee der Dynamic Capabilities an. Grob gesagt handelt es sich dabei um eine besondere Art von Capabilities (siehe Tab. 1), die die Fähigkeit zur erfolgreichen Anpassung an Umweltveränderungen durch die gezielte Rekombination und Akquise von Kompetenzen und Ressourcen beschreiben.

## Der Dynamic Capabilities-Ansatz

Wie im RBV und CBV, zu denen der Dynamic Capabilities-Ansatz zählt, ist der Diskurs geprägt von einem „konzeptionellen und terminologischen Wirrwarr“. <sup>13</sup> Noch einmal soll eine Tabelle helfen, einen Überblick über die wichtigsten Definitionen zu gewinnen:

Study	Definition
Teece & Pisano 1994	The subset of the competences and capabilities that allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece, Pisano & Shuen 1997	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments
Eisenhardt & Martin 2000	The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources—to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die
Teece 2000	The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently
Zollo & Winter 2002	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness
Winter 2003	Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities
Zahra, Sapienza & Davidsson 2006	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)
Helfat et al. 2007	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base
Teece 2007	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets

Tab. 2: Hauptdefinitionen von Dynamic Capabilities (Barreto 2009, S. 260)

<sup>13</sup> Gersch et al. 2005, S. 12

Die Frage, ob Dynamic Capabilities nur in hochdynamischen Märkten bedeutsam sind, oder routinemäßige Innovationsprozesse für ebendiese hochdynamischen Märkte zu musterhaft ablaufen und daher nur in stabil-dynamischen Märkten Vorteile bringen, ist zwar ein bedeutender Streitpunkt zwischen den dargestellten Ausprägungen des Ansatzes, an dieser Stelle jedoch von keiner Relevanz.<sup>14</sup>

So konsequent die Einführung einer besonderen dynamischen Kompetenzklasse im Rahmen des CBV auch scheint, so viele Fragen lassen die aufgeführten Definitionen von Dynamic Capabilities doch offen: Handelt es sich, wie oft gesagt, um eigenständige Metakompetenzen, also um die Kompetenz zur Veränderung von Kompetenz?<sup>15</sup> Oder ergibt sich die Fähigkeit zur bewussten Anpassung aus bestimmten Konstellationen von „ordinary“ bzw. „zero-level“ Kompetenzen?<sup>16</sup>

An dieser Stelle ist es angebracht, in die Kritik des Ansatzes einzusteigen.

## **Kritische Betrachtung des Dynamic Capabilities-Ansatzes**

Sowohl der Dynamic Capabilities-Ansatz selbst als auch die Konstrukte des RBV und CBV, auf denen er fußt, sind heftiger Kritik ausgesetzt.<sup>17</sup> Hier soll nur auf die bedeutendsten Kritikpunkte eingegangen werden, die zudem als Ansatzpunkt für die weiteren Ausführungen dienen.

### **Dynamic Capabilities als tautologisches Konstrukt**

Der Vorwurf der Tautologie wird in jeder umfassenden Abhandlung der Dynamic Capabilities zumindest angeschnitten. Als tautologisch gilt eine Theorie, wenn das zu erklärende Phänomen und die es erklärenden Faktoren als logisch zwingend voneinander abhängig definiert sind.

Offensichtlich wird das Tautologie-Problem des RBV (welches sich auf seine Derivate überträgt) anhand der bereits bekannten Definition von BARNEY: „*firm resources* include all assets, capabilities, [...] that improve [the firm's] efficiency and effectiveness.“<sup>18</sup>

Ressourcen lassen sich im RBV gleichsetzen mit Eigenschaften, die zum Unternehmenserfolg führen. Die Verbesserung von Effizienz und Effektivität, das in der Definition angeführten Krite-

---

<sup>14</sup> Zahra et al. 2006, S. 921ff

<sup>15</sup> In der Literatur ist häufig von „higher-order“ oder „higher-level“ Capabilities die Rede, siehe Winter 2003, S. 992

<sup>16</sup> firmieren auch als Substantive Capabilities oder Operational Capabilities, siehe Marthaler 2007

<sup>17</sup> Überblick bieten für CBV und Dynamic Capabilities Moldaschl 2010 und Moldaschl 2011; für den RBV allgemein z.B. Priem & Butler 2001 oder Freiling 2004

<sup>18</sup> Barney 1991, S. 101



rium zur Identifikation von Ressourcen, ist unweigerlich Indikator für das Vorhandensein von Eigenschaften, die zum Unternehmenserfolg führt.

Ersetzt man die Formulierungen entsprechend, so lautet BARNEYS Definition: ‚Eigenschaften, die zum Unternehmenserfolg führen, umfassen alle Assets und Capabilities, die Indikatoren verbessern, die das Vorhandensein von Eigenschaften, die zum Unternehmenserfolg führen, anzeigen.‘

Kürzer ausgedrückt: ‚Alles, was zum Unternehmenserfolg führt, führt zum Unternehmenserfolg.‘<sup>19</sup>

Das *explanans* wird hier anhand des *explanandum*, und somit tautologisch, definiert. Deshalb können Ressourcen (oder Capabilities) erst *ex post*, also nach beobachtetem Unternehmenserfolg, identifiziert werden.

Eine gute Theorie muss aber leisten, *ex ante* Merkmale zu benennen, die zu einem bestimmten Ergebnis führen. Dies gilt in besonderem Maße für Managementtheorien, die aus ihrer Position zwischen Wissenschaft und Praxis den Anspruch haben, Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen und Analysewerkzeuge an die Hand zu geben.<sup>20</sup>

Diese Analyse des RBV kann frei auf den Dynamic Capabilities-Ansatz übertragen werden, da die verschiedenen Derivate des RBV dessen Ressourcenbegriff lediglich differenzieren, aber seine tautologische Grunddefinition unberührt lassen.<sup>21</sup> Demnach können Dynamic Capabilities also nachträglich daran identifiziert werden, dass sie zu einer erfolgreichen Anpassung des Unternehmens an Umweltveränderungen beigetragen haben.<sup>22</sup>

Diese Tautologie kann nur durch eine klaren Operationalisierung von Ressourcen oder Capabilities, die zum Unternehmenserfolg führen, behoben werden.

## **Die „operationalization gap“ des RBV und die VRIN-Kriterien**

Für das offensichtliche Problem des RBV und seiner Derivate, trotz der mannigfachen Differenzierungen ihrer Begriffe eine klare Aussage über deren mögliche Ausformungen zu treffen, prägt MONTRESOR die Bezeichnung „operationalization gap“.<sup>23</sup>

---

19 Eine detaillierte Abfolge dieser logischen Reduktion findet sich bei Priem & Butler 2001

20 Thomae 1999

21 Montresor 2004, S. 410

22 Hölzner 2009, S. 121ff

23 Montresor 2004, S. 410

Weshalb tun sich die RBV-Ansätze so schwer mit der Operationalisierung ihrer Kernkonzepte?

Die häufigste Erklärung für die mangelnde Operationalisierung ist die Heterogenität der Organisationen, für welche die Konzepte gelten sollen.<sup>24</sup> Nachvollziehbar ist es schwer, Eigenschaften zu benennen, die für sämtliche Organisationen zum Markterfolg führen. Um aber sowohl den Anspruch einer wissenschaftlichen Theorie, als auch die Nützlichkeit einer praxisrelevanten Managementlehre zu erfüllen, müssen diese Eigenschaften trennscharf operationalisiert sein.

Ein bedeutendes konzeptionelles Problem für die Operationalisierung von „resources, capabilities, competences“<sup>25</sup> (RCC) und somit auch der Dynamic Capabilities sind die bereits eingeführten VRIN-Kriterien. Während ein solcher Kriterienkatalog prinzipiell eine Schlüsselrolle bei der Operationalisierung von theoretischen Begriffen spielt, steht er ihr im Fall des RBV eher im Wege.

Insbesondere im Feld der Capabilities stellt sich die Frage, welche Eigenschaften überhaupt nicht imitiert oder durch andere Eigenschaften ersetzt werden können. Möglicherweise erfüllt die einzigartige Organisationskultur eines Unternehmens, diese Bedingung, da sie die nicht kurzfristig veränderbar ist.<sup>26</sup> Doch der „value“ einer solchen Kultur im Sinne der VRIN-Eigenschaften ist ebenfalls nur *ex post* bestimmbar und bleibt somit grundsätzlich tautologisch.

Daher ist es wenig überraschend, dass die wenigen Autoren des Dynamic Capabilities-Ansatzes, die eine Operationalisierung wagen, die VRIN-Bedingungen weitgehend außer acht lassen.

## **Operationalisierungen von Dynamic Capabilities**

Quantitative Studien zu Dynamic Capabilities verdeutlichen meist eher die „organizational gap“, als dass sie etwas zur Lösung dieses Problems beitragen. Häufig werden Dynamic Capabilities als Ausgaben für Forschung und Entwicklung operationalisiert.<sup>27</sup> Dies ist aus zwei Gründen kritisch: Erstens können Forschungsausgaben als reine Inputgröße unmöglich eine „Fähigkeit“ messen (die sich, wenn überhaupt, in einem Input-Output-Verhältnis ablesen ließe). Zweitens erfüllen Finanzinvestitionen in Forschung keines der vier VRIN-Kriterien —vielleicht mit Ausnahme von „value“.

---

24 Barreto 2009

25 als Sammelbegriff für die Varianten des Ressourcenbegriffs im RBV und seinen Derivaten (Montresor 2004, S. 409)

26 Schmitt et al. 2011, S. 187

27 Wang & Ahmed 2007, S. 38

Ergiebiger sind hier konzeptionelle Ansätze, die versuchen, bestimmte Organisationsroutinen als Dynamic Capabilities herauszustellen. Zwei Vertreter solcher Ansätze werden nachfolgend kurz vorgestellt, um zu illustrieren, inwiefern die VRIN-Kriterien ein Hindernis bei der Operationalisierung darstellen und welche weitere Herausforderungen sich bei der Operationalisierung ergeben.

### ***Sensing/Seizing/Transforming nach TEECE***

TEECE argumentiert, dass Dynamic Capabilities vorliegen, wenn eine Organisation Fähigkeiten zum *Sensing* von Veränderungen, *Seizing* von Chancen und *Transforming* der eigenen Organisation(sroutinen) besitzt.<sup>28</sup> Diese Fähigkeitenbündel führt er letztlich auf Organisationsroutinen zurück, die im Dynamic Capabilities-Ansatz generell als „ordinary capabilities“, also operative anstatt dynamische Capabilities, eingeordnet werden.

Am Beispiel des *Sensing* wird offensichtlich, dass Dynamic Capabilities in diesem Bereich klar auf umfassender Marktbeobachtung beruhende Entscheidungsfindungsprozesse sind:

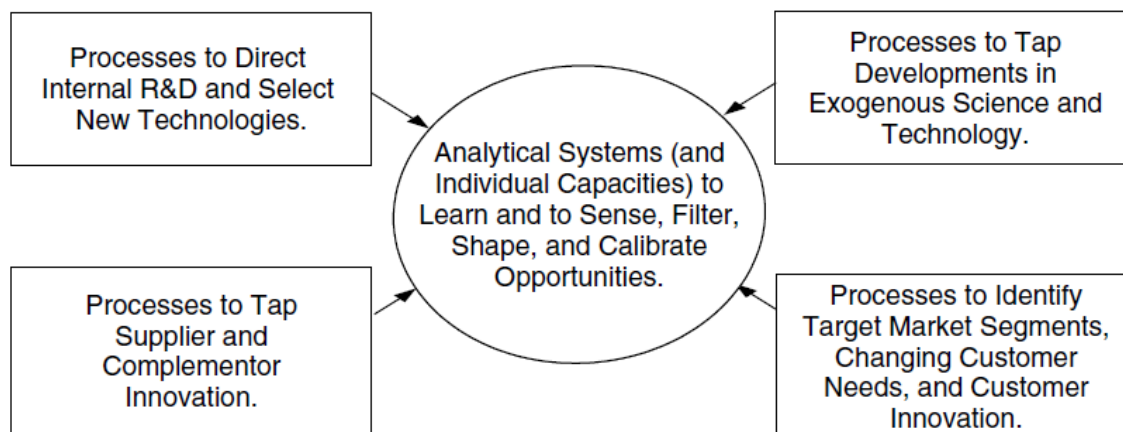


Abb. 1: "Elements of an ecosystem framework for 'sensing' market and technological opportunities" (Teece 2007, S. 1326)

Dieser Vorschlag zur Operationalisierung von Dynamic Capabilities ist nur ohne Berücksichtigung der VRIN-Kriterien möglich. Es ist schließlich nur schwer vorstellbar, dass Marktbeobachtungs- und Entscheidungsfindungsprozesse eines Unternehmens nicht durch ein zweites Unternehmen imitiert oder durch andersartige Prozesse gleichwertig ersetzt werden können.

---

28 Teece 2007

## Institutionelle Reflexivität nach MOLDASCHL

Noch eindrücklicher ist dies bei MOLDASCHL, der Dynamic Capabilities als „institutionelle Reflexivität“<sup>29</sup> versteht, also die Fähigkeit einer Organisation, ihre bestehenden Prozesse (oder „ordinary capabilities“) kritisch zu hinterfragen. In diesem Zuge stellt er auch eine Reihe von Verfahren vor, die zu institutioneller Reflexivität führen:

Dimension	Exemplarische Verfahren
Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs</li> <li>– Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC)</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why)</li> </ul>
Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz externer Berater, Einrichtung von Beiräten</li> <li>– Auswertung von Kundenreklamationen</li> <li>– Kooperation mit Kritikern, roundtables</li> <li>– wechselseitige Hospitationen</li> <li>– Einsatz von boundary spanners</li> </ul>
Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichtspraktiken (Reporting, z.B. CSR)</li> <li>– Reputationsstudien</li> </ul>
Offene Evaluierung von Handlungsfolgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maßnahmen-Evaluierung</li> <li>– Kunden-, Mitarbeiterbefragung</li> </ul>
Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel</li> <li>– parallele Entwicklerteams</li> <li>– Anwendung von Kreativitätstechniken</li> <li>– Think Tanks</li> </ul>

Tab. 2: Funktionsweisen institutioneller Reflexivität, Moldaschl 2006, S. 19

Wie TEECE ignoriert MOLDASCHL die VRIN-Kriterien zwingend. Er geht aber noch über TEECE hinaus, indem er klare Merkmale benennt, die das Vorhandensein von Anpassungsfähigkeit bzw. das Vorliegen von Dynamic Capabilities anzeigen.

Beide Ansätze verlassen die Sicherheit der klassischen *ex post*-Definition von Dynamic Capabilities und können so lediglich Aussagen über das Vorhandensein von Anpassungsfähigkeit treffen, nicht jedoch darüber, ob die Anpassungsanstrengungen eines Unternehmen zwingend von Erfolg gekrönt sind.

<sup>29</sup> Moldaschl 2006, S. 14

## **Zwischenfazit: Schwachpunkte des Dynamic Capabilities-Ansatzes**

Die traditionelle tautologischen Definition von RCC ist die größte Schwachstelle des RBV und somit auch des Dynamic Capabilities-Ansatzes, sowohl als wissenschaftliche Theorie als auch für die Praxisrelevanz. Um diese zu überwinden, ist eine klare Operationalisierung von Dynamic Capabilities notwendig. Hierzu scheint ratsam, die klassischen VRIN-Kriterien, welche für RCC geltend gemacht werden, zurückzulassen.

Die oben genannten Kritikpunkte am Dynamic Capabilities-Ansatz sind am aussichtsreichsten durch Operationalisierungen zu beheben, die Dynamic Capabilities *ex ante* erkennbar machen. Hierzu bedarf es auch auf der konzeptionellen Ebene einer klareren Definition von Dynamic Capabilities.

## **Integration mit Organisationalem Lernen**

Im Folgenden werden Anknüpfungspunkte zwischen dem Dynamic Capabilities-Ansatz und Ansätzen des Organisationalen Lernens erkundet. Zum Einem verdeutlicht dies das Problem der mangelhaften Abgrenzbarkeit des Dynamic Capabilities-Ansatzes zu ähnlichen Theorien durch seine ungenauen Begriffsdefinitionen. Zum Anderen wird offensichtlich, dass eine Integration der beiden Ansätze möglich ist und wie die stärkere Mikrofundierung des Organisationalen Lernens das Operationalisierungsproblem des Dynamic Capabilities-Ansatzes lösen kann.

### **Vorraussetzung der Kommensurabilität zur Theorieintegration**

Eine Integration von Theorien setzt wissenschaftstheoretisch die Kommensurabilität beider Theorien voraus. Dies bedeutet, dass grundlegende paradigmatische Gemeinsamkeiten vorliegen, die Begriffe zwischen den Theorien überhaupt erst vergleichbar bzw. anschlussfähig machen.<sup>30</sup>

Diese Kommensurabilität kann im Fall des Dynamic Capabilities-Ansatzes und des Organisationalen Lernens als gegeben gesehen werden: Die Übergänge zwischen beiden Theorien sind fließend. Beispielsweise interpretiert der Knowledge-Based View Wissen, das Kernkonzept des Organisationalen Lernens, als Ressource im Sinne des RBV.<sup>31</sup> Auch in der übergeordneten Denkschule des Knowledge Management werden beide Ansätze miteinander kombiniert.<sup>32</sup>

---

30 Oberheim & Hoyningen-Huene 2010

31 siehe Grant 1996

32 Easterby-Smith et al. 2009, S. 3

## **Kurzvorstellung des Organisationalen Lernens**

Ein Grund, warum sich das Organisationale Lernen zur Verknüpfung mit dem Dynamic Capabilities-Ansatz empfiehlt, ist seine weit aufgefächerte Ansatzvielfalt. Innerhalb des Organisationalen Lernens finden sich beispielsweise Perspektiven der Informationsverarbeitung, der Informationstechnologie, der strategischen Unternehmensführung, der Fertigungssteuerung sowie Perspektiven, die auf Konzepten wie Organisationskultur, Community, Organisationsentwicklung und Mikropolitik fußen.<sup>33</sup> Im Einzelnen sind diese Ansätze jedoch wesentlich differenzierter und fundierter, als die bisher vorliegenden, eher *ad hoc* formulierten Operationalisierungsvorschläge der Dynamic Capabilities.<sup>34</sup>

Organisationales Lernen beschäftigt sich zum Einen mit Lernen im Sinne von Wissensaneignung, zum Anderen mit Lernen im Sinne von Verhaltensänderung.<sup>35</sup> In beiden Fällen wird Lernen nicht als die reine Summe des Wissens- oder Erfahrungszuwachses der einzelnen Mitglieder einer Organisation verstanden. Im Fokus des Erkenntnisinteresses steht vielmehr „Lernen“ im organisationalen Sinne bezogen auf die Institution als Lernen eines sozialen Systems“.<sup>36</sup>

So geht es zum Beispiel darum, wie Informationen in Organisationen im Zusammenspiel aus organisationalen Strukturen und der Aushandlung der Ergebnisse individueller kognitiver Prozesse verarbeitet werden. Infolge dessen werden im Feld des Organisationalen Lernens auch organisationale Regelwerke und Strukturen erforscht, die organisationales Lernen begünstigen. Insofern diese neuen Informationsverarbeitungsmuster Verhaltensänderungen der Gesamtorganisation nach sich ziehen, sind sie kongruent mit dem, was der Dynamic Capabilities-Ansatz beschreibt. Diese Kongruenz wird im Folgenden klarer herausgestellt.

## **Die strategische Dimension des Organisationalen Lernens**

Der Dynamic Capabilities-Ansatz stellt aufgrund seiner Herkunft aus der strategischen Managementforschung stets die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Das Organisationale Lernen wird hingegen meist eher im Bereich des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung verortet. Doch bereits ARGYRIS & SCHÖN, allgemein als Begründer des Organisationalen Lernens anerkannt, betonen die Kernfunktion des Lernens für die Anpassung und

---

33 Kluge & Schilling 2000

34 Einen umfassenden Überblick bietet Easterby-Smith & Lyles 2005

35 Kluge & Schilling 2000, S. 3f

36 Kluge & Schilling 2000, S. 4

somit das Überleben von Organisationen in einer politisch, ökonomisch und technisch instabilen Umwelt.<sup>37</sup> Langfristig ist Organisationales Lernen daher der beste Garant für das Aufrechterhalten der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>38</sup>

Organisationales Lernen geht über die reine Anhäufung von Wissen hinaus, sondern hat eine eindeutige strategische Dimension: „Research in knowledge management and intellectual capital informs organizational learning, but it does not capture the ongoing cycle of action taking and knowledge acquisition found in learning theories.“<sup>39</sup>

Besonders Ansätze des Organisationalen Lernens, die sich mit strategischer Veränderung beschäftigen, können daher problemlos mit dem Dynamic Capabilities-Ansatz verknüpft werden.

### „Strategische Erneuerung“ im Organisationalen Lernen und dem Dynamic Capabilities-Ansatz

Am Beispiel eines einzelnen Modells des Organisationalen Lernen wird Nähe zum Dynamic Capabilities-Ansatz deutlich.

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organization	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Tab. 3: Lern- und Erneuerungsprozesse im 4I-Modell (aus Crossan et al 1999, S. 525)

CROSSAN ET AL. legen mit ihren „4I“ ein Modell vor, das strategisches Management aus der Warte des Organisationalen Lernens darstellt.<sup>40</sup> Dabei fahren sie den Prozess von der individuellen Wahrnehmung und Kognition bis hin zur Installation neuer Organisationsroutinen nach:

Ausgangspunkt ist das *Intuiting*, der kognitive Prozess, der zu Einsichten auf individueller Ebene führt, ohne dass diese geteilt

werden könnten. Erst im zweiten Schritt des *Interpreting* kann das Individuum seine Einsicht sich und andere erklären und somit auch von der individuellen auf die Gruppenebene heben.

*Integrating* folgt, wenn die Erkenntnis das Denken und Handeln auf Gruppenebene prägt und zu

37 Argyris & Schön 1978, S. 9

38 Zahn 1996, S. 43

39 Crossan et al. 1999, S. 524

40 Crossan et al. 1999

gemeinsamen Aktivitäten führt. Werden die gemeinsamen Aktivitäten formalisiert oder ausreichend oft wiederholt, so stellt sich *Institutionalizing* auf Organisationsebene ein.

In Gegenüberstellung zum bereits eingeführten *Sensing/Seizing/Transforming*-Modell nach TEECE im Dynamic Capabilities-Ansatz zeigen sich klare Parallelen. Während dies einerseits hervorragende Schnittstellen zur Theorieintegration offenlegt, wird gleichzeitig das Problem der mangelnden Abgrenzbarkeit zwischen den beiden Theorien deutlich.

Ein bedeutender Unterschied ist jedoch die Mehrebenenperspektive des 4I-Modells, welches organisationale Veränderungen auf individuellen Einsichten basiert, während das *Sensing/Seizing/Transforming*-Modell diffus auf der Organisationsebene verweilt.

Diese Mehrebenenanalyse ist der entscheidende Grund, warum die Integration mit dem Organisationalen Lernen den Dynamic Capabilities-Ansatz wertvoll ergänzen kann.

Im Folgenden soll dargelegt werden, warum der umfassende Blick von der individuellen bis zur organisationalen Ebene eine Schlüsselrolle spielt.

## **Akteurskonzept des Organisationalen Lernen und im Dynamic Capabilities-Ansatz**

Während der RBV und somit auch die Dynamic Capabilities einer eindeutig wirtschaftswissenschaftlichen Tradition entstammen, hat das Organisationale Lernen seine Wurzeln in der Psychologie und der Organisationssoziologie.<sup>41</sup> Aus diesem disziplinären Ursprung heraus besitzt das Organisationale Lernen nicht nur ein Akteurskonzept, sondern hat auch einen klaren Forschungsschwerpunkt auf den Zusammenhang zwischen individuellem Verhalten und organisationalen Phänomenen.<sup>42</sup>

Das Fehlen eines Akteurskonzepts im RBV ist eines der Haupthindernisse bei der Operationalisierung von Dynamic Capabilities.<sup>43</sup> In der weitgehend institutionalistischen Sicht des RBV<sup>44</sup> ist die Organisation als Gesamtheit Träger von Capabilities. Organisationen werden dabei in der Regel als *black boxes* dargestellt, deren Innenleben bei Bedarf in Form von „Prozessen“ oder „Routinen“ akteurlos modelliert wird.

---

41 Shrivastava 1983, S. 8ff

42 siehe Kim 1993

43 Moldaschl 2006, S. 9

44 Moldaschl 2010, S. 10



SCHIRMER & ZIESCHE, die in Anlehnung an MOLDASCHLs „institutionelle Reflexivität“ die mikropolitische Dimension von Dynamic Capabilities bearbeiten,<sup>45</sup> argumentieren, dass Anpassungsfähigkeit vor allem das Produkt von ständiger interner Kritik und Perspektivenvielfalt in einer Organisation ist. Aus dieser Betonung der Rolle der einzelnen Organisationsmitglieder schließen sie, dass zuvorderst die Akteurlosigkeit des Dynamic Capabilities-Ansatzes für seine Operationalisierungslücke verantwortlich ist. Ohne Akteurskonzept könnten organisationsinterne Prozesse nicht realitätsnah beschrieben werden, wodurch Dynamic Capabilities zwingend auf der Ebene abstrakter Begriffe verharren.<sup>46</sup>

Da das Organisationale Lernen ein Akteurskonzept miteinbringt, kann die Integration der beiden Theorien zumindest dieses Hindernis bei der Operationalisierung von Dynamic Capabilities beheben.

SCHIRMER & ZIESCHES Erkenntnis, dass Individuen mit einer vom Organisations-Mainstream abweichenden Sichtweise Anpassungsfähigkeit bzw. Lernen fördern, ist im Organisationalen Lernen bereits seit längerem etabliert.<sup>47</sup> Ebenso findet sich die Empfehlung, eine Atmosphäre und Routinen zu schaffen, die Kritik durch diese Individuen zulassen und einfordern, im Organisationalen Lernen.<sup>48</sup> Diese weitere Parallele ist einerseits eine zusätzliche Schnittstelle zwischen den Theorien, andererseits ist es für die Praxisrelevanz förderlich, dass zwei verschiedene Ansätze zur gleichen Handlungsempfehlung gelangen. Andererseits wird erneut das Problem der klaren Abgrenzbarkeit des Dynamic Capabilities-Ansatzes zu benachbarten Theorien aufgeworfen. Zusätzlich drängt sich die Frage auf, ob hier nicht allein aufgrund disziplinärer Trenngräben redundante parallele Forschungsanstrengungen stattfinden.

## Fazit

Der RBV und der Dynamic Capabilities-Ansatz wurden in ihren Grundzügen vorgestellt und ihre bedeutendsten Kritikpunkte dargelegt. Vor allem die tautologische Definition der Dynamic Capabilities in Verbindung mit den VRIN-Kriterien ist ein grundlegendes Problem, da es nur eine *ex post*-Operationalisierung von Dynamic Capabilities nach erfolgreicher Anpassung an eine Umweltveränderung zulässt. Eine *ex ante*-Operationalisierung ist aber nicht nur für den Anspruch

---

45 Schirmer & Ziesche 2010

46 Schirmer & Ziesche 2010, S. 27

47 March 1991, S. 74f

48 Brown & Palincsar 1989, S. 396ff

als wissenschaftliche Theorie bestimmend, sondern auch ausschlaggebend für die Praxisrelevanz einer Managementtheorie.

Anhand von zwei Modellen wurden vielversprechende Möglichkeiten aufgezeigt, die Dynamic Capabilities aus ihrem Dilemma zu lösen. Gleichzeitig verdeutlichen beide Modelle, dass zahlreiche klassische Kernelemente des Dynamic Capabilities-Ansatzes, wie z.B. die VRIN-Kriterien einer sinnvollen Operationalisierung im Wege stehen.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde nun aufgezeigt, wie die Integration des Organisationalen Lernens mit dem Dynamic Capabilities-Ansatzes diese Hindernisse aus dem Weg räumen, und somit zur Schließung der Operationalisierungslücke der Dynamic Capabilities beitragen könnte. Als besondere Chance wurde hierbei das Akteurskonzept des Organisationalen Lernens hervorgehoben, dessen Fehlen im Dynamic Capabilities-Ansatz als hochproblematisch identifiziert werden konnte.

Die zahlreichen aufgezeigten Parallelen zwischen den beiden Ansätzen legen einerseits die Integrierbarkeit der Theorien dar, betonen aber gleichzeitig die aus den vagen Definitionen des Dynamic Capabilities-Ansatzes erwachsende mangelnde Trennschärfe.

Insgesamt kann die Arbeit als Appell verstanden werden, den Dynamic Capabilities-Ansatz neu aufzusetzen. Denn die hier aufgezeigte Parallelität zum Organisationalen Lernen bedeutet für den Dynamic Capabilities-Ansatz nicht nur eine Chance, durch teilweise Theorieintegration aus seiner selbstgeschaffenen Sackgasse auszubrechen. Vielmehr stellt gerade diese Parallelität nachdrücklich die Frage nach der verbliebenen Originalität der Dynamic Capabilities in ihrer jetzigen Form.

## Literatur

- Argyris, Chris & Schön, Donald (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991) „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“. *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99-120.
- Barreto, I. (2009) „Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future“. *Journal of Management*. 36 (1), pp. 256-280.
- Brown, A. L. & Palincsar, A. S. (1989) „Guided cooperative learning and individual knowledge acquisition“. Resnick, Lauren B. (ed.) *Knowing, learning, and instruction: essays in honor of Robert Glaser*. Routledge p. 393--451.
- Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999) *An organizational learning framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review*.
- Dosi, G., Nelson, R.R. & Winter, S.G. (2000) *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press, USA.
- Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie A. (2005) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Wiley-Blackwell.
- Easterby-Smith, Mark, Lyles, Marjorie a. & Peteraf, Margaret a. (2009) „Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions“. *British Journal of Management*. 20 , p. S1-S8.
- Freiling, Jörg (2004) „A Competence-based Theory of the Firm“. *management revue*. 15 (1), pp. 27-52.
- Gersch, Martin, Freiling, Jörg & Goeke, Christian (2005) „Grundlagen einer „Competence-based Theory of the Firm““. *Arbeitsberichte des Instituts für Unternehmensführung, Ruhr Universität Bochum*. (100).
- Grant, Robert M. (1996) „Toward a knowledge-based theory of the firm“. *Strategic Management Journal*. 17 , p. 109–122.
- Hölnzer, Heike Marita (2009) *Die Fähigkeit des Fortschritts im Strategischen Management: Eine organisations- und wissenschafts- theoretisch fundierte Erweiterung des Konzepts dynamischer Fähigkeiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Kim, Daniel H. (1993) „The link between individual and organizational learning“. *Sloan Management Review*. Fall , p. 37–50.
- Kluge, Annette & Schilling, Jan (2000) „Organisationales Lernen und Lernende Organisation - ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie“. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*. 44 (4), pp. 179-191.
- March, James G. (1991) „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“. *Organization science*. 2 (1), pp. 71-87.
- Marthaler, Urs (2007) „Dynamic Capabilities: Stand der Forschung - Forschungslücken - Entwicklungstendenzen“. (Arbeitspapier).
- Moldaschl, Manfred (2010) „Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie“. *Papers and Preprints of the Department of Innovation Research*

- and Sustainable Resource Management (BWL IX). No. 3/2010 (Chemnitz University of Technology).
- Moldaschl, Manfred (2006) „Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities“. *Managementforschung*. 16 (2006), p. 1–36.
- Moldaschl, Manfred (2011) „Warum Gazellen nachts nicht leuchten“. *Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX)*. No. 1/2011 (Chemnitz University of Technology).
- Montresor, Sandro (2004) „Resources, capabilities, competences and the theory of the firm“. *Journal of Economic Studies*. 31 (5), pp. 409-434.
- Oberheim, Eric & Hoyningen-Huene, Paul (2010) „The Incommensurability of Scientific Theories“. Zalta, Edward N. (ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Porter, Michael (1979) „How competitive forces shape strategy“. *Harvard Business Review*. (March-April 1979), pp. 203-212.
- Priem, Richard L. & Butler, John E. (2001) „Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?“. *The Academy of Management Review*. 26 (1), p. 22–40.
- Rindova, Violina P. & Fombrun, Charles J. (1999) „Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions“. *Strategic Management Journal*. 20 (8), p. 691–710.
- Schimmel, André (2002) „Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen. Versuch einer Systematisierung nach Arten des Wissens, Trägern des Wissens und Prozessen des Umgangs mit Wissen im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung“. Technische Universität Dresden.
- Schirmer, Frank & Ziesche, Katja (2010) „Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive“. Barthel, Erich; Hanft, Anke; Hasebrook, Joachim (eds.) *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine*.
- Schmitt, Robert, Münstermann, Thilo, Henning, Klaus, et al. (2011) „Kulturveränderung oder kulturbasierte Veränderung? Eine strategische Entscheidung“. Jeschke, Sabina; Isenhardt, Ingrid; Henning, Klaus (eds.) *Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2009/2010*. Berlin, Heidelberg: Springer pp. 183-194.
- Shrivastava, Paul (1983) „A Typology of Organizational Learning Systems“. *Journal of Management Studies*. 20 (1), pp. 7-28.
- Teece, David J. (2007) „Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance“. *Strategic Management Journal*. 28 , pp. 1319-1350.
- Thomae, Markus (1999) „Die Managementlehre auf dem Irrweg der Aktionsforschung. Ein wissenschaftstheoretischer Zwischenruf“. *Die Unternehmung*. 53 (4), p. 287–294.
- Wang, Catherine L. & Ahmed, Pervaiz K. (2007) „Dynamic capabilities: A review and research agenda“. *International Journal of Management Reviews*. 9 (1), pp. 31-51.
- Wernerfelt, Birger (1984) „A Resource-based View of the Firm“. *Strategic Management Journal*. 5 , pp. 171-180.
- Winter, Sidney G. (2003) „Understanding dynamic capabilities“. *Strategic Management Journal*. 24 (10), pp. 991-995.
- Zahn, Erich (1996) *Strategische Erneuerung für den globalen Wettbewerb*. Schäffer-Poeschel.


Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J. & Davidsson, Per (2006) „Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda“. *Journal of Management Studies*. 43 (4), p. 917–955.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Hausarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Die Stellen der Hausarbeit, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.

Beijing, 30. August 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. Thapa', written in a cursive style.

Basanta Thapa