

Herrmann-Pillath, Carsten

**Working Paper**

## Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: von der Diversity Scorecard zur Open Balanced Scorecard

Frankfurt School - Working Paper Series, No. 119

**Provided in Cooperation with:**

Frankfurt School of Finance and Management

*Suggested Citation:* Herrmann-Pillath, Carsten (2009) : Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: von der Diversity Scorecard zur Open Balanced Scorecard, Frankfurt School - Working Paper Series, No. 119, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt a. M., <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-200907211341>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/27887>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Frankfurt School – Working Paper Series**

**No. 119**

**Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur  
„Open Balanced Scorecard**

by Carsten Herrmann-Pillath

März 2009



**Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB**

Sonnemannstr. 9–11 60314 Frankfurt am Main, Germany

Phone: +49 (0) 69 154 008 0 Fax: +49 (0) 69 154 008 728

Internet: [www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de)

## Abstract

In recent years, diversity management has evolved from a perspective on human resources management toward a conception of strategic management. This implies the need to adapt a central management function, strategic controlling, in order to render the conception of diversity management in established categories of operative management. Starting out from the existing proposal of a diversity scorecard, this paper extends the DM approach into the notion of an open balanced scorecard. The open balanced scorecard results from the application of DM principles on this widely used management tool. The argument is based on an overview of existing approaches to DM and their critical evaluation.

Key words: diversity management, cognitive diversity, balanced scorecard

JEL classification: M12, M14,

ISSN: 14369753

### Contact:

Prof. Dr. Carsten Herrmann-Pillath  
Academic Director,  
East - West Centre of Business Studies  
and Cultural Sciences  
Frankfurt School of Finance & Management  
Sonnemannstr. 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
c.herrmann-pillath@frankfurt-school.de

## Content

1	Einleitung.....	4
2	Diversity Management aus evolutionsökonomischer Sicht.....	5
2.1	Kombinatorische Emergenz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile .....	5
2.2	Das Leitbild: Die „offene Unternehmung“ .....	6
2.3	Was ist „Diversität“ aus evolutionsökonomischer Sicht? .....	8
3	Zielbezogene Bestimmung von Diversität.....	12
3.1	Gravierende Mängel einer wissenschaftlichen Begründung der Erfolgswirksamkeit von Diversität.....	12
3.2	Relevanzanalyse: Welche Diversität zählt?.....	13
4	DM-basierte Transformation der Balanced Scorecard .....	15
4.1	Die „Diversity Scorecard“ .....	16
4.2	Die „Open Balanced Scorecard“ .....	20
5	Ist Diversity Management möglich?.....	23
5.1	Das Dilemma des Diversity Management .....	24
5.2	Das Paradox des Diversity Management.....	24
6	Schlussbemerkung .....	25
	Literatur .....	26

## 1 Einleitung

Seit einigen Jahren erfährt die neue Management-Konzeption des Diversity Management (DM) auch im deutschsprachigen Raum immer mehr Beachtung (siehe etwa die Aufsatzsammlungen von Becker und Seidel, 2007, oder Koall et al., 2007, sowie praxisbezogene Kompilationen, etwa diversityworks, 2007, Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2008 oder Köppl und Sandner, 2008). Im weitesten Sinne geht es um die unternehmerische Aktivierung von individuellen Unterschieden im Humanvermögen einer Unternehmung mit dem Ziel der Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. In dieser Weise abstrakt definiert, geraten die kulturspezifischen Ursprünge in den USA aus dem Blickfeld (zum Überblick etwa Engel, 2007). Das ist gewünscht, erschwert aber gleichzeitig die Anschlussfähigkeit an die internationale Literatur: Denn der kurze Blick auf die englischsprachigen Texte zum DM zeigt sofort, dass DM immer noch mit zum Teil sehr engen Bezügen auf den US Kontext diskutiert wird (beispielhaft hierzu das Lehrbuch von Bell, 2007, aber auch programmatische Texte wie Thomas 2006). Das hat zur Folge, dass in deutschen Unternehmen häufig argumentiert wird, DM sei nicht unmittelbar relevant bzw. bereits in anderen Zusammenhängen und mit anderer Terminologie bereits abgedeckt – eine Debatte, die in vergleichbarer Weise auch für andere anglophile Management Konzeptionen zu verzeichnen ist, wie die Corporate Social Responsibility. Zur Verwirrung trägt weiter bei, dass es schon wieder neue Begriffe gibt, die manchmal an seine Stelle treten, wie etwa Inclusiveness Management (Vincent, 2003). So mag es manchem Kritiker anmuten, dass alleine diese Diversität von Konzeptionen zeigt, dass Diversität nicht notwendigerweise positiv ist. Allerdings ist mit der lange debattierten Inkraftsetzung des AGG endgültig eine europäische Position zur Vielfalt im Sinne des Diversity Management auch in Deutschland etabliert und schlägt sich unter anderem in der hohen Dynamik von öffentlichen Initiativen zur „Charta der Vielfalt“ nieder, mit entsprechenden Maßnahmen im Management vieler deutscher Unternehmen (Merx und Vassilopoulou, 2007).

Vor diesem Hintergrund bleibt eigentlich nichts anderes übrig, als eine dezidiert unabhängige Position einzunehmen und bestimmte Begriffe und Bezüge originär zu definieren. Ich möchte dies im Folgenden tun, mit Blick auf die eingangs getroffene Definition. DM erscheint dann als eine spezielle Perspektive auf das strategische Management, die sich bewusst evolutions-theoretischen Ansätzen gegenüber öffnet. In der Literatur ist der ‚resource based view‘ ein natürlicher Anknüpfungspunkt (Barney, 1991; Becker, A. 2007): Der ‚resource-based view‘ fußt theoretisch auf der Annahme, dass langfristig nachhaltige Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens nur nicht-imitierbare bzw. nicht-übertragbare Merkmale seiner unterschiedlichen Vermögensbestandteile sein können, insbesondere natürlich in Gestalt der organisatorisch eingebetteten Kompetenzen seiner MitarbeiterInnen. Er leitet sich also aus einer genuin evolutorischen Sicht des Marktwettbewerbs ab (Metcalf 1998). Es geht um die Einmaligkeit der in Frage stehenden Wettbewerbsvorteile, wie beispielsweise ein einzigartiges technisches Wissen und Problemlösungskompetenz, eine einzigartige Marke, oder auch einzigartige Vernetzungen mit Lieferanten und anderen Partnern.

Ich möchte im Folgenden eine solche evolutionsökonomische Sicht auf das DM knapp skizzieren und eine konkrete Schlussfolgerung für das Controlling ziehen (zu einer evolutorischen Sicht auf das Management siehe besonders Aldrich, 1999). Die Argumentation ist einfach: Evolutionsökonomisch ist das entscheidende Problem des strategischen Managements, wie Wissen über Wettbewerbsvorteile des Unternehmens generiert und operationalisiert werden

kann. Controlling ist aus dieser Sicht auch als ein kreativer Prozess zu verstehen, in dem mit möglichst großer analytischer Schärfe Hypothesen über vermögensbasierte Wettbewerbsvorteile entwickelt und anhand von Zahlenwerken überprüft werden können. Damit das Controlling diese wissensgenerierende Funktion voll ausbilden kann, empfehle ich, es diversitätsorientiert zu organisieren. Was das bedeutet, erläutere ich an einem Management-Instrument, für das bereits eine DM Spezifikation vorliegt, nämlich die Balanced Scorecard, in Gestalt der Diversity Scorecard. Darüber hinausgehend, skizziere ich eine DM-basierte Fortentwicklung der klassischen BSC, die „Open Balanced Scorecard“. Die BSC ist der natürliche Anknüpfungspunkt für eine DM Perspektive im Controlling, weil sie ursprünglich genau dafür konzipiert wurde, den Erfolgsbeitrag intangibler Vermögensbestandteile im Unternehmen zu bestimmen und strategisch zu gestalten.

## 2 Diversity Management aus evolutionsökonomischer Sicht

Der evolutionsökonomische Gedanke von der Einzigartigkeit von Wettbewerbsvorteilen spielt auch eine Schlüsselrolle im heutigen Verständnis von DM, das sich nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur, sondern auch in der Praxis durchgesetzt hat. So erklärt beispielsweise die Ford Motor Company: „By 2000, the company had expanded its definition of diversity to include not only race, ethnicity, age and gender, but also many things that make people unique: backgrounds, opinions, experiences, perspectives and life situations“ (<http://www.ford.com/our-values/diversity/diversity-ford/history-diversity/diversity-history-440p>, accessed Dec 31, 2008). Damit hat sich der Schwerpunkt klar vom ursprünglichen, gruppenbezogenen Anti-Diskriminierungsansatz verschoben, mit der Konsequenz, dass DM inzwischen eine Fragestellung des strategischen Managements ist (vgl. den Überblick in Becker, M. 2006).

DM eröffnet den Blick auf den einfachen Sachverhalt, dass eine solche Einzigartigkeit selbst weiter disaggregiert werden muss, um zu einer Operationalisierung des „resource based view“ zu gelangen. Aus der Sicht der evolutiven Ökonomik ergibt sich an dieser Stelle aber ein grundsätzliches erkenntnistheoretisches Problem, das unmittelbare Konsequenzen auch für praktische Fragestellungen etwa des Controlling hat (zur Einführung in die Evolutionsökonomik siehe Herrmann-Pillath, 2002; 2007a und b). Denn die Vorteilhaftigkeit eines bestimmten Vermögensgutes im dynamischen Wettbewerb kann nur durch den Bezug auf künftige Umfeldkonstellationen festgestellt werden, die selbst aber unsicher sind. Das heißt, das Bewertungsproblem im „resource based view“ ist identisch mit dem allgemeinen Problem unternehmerischer Unsicherheit auf der strategischen Ebene, das prinzipiell durch keine Methode reduziert oder gar annulliert werden kann, die auf vergangenheitsorientierten Daten beruht (vgl. aus Sicht des strategischen Managements Liebl, 2000). Wie kann auf der Basis vorhandenen Wissens möglichst erfolgreich mit dieser Unsicherheit umgegangen werden?

### 2.1 Kombinatorische Emergenz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Genau an dieser Stelle setzt nun DM konstruktiv ein. DM stellt eine spezifische Hypothese zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf. Sie besagt, dass die Einmaligkeit von Wettbewerbsvorteilen nicht auf der Ebene einzelner Vermögensbestandteile zu suchen ist, sondern in deren Kombination, und dass erst diese Kombination geeignet ist, Aspekte von

Vermögensbestandteilen zu aktivieren, die gegebenenfalls bei isolierter Betrachtung gar nicht hervortreten (konkret: Wenn Desvaux et al. 2008 den „business case for women“ proklamieren, wäre also zu klären, ob die positiven Wirkungen eines höheren Anteils von Frauen in Führungspositionen auf den Unternehmenserfolg durch gender-spezifische Eigenschaften entstehen und / oder hauptsächlich durch die bessere Mischung von Männern und Frauen). In diesem Sinne ist DM also ein ganzheitlicher und systemischer Ansatz. DM verlangt, dass die Diversität von Vermögensbestandteilen in der Unternehmung gezielt gestaltet werden muss, um im Zusammenspiel emergente Eigenschaften des Unternehmens zu generieren, die selbst den Charakter einzigartiger Wettbewerbsvorteile haben, und zwar selbst wenn die einzelnen Bestandteile generisch sind.

Dieser Ansatz kann gut in allgemeinen evolutionstheoretischen Überlegungen begründet werden, wie sie beispielsweise in der Erforschung technologischer Innovation und Evolution längst Anwendung finden (zum Überblick etwa Ziman, 2000). Es besteht eine direkte theoretische Verknüpfung zwischen so unterschiedlichen Denkrichtungen wie der Evolutionsbiologie, der Technologiesgeschichte und der Organisationswissenschaft. Das einigende konzeptionelle Gerüst kann aus der Evolutionären Erkenntnistheorie gewonnen werden (Popper, 1973; mit Blick auf die volkswirtschaftliche Dimension siehe etwa Mantzavinos 2001, mit Blick auf die Organisationstheorie Armbrüster, 2005). Sie geht davon aus, dass der einzige Weg zur Gewinnung genuin neuen Wissens ein Prozess der Variation, Selektion und Bewahrung ist, und dass mithin der ökonomische Standardansatz der Optimierung zwar Ergebnisse evolutorischer Prozesse beschreiben kann, aber gleichzeitig impliziert, dass er in Zuständen endet, die keine endogene Neuheit mehr generieren (Metcalf, 1998). Der Prozess der Erzeugung von Varianten ist selbst „blind“ im Sinne, dass er prinzipiell die späteren Rückkopplungen nicht antizipieren kann, aber gerade deshalb ist er der einzige „Treibstoff“ der Evolution. Modelltheoretisch sind solche Prozesse bereits gut verstanden, wie etwa in der Theorie genetischer Algorithmen als einem Bestandteil der Theorie der „Complex Adaptive Systems“ (Holland, 1995; Markose, 2005; Miller and Page, 2007). Es fehlt aber an einer konsequenten Übertragung auf das Management. Genau dies kann DM leisten. Betonen die meisten Management-Ansätze die Perfektion der Uhr, so konzentriert sich DM auf die Unruh. DM befasst sich also mit dem strategischen Management der kombinatorischen Emergenz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile: Dabei besagt der Begriff der „Emergenz“, dass die Entstehung dieser Vorteile nicht selbst vollständig planbar ist. An diesen grundlegenden Sachverhalt der Ergebnisoffenheit des strategischen Managements muss sich auch unser Grundverständnis dessen anpassen, was unter einer „Unternehmung“ verstanden wird.

## 2.2 Das Leitbild: Die „offene Unternehmung“

Um diese konsequent evolutionstheoretische Perspektive auf die Wissenserzeugung auch operativ umsetzen zu können, erfordert Diversity Management den Übergang zu einem Leitbild der „offenen Unternehmung“, Poppers Differenzierung zwischen der „offenen“ und der „geschlossenen Gesellschaft“ aufgreifend (Gebert und Boerner, 1999; vgl. etwa das Konzept des „extended enterprise“ von Post et al., 2002; publizistisch auch Economist, 2006). Auch wenn die Unterscheidung zwischen der „geschlossenen“ und der „offenen Unternehmung“ sehr plakativ erscheint, ist sie doch hilfreich, einen zentralen Punkt zu verdeutlichen: Während die geschlossene Unternehmung einen Top-Down Prozess der Zielgenerierung und hierarchisch gebundenen Umsetzung darstellt (mit dem korrespondierenden Anspruch auf Wissensvor-

sprünge an der Unternehmensspitze), überträgt die offene Unternehmung den Prozess der Zielerzeugung selbst an unternehmensübergreifende Netzwerke, lässt also die Grenze des Unternehmens selbst disponibel werden. Dieser Prozess ist heutzutage nicht zuletzt auch Technologie-getrieben und mündet derzeit in vieldiskutierte „Enterprise 2.0“ Konzeptionen ein (vgl. aber bereits Picot et al., 2003). Seine Prinzipien reichen aber weit über die Technologie hinaus. Diese radikale Schlussfolgerung ergibt sich aus dem Umstand, dass Diversität selbst nur über die Grenzen des Unternehmens hinweg bestimmt werden kann.

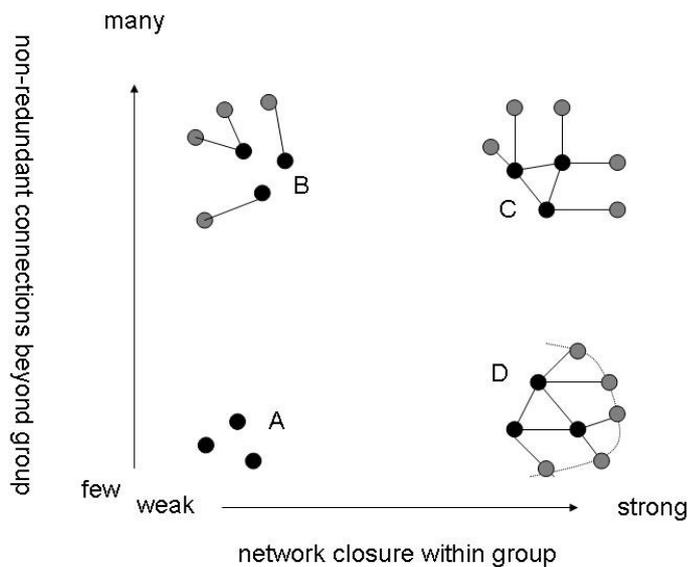


Abb. 1: Alternative Netzwerk-Konfigurationen und ‚strong ties‘ versus ‚weak ties‘

(Quelle: Burt, 2000)

Abstrakt kann dieser Gedanke anhand eines einfachen Modells aus der Social Network Theory illustriert werden, das Burt (2000) entwickelt hat. Es basiert auf der einfachen Unterscheidung zwischen ‚strong ties‘ und ‚weak ties‘, den einflussreichen Arbeiten von Granovetter (1985, 2005) folgend (Abbildung 1). In sozialen Netzwerken sind ‚strong ties‘ zwar der Kooperation und Vertrauensbildung förderlich, haben aber den Nachteil, dass sie aufgrund der gemeinsamen Interaktionsgeschichte eine vergleichsweise große Ähnlichkeit der Wissensausstattungen der beteiligten Individuen bedingen. Neue Informationen diffundieren daher vor allem über ‚weak ties‘, die hochgradig individualisiert, d.h. idiosynkratisch sind. Allerdings setzt eine kooperative Nutzung solcher Informationen auch Vertrauen voraus, das nur in ‚strong ties‘ generiert wird. Demzufolge ist das aus Sicht der Wissenserzeugung optimale Regime die Netzwerk-Konfiguration C. Diese Konfiguration ist keineswegs eine natürlich sich einstellende, denn die individuellen Differenzen zwischen den Akteuren bergen immer die Möglichkeit von Kommunikationsproblemen oder gar Konflikten in sich, zumindestens aber der Erosion des Vertrauens.

Wir können dann als eine wesentliche Aufgabe von DM identifizieren, die Konfiguration C zu generieren und zu stabilisieren. DM fördert einerseits die Differenziertheit der unternehmensexternen Beziehungen von MitarbeiterInnen im Sinne ihrer Inklusion in die Unternehmensprozesse, andererseits wird kooperativ an der Entwicklung von Vertrauensbeziehungen durch die Gestaltung einer unternehmensgebundenen gemeinsamen Identität gearbeitet. Im Idealfall wird also eine Struktur geschaffen, die ihre Dynamik gerade durch die unternehmensübergreifenden Beziehungen erhält, gleichzeitig aber die strategische Einheit des Unternehmens ständig reproduziert.

Diese abstrakte Konzeption begreift also die Unternehmung als einen organisatorischen Kristallisationskern in den sozialen Netzwerken aller ihrer MitarbeiterInnen. Das ist die allgemeinste Weise, das Prinzip der „Offenheit“ zu beschreiben: DM verkörpert strategisch die Dezentrierung des strategischen Managements und hat also im Leitbild der offenen Unternehmung eine zentrale Position (Herrmann-Pillath, 2007c). Das wird auch in der Literatur schon deutlich, die betont, dass der vielleicht entscheidende Unterschied zwischen DM und anderen Management-Instrumenten wie etwa dem interkulturellen Management darin besteht, dass DM nur erfolgreich sein kann, wenn es von der Unternehmensspitze getragen und mit Priorität versehen wird (zusammenfassend Schulz, 2009). Das heißt vor allem:

- Erstens, DM fokussiert die Konflikt-Dimension und damit die Macht-Thematik im organisationalen Wandel an herausgehobener Stelle. Die offene Unternehmung benötigt ein Management-Instrument, das die funktional notwendige Etablierung von Hierarchien ständig hinterfragt, was deren nicht-funktionale und damit nicht-intendierte Auswirkungen angeht.
- Zweitens, DM ist aufgrund der Perspektive radikaler Individualisierung ein Generator von ständigen „Öffnungen“ in den Prozessen der offenen Unternehmung. Damit installiert DM den für evolutorische Prozesse unerlässlichen Generator von Varietät.

Das bedeutet, im Unterschied zu individualistischen Konzeptionen der „corporate entrepreneurship“ (Sathe, 2003) fokussiert DM den Prozess der Neuerung in den Netzwerken der offenen Unternehmung. Historisch betrachtet, dürften wir derzeit den Übergang zu diesem Leitbild der offenen Unternehmung erleben, inzwischen akzentuiert durch den zunehmenden gesellschaftlichen Legitimitätsverlust von Management-Eliten.

Theoretisch grundlegend für DM ist naturgemäß der Begriff der „Diversität“ selbst. Er hat in den letzten zwei Jahrzehnten einen bemerkenswerten Wandel durchlaufen.

### **2.3 Was ist „Diversität“ aus evolutionsökonomischer Sicht?**

Aufgrund der US-amerikanischen Begriffsgeschichte wird Diversität oft auf eine begrenzte Zahl von Eigenschaften der Belegschaft von Unternehmen bezogen, beginnend mit der ethnischen Diversität, um dann schrittweise erweitert zu werden um Aspekte wie die Generationen-Diversität oder die Diversität sexueller Orientierungen. Bei solchen Klassifikationen wirkt die Antidiskriminierungs-Problematik im Hintergrund fort, insofern im Ergebnis stets Gruppenbildungen über individuelle Differenzierungsmerkmale erfolgen. Das gilt auch für die meistzitierteste Klassifikation, diejenige von Gardenswartz und Rowe (1994) (Abbildung 2). Das hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass auch hier nach den potenziell negativen

Folgen von Diversität gefragt wird, also als „Unterschied“ solche Merkmale betrachtet werden, die in irgendeiner Form Grenzen zwischen unterschiedlichen Personen im Unternehmen ziehen und damit die Kommunikations- und Transaktionskosten erhöhen (die „productivity saboteurs“ nach Gardenswartz und Rowe).

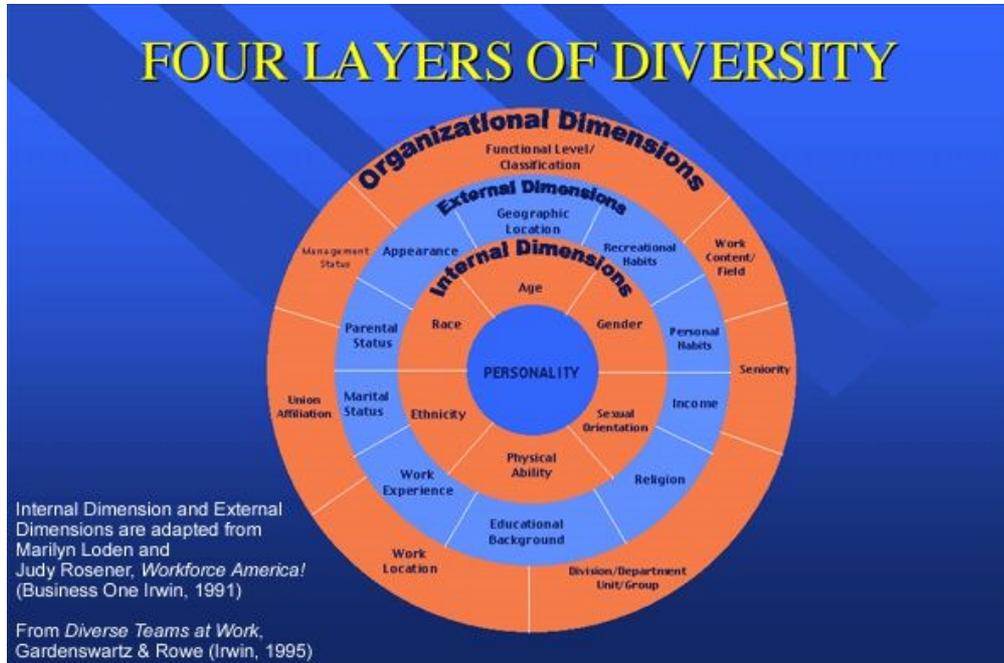


Abb. 2: Dimensionen von Diversität nach herrschender Auffassung

(Quelle: Gardenswartz und Rowe, 1994)

So wichtig diese Frage ist, so nachdrücklich möchte ich sie an die Seite rücken, hier durchaus auch US Protagonisten des Konzeptes folgend, siehe etwa programmatisch Thomas (2006). Denn die Antidiskriminierungs-Problematik ist aus strategischer Sicht reduzierbar auf zwei Fragestellungen: Erstens, wie weit generiert das politische, gesellschaftliche und vor allem auch rechtliche Umfeld des Unternehmens Risiken, die aus Konflikten über die Personalpolitik, Führungsstile und andere Aspekte der Tätigkeit eines Unternehmens entstehen? Zweitens, wie weit sind Diskriminierungsphänomene im Zusammenhang der Aktivitäten eines Unternehmens Hindernisse für die Aktivierung von Diversität für die unternehmerischen Ziele?

Das bedeutet, ich nehme eine klar unternehmens- und wettbewerbszentrierte Perspektive ein. Das ist eine Grundsatzentscheidung, die man auch anders fällen kann (die Literatur unterscheidet entsprechend unterschiedliche Ansätze zum DM; siehe im Überblick Becker, M. 2006): Denn natürlich ist auch die Option gegeben, das Unternehmen bzw. Teile seiner Aktivitäten gesellschaftspolitischen Zielen unterzuordnen, eine weit verbreitete Position in der DM Literatur. Ich werde auf diese Option auch noch zu sprechen kommen. Sie ist aber theoretisch nicht hilfreich, um den Zusammenhang zum Controlling herzustellen. Controlling definiert sich als das Bemühen, möglichst eindeutige Vorstellungen über den Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und seinen Determinanten herzustellen, diese so weit wie möglich zu quantifizieren, und dann zu Vorgaben für die Umsetzung strategischer Ziele auf

allen Ebenen des Unternehmens zu gelangen. Das bedeutet für unseren Zusammenhang, wie kann Controlling mit der Herausforderung umgehen, Diversität als Potenzial nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu erkennen und zu operationalisieren?

Um diese Frage zu beantworten, ist konzeptionelle Vorarbeit vonnöten. Wesentlich ist hierfür gerade die Abkehr von gruppenbezogenen Kategorisierungen von Unterschiedlichkeit. Das ist möglich, wenn gefragt wird, was eigentlich die für die Wissenserzeugung entscheidenden Formen der Unterschiedlichkeit sind. Evolutionsökonomisch anschlussfähig ist daher der jüngste Versuch von Page (2007), Diversität vor allem mit Blick auf kognitive Dimensionen zu fassen (Abb. 3).

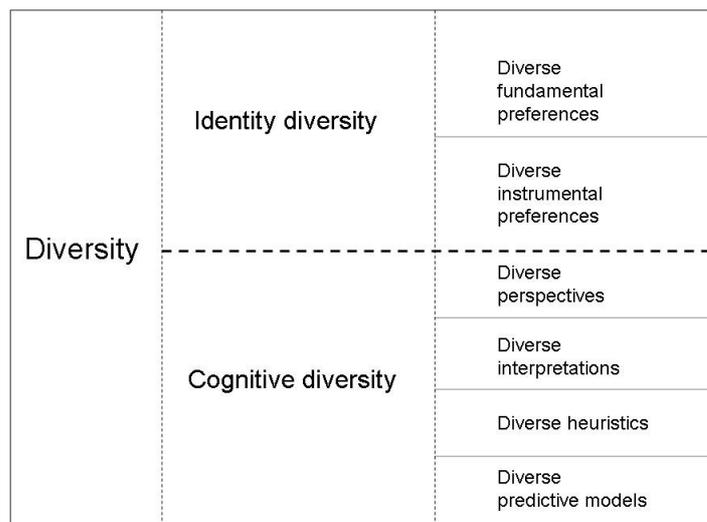


Abb. 3: Formen der Diversität nach Page (2007)

Quelle: Eigene Darstellung

Page unterscheidet zwischen kognitiver Diversität und Diversität der Identität. Letztere schlägt sich in der Unterschiedlichkeit der Präferenzen nieder, die wiederum fundamentale oder instrumentelle sein können. Diese Kategorie steht der traditionellen DM Konzeption am nächsten, wenngleich auch sofort deutlich wird, dass sie substanziiell ist und eben nicht an Diskriminierungsphänomenen anknüpft. Feministisch würde beispielsweise durchaus die Auffassung vertreten, dass die fundamentalen Präferenzen von Männern und Frauen gleich sind: Diskriminierung führt lediglich dazu, dass der Erfolg bei der Verfolgung dieser Interessen ungleich ist, bzw. im Extrem, dass sich die unterprivilegierte Gruppe sogar sozial oktroyierten Präferenzänderungen unterwirft. Page unterstellt hingegen echte Präferenzunterschiede. Sind solche aber in einer Gruppe oder Organisation gegeben, so gilt das Arrow-Theorem zur Unmöglichkeit der Aggregation individueller Präferenzen zu einer kollektiven Präferenz. Fundamentale Diversität von Präferenzen ist also ein ebenso fundamentales Management-Problem und erfordert vermutlich die Durchsetzung einer bestimmten Position durch macht-basiertes Handeln. Instrumentelle Präferenzunterschiede sind hingegen weniger problema-

tisch, da sie sich nur auf unterschiedliche Methoden zur Erreichung gegebenenfalls konsensueller Ziele beziehen.

Ich schlage vor, den Begriff der Identität bei Page als „personale Identität“ zu bezeichnen und die Kriterien von Gardenswarz und Rowe als „soziale Identität“. Bereits auf dieser Ebene zeigt sich ein grundlegender Unterschied zwischen den traditionellen Kriterien der Diversität im DM und dem Ansatz von Page: Es ist nämlich stets zu fragen, ob und wie weit die soziale Identität überhaupt mit Diversität der personalen Identität korreliert. Es kann zum Beispiel der Fall sein, dass soziale Identität Diversität personaler Identität überlagert. Gerade das Aufbrechen von Stereotypen verlangt die Manifestation personaler Identität. Ob das aber wiederum der Erreichung der Unternehmensziele dient, lässt sich per se nicht beantworten.

Das ist völlig anders für den Fall der kognitiven Diversität. Kognitive Diversität ist auf die Lösung von Problemen bezogen, nicht auf Präferenzen. Page (2007: S. 162) formuliert hier das aus evolutionsökonomischer Sicht zentrale Theorem des Diversity Management, das „Diversity Trumps Ability Theorem“. Es besagt, dass eine Zufallsauswahl von Problemlösern unter bestimmten Bedingungen immer leistungsfähiger ist als eine gezielte Auswahl der besten Problemlöser; ein Korrelat dieses Theorems ist das „Diversity Trumps Homogeneity Theorem“, welches besagt, dass von zwei Gruppen von Problemlösern mit gleichen Fähigkeiten diejenige Gruppe mit der größeren kognitiven Diversität immer leistungsfähiger ist. Die Bedingungen für die Gültigkeit des zentralen Theorems lauten: (1) Es muss sich um schwierige Probleme handeln, d.h. sie sind nicht leicht durch einzelne Problemlöser lösbar; (2) die einzelnen Problemlöser müssen in der Lage sein, lokale Optima zu finden; (3) mit Ausnahme des globalen Optimums gibt es immer Lösungen, die für einzelne Problemlöser kein lokales Optimum sind; und (4) die Grundgesamtheit der Problemlöser, aus denen eine Auswahl für die Bildung von Teams gezogen wird, muss relativ groß sein, und das Team selber darf nicht zu klein sein.

Page unterscheidet vier Dimensionen kognitiver Diversität:

- Vielfalt von Perspektiven, d.h. Formen der Darstellung und Wahrnehmung von Problemen;
- Vielfalt von Interpretationen, d.h. Weisen der Kategorisierung und Aufteilung von Problemen;
- Vielfalt von Heuristiken, d.h. Formen der Problemlösung;
- Vielfalt von Vorhersage-Techniken, d.h. Formen der Verknüpfung zwischen Ursachen und Wirkungen.

Auch hier stellt sich also mit Blick auf den traditionellen DM-Ansatz die Frage, wie weit die soziale Identität eigentlich mit kognitiver Diversität korreliert. Relativ klar sind beispielsweise kognitive Differenzen zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen, etwa ProgrammiererInnen und KünstlerInnen. Erheblich schwieriger ist es, eine Kategorie wie die Ethnizität oder Kultur mit kognitiver Diversität zu verbinden. Ein klassisches Beispiel ist die Unterscheidung zwischen analytischem kognitiven Stil im europäisch-amerikanischen Kulturkreis und holistischem kognitiven Stil im ostasiatischen Kulturkreis, der sich auch in der jüngsten kognitionswissenschaftlichen Forschung bestätigt hat (Ji et al., 2000).

Der Ansatz von Page ist der derzeit am weitesten entwickelte, was eine theoretische Fundierung der Kausalität zwischen Diversität und Ergebnis im Sinne der Unternehmensleistung anbetrifft. Gleichzeitig verdeutlicht er aber auch die gewaltige Distanz zwischen dem praktizierten DM und einer angemessenen wissenschaftlichen Fundierung. Solange die traditionellen Kriterien der Diversität nicht eindeutig zu Kriterien wie denjenigen von Page in Beziehung gesetzt werden können, bleiben sie eigentlich dem Anti-Diskriminierungszusammenhang verhaftet. Hierfür sind sie auch die angemessenen, im Sinne der zentralen Bedeutung der sozialen Identität für Diskriminierung. Für das Produktivitäts- und Kreativitätsargument sind sie aber zunächst irrelevant.

### **3 Zielbezogene Bestimmung von Diversität**

Aus dem Ansatz von Page ergibt sich eine unmittelbare praktische Konsequenz: Es gibt keine Bestimmung von Diversität ohne Bezug auf ein zu lösendes Problem. Anders gesagt, Diversität ist immer zielbezogene Diversität (vgl. auch Hays-Thomas 2004: S. 12). Diese Einsicht ist von allgemeiner Bedeutung für Diversity Management im Unterschied zu anderen Zugängen zu Diversity, etwa im gesellschaftspolitischen Kontext. DM muss eine Hypothese über den Zusammenhang zwischen Zielen und Diversität formulieren. Nur dann kann es auch in Bezug zum Controlling gesetzt werden.

Diese Einsicht ist auch von großer Bedeutung für das Diversity Management. Denn sie unterscheidet sich prinzipiell von einer Definition der Diversität, die nur die soziale Identität zugrunde legt. Zwar ist es richtig, dass alle Probleme, die aus der Diversität sozialer Identität entstehen, selbst zielrelevant in allgemeinen Sinne sind, aber dies ist natürlich eine sehr verkürzte Sichtweise. DM hinterfragt vielmehr stets, wie weit soziale Identität mit zielrelevanter Diversität einhergeht oder nicht.

#### **3.1 Gravierende Mängel einer wissenschaftlichen Begründung der Erfolgswirksamkeit von Diversität**

Wenn sich Diversität nur zielbezogen definieren lässt, wird eigentlich klar, dass DM gar nicht in einfacher Weise auf das gesamte Unternehmen bezogen sein kann. Vielmehr ist Diversität teilzielbezogen, muss also die Zielhierarchie ins Blickfeld nehmen, die sich aus den strategischen Zielen ableitet. Zum Beispiel ist die zielbezogene Diversität in der Forschung und Entwicklung vermutlich eine andere als in der Fertigung.

Dieser Aspekt ist wichtig, um eine der allgemeinsten Kausalhypothesen zur Erfolgswirksamkeit von Diversität aufzugreifen: Das ist die These, dass Diversität zur Kreativität und damit Produktivität eines Unternehmens beiträgt, und die theoretisch sehr gut durch den skizzierten Ansatz von Page begründet werden kann. Nun liegt auf der Hand, dass Kreativität nicht unbedingt in allen Bereichen des Unternehmens gefragt ist bzw. selbst nur problembezogen Sinn macht. Das gilt aber mutatis mutandis für alle Teilziele. Trägt ethnische Vielfalt in der F&E Abteilung zu deren Produktivität positiv bei? Oder steht fachliche Diversität im Vordergrund? Was geschieht, wenn als Ergebnis einer fachbezogenen Personalauswahl zwar die fachliche Diversität realisiert wird, aber sich ungewollt eine einseitige ethnische Homogenität einstellt

(alle Top- Programmierer sind Inder)? Wie kann hier eine zielbezogene Gewichtung unterschiedlicher Aspekte von Diversität stattfinden?

Dieses einfache Beispiel zeigt sofort, dass ein zentrales Problem des DM unser mangelhaftes Wissen über die Kausalzusammenhänge selbst ist (zusammenfassend etwa Fischer 2007: 11ff.). Das ist allerdings auf den zweiten Blick weniger besorgniserregend als es scheint. Die wissenschaftliche Forschung hat bislang keine eindeutigen Belege dafür geliefert, dass Diversität in der Praxis eindeutig und immer positive Wirkungen auf uns interessierende Messgrößen zeitigt. Beispielsweise gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit diverser Teams, die je nach Methode und Konstellation zu positiven, aber auch negativen Ergebnissen gelangen; im Einzelnen differieren die Ergebnisse auch für unterschiedliche Dimensionen der Diversität, also je nachdem, ob Gender- Dimensionen oder ethnische Dimensionen betrachtet werden (vielzitierte Untersuchungen sind Wise and Tschirhart 2000, Ely und Thomas 2001 oder Kochan et al. 2004). Wenn schon die Analyse von Teams schwierig ist, wird es noch problematischer, auf der Ebene des gesamten Unternehmens zu argumentieren. Hier wird zumeist ein Mosaik von Beobachtungen zusammengestellt, um eine solche Generalvermutung zugunsten von Diversität zu begründen (etwa Stuber 2004).

Solche Generalvermutungen thematisieren aber nie die Korrelation zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Diversität. In diesem Sinne ist DM eng mit portfoliotheoretischen Ansätzen im weitesten Sinne verwandt, denn auf Unternehmensebene macht es Sinn, Diversität auf die Vielfalt von Geschäftsfeldern, Märkten und Unternehmensbereichen einer Unternehmung zu beziehen, dabei aber die besondere Problematik kontextueller, Diversitäts-bedingter Risiken zu erfassen. Portfoliotheoretisch wird typischerweise auch nach der Korrelation der Risiken über die Felder hinweg gefragt, was de facto bedeuten würde, Diversität in ihrem Gesamtbeitrag zur Unternehmensleistung zu beurteilen. Ein solcher, im Personalmanagement bereits erprobter Ansatz (etwa Bundesverband 2006: 190f.) würde aber voraussetzen, Korrelationen zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Diversität genau bestimmen zu können. Davon ist die einschlägige Forschung jedoch weit entfernt.

Diese Forschungen haben aber gleichzeitig auch gezeigt, dass die positive Wirkung von Diversität gerade durch ein geeignetes „Managing diversity“ verstärkt oder gar erst erzeugt werden kann. Diversität ohne DM ist also zunächst eine Größe, die uninteressant ist. Erfolgsrelevant ist Diversität, die durch DM gestaltet wird, und nur dieser Gesamtkomplex kann dann auch im Controlling berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck ist eine DM-Relevanzanalyse geboten.

### **3.2 Relevanzanalyse: Welche Diversität zählt?**

Eine Relevanzanalyse bedeutet, dass in Bezug auf ein konkretes Unternehmensziel und die verschiedenen Ziele in Teilbereichen des Unternehmens gefragt wird, welche Aspekte von Diversität möglicherweise das Unternehmensergebnis beeinflussen. Dieser Ansatz kann weit tragen. Wird zum Beispiel im Unternehmen ein langfristiger Engpass bei hochqualifizierten Fachkräften festgestellt, ist zu fragen, wie weit bezugsgruppenspezifische Potenziale der Rekrutierung ausgeschöpft sind. So mag man zum Beispiel feststellen, dass im Unternehmen Ingenieurinnen deutlich unterrepräsentiert sind, gemessen am Anteil der Absolventinnen in diesem Fachgebiet. Eine solche Beobachtung könnte auf Diskriminierungstatbestände hinweisen.

Aber diese sind hier nicht als solche relevant, sondern unter dem Aspekt der negativen Auswirkungen auf die Zielerreichung.

In ähnlicher Weise lassen sich für alle Unternehmensbereiche Unterziele definieren und eine Relevanzanalyse durchführen. Dabei geht es stets darum, relevante Dimensionen von Diversität zu entdecken. Sie liegen nämlich nicht immer auf der Hand. Die Hauptschwierigkeit liegt darin begründet, dass mit dem Übergang zum Leitbild der offenen Unternehmung alle denkbaren Bestandteile personaler Identität jenseits der Unternehmensgrenzen potenziell relevant werden können. Anders gesagt, die Beziehung zwischen Diversität und Zielen ist selbst eine offene und damit ein wesentliches Problem des Wissensmanagements. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: Ist ein möglicherweise unterproportionaler Anteil von Briefmarkensammlern unter den Ingenieuren ein Hinweis darauf, gezielt unter Aficionados der Briefmarken nach Ingenieuren zu suchen? Wenn ja, führt das möglicherweise zu einer Verstärkung der Unterrepräsentierung von Ingenieurinnen, wenn es der Fall sein sollte, dass vornehmlich Männer Briefmarken sammeln?

Angesichts der Mängel der wissenschaftlichen Fundierung von DM kann die Relevanzanalyse derzeit im Wesentlichen nur ein Element der diskursiven Sensibilisierung sein. DM wirft die Frage auf, welche denkbaren Formen von Diversität zielrelevant sein können. Sehr häufig bedeutet das nur, dass ein Mechanismus der Öffnung installiert werden muss, so dass Prozesse angestoßen werden, die dann erst relevante Diversität erkennbar werden lassen. Ein Beispiel für einen solchen Mechanismus ist die Besetzung von Führungspositionen in einem internationalen Unternehmen. So könnte es ratsam sein, die Personalauswahl durch gemischte Teams aus unterschiedlichen Ländern und aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen durchführen zu lassen, weil durch die implizierte Diversität der Perspektiven möglicherweise zielrelevante Eigenschaften von KandidatInnen entdeckt werden, die bei einem rein internen Prozess in einer Unternehmenseinheit gar nicht thematisiert worden wären. Geschieht dies, so kann durch eine Auswertung der Prozesse gegebenenfalls Transparenz und Systematik für spätere Auswahlprozesse erzielt werden.

Insofern muss sich die DM Relevanzanalyse oft indirekter Verfahren bedienen. Ein wichtiges Instrument ist die Einnahme einer Stakeholder Perspektive. Das bedeutet beispielsweise für die Oberziele des Unternehmens, dass systematisch gefragt wird, welche Bedeutung das Unternehmen für Ziele anderer Gruppen und Personen im Umfeld des Unternehmens hat. Das ist deswegen wichtig, weil zwischen solchen Gruppen und der unternehmensinternen Perspektive Brücken bestehen können, die in Aspekten der Diversität wurzeln. Nehmen wir das rein hypothetische Beispiel eines globalen Unternehmens im Energiesektor. Das Unternehmen ist mit der Herausforderung konfrontiert, gesellschaftlichen Forderungen nach Strategien zum Klimawandel gerecht zu werden. Es identifiziert Stakeholder, die sich gegebenenfalls auch unmittelbar für das Unternehmen interessieren. Es stellt gegebenenfalls fest, dass es zur Erreichung seiner Ziele bestimmte Defizite im Bereich des Humanvermögens besitzt. Daraus kann sich ergeben, dass Stakeholder auch eine Gruppe sein mögen, aus der spezifisches Personal rekrutiert werden kann. Zum Beispiel kann es sich um Angehörige einer ethnischen Gruppe handeln, die unter Umständen besonders stark vom zukünftigen Klimawandel betroffen sein könnte.

Die Relevanzanalyse gewinnt einen systematischen Stellenwert für die Strategieentwicklung einer Unternehmung, wenn sie im Rahmen der Erstellung einer Balanced Scorecard erfolgt. Wenden wir uns also diesem zentralen Thema im DM zu.

#### **4 DM-basierte Transformation der Balanced Scorecard**

Die Relevanzanalyse des DM muss auf fundierten Kausalanalysen beruhen. Daraus ergibt sich mit einem Blick, dass im Rahmen des Controllings die Balanced Scorecard das dem DM unmittelbar nahestehende und daher auch längst genutzte Instrument der Umsetzung ist. Im Anschluss an Hubbard (2004) wurde die Diversity Scorecard entwickelt (Rieger, 2007). In der klassischen Darstellung von Kaplan und Norton (1997) ist die Balanced Scorecard deshalb dem DM kongenial, weil häufig als letzte kausale Fundierung die „Learning and Growth“ Kategorie betrachtet wird. Im DM kann an diese Stelle die Perspektive der Diversität treten. Insofern im Standardansatz der Balanced Scorecard die finanziellen Kennziffern das letzte Maß aller Dinge bleiben, ergibt sich also auch ein Bezug zur portfoliotheoretischen Sicht auf die Diversität.

Allerdings geht dieser Ansatz gleichzeitig über eine solche Interpretation hinaus, weil DM drei neue Gedanken einführt.

- Erstens, die zielrelevante Diversität ist nicht per se für die Unternehmensführung transparent und bekannt, sondern muss erst in einem Prozess erschlossen werden. Anders gesagt, kann Diversität nicht als Datum in die Konstruktion einer BSC eingehen, sondern ist selbst als zielrelevante Diversität erst ein Ergebnis des BSC Prozesses (d.h. man kann nicht mit einem exogen vorgegebenen Diversitätskonzept arbeiten, wie etwa per se den Kategorien gender oder Alter). Damit wird die BSC gerade als Instrument der Relevanzanalyse genutzt, d.h. als ein Mittel der Generierung von Wissen über Ursache-Wirkungsketten, was auch der herrschenden Auffassung zum eigentlichen Nutzwert der BSC gerecht wird (Wall 2001).
- Zweitens, Diversität kann nicht einfach in einem aggregierten Optimierungsansatz auf der Ebene des Gesamtunternehmens neutralisiert werden, sondern Diversität impliziert immer Konfliktpotenziale. Es ist gerade die entscheidende Leistung von DM, diese Konfliktpotenziale zu erkennen, sie zu managen und im besten Fall für die Kreativität der Unternehmung zu aktivieren. Dieser beste Fall bedeutet aber gerade nicht, dass Konflikte immer aufgelöst werden. Die DM-basierte BSC muss daher grundsätzlich Konflikte thematisieren, im Extremfall sogar auf die Idee der „balance“ verzichten. In diesem Fall wird die BSC zu einem Instrument des dynamischen Konflikt-Managements.
- Drittens, und vielleicht entscheidend, steht die Umorientierung von Instrumenten wie der BSC auf das Leitbild der offenen Unternehmung an. Das wird sofort deutlich, wenn man eine BSC Kategorie betrachtet wie diejenige der „internen Prozess-Perspektive“. Sobald verschwimmt, wo die Grenze zwischen „intern“ und „extern“ liegt, gerade wenn letztlich auf den „financial impact“ geachtet wird, dann müssen adäquate Methoden gefunden werden, diesen Tatbestand auch in der BSC zu reflektieren. In welchem Umfang muss beispielsweise die interne Perspektive die Kooperation mit Zulieferern und damit letztlich auch deren interne Perspektive mit einschließen?

Im Folgenden überzeichne ich die mögliche Rolle des DM in der Fortentwicklung der BSC, um die entscheidenden Punkte zu akzentuieren. In der Praxis der BSC sind viele der genannten Punkte bereits realisiert, freilich nicht allgemein üblich (vgl. etwa Bach 2006). Meine These ist, dass gerade diese Fortentwicklung der BSC in der Praxis durch eine DM-Methodik am besten systematisiert werden kann.

#### 4.1 Die „Diversity Scorecard“

Die Anpassung des Instruments der BSC an das DM erfolgt bislang nicht mit Blick auf die unternehmensweite BSC, sondern mit besonderem Fokus auf solche Aspekte von DM, die strategisch relevant sind. Das bedeutet, DM wird nicht selbst als Instrument der Strategieentwicklung betrachtet, vielmehr werden die strategischen Oberziele nach anderen Kriterien entwickelt und erst anschließend gefragt, in welcher Hinsicht Diversität diese Ziele berührt. Dementsprechend wird die BSC in Gestalt einer Diversity Scorecard modifiziert: Selbstverständlich macht das in diesem Ansatz nur Sinn, wenn das Unternehmen eine vollständige und auch nachhaltig geführte BSC besitzt. Im Kontext der BSC könnte also auch von einem „strategic theme“ im Sinne von Kaplan und Norton (2006) gesprochen werden. Allerdings zeigt dies sogleich das Problem auf, inwieweit die Differenzierung zwischen BSC und DSC die letztere nicht wiederum relativiert. Insbesondere scheint die DSC eine fast paradoxe Intention zu besitzen: Denn während die BSC ausdrücklich das Ziel verfolgt, intangible und nicht-finanzielle Determinanten des Unternehmenserfolges zu erfassen, will die DSC eigentlich gerade die quantitative und finanzielle Dimension der Diversität abbilden.

Die DSC leitet sich aus der BSC vor allem durch die Einführung neuer Kategorien ab. Die Resultante des „Financial Impact“ bleibt auch in der DSC erhalten. Neu kommt zunächst hinzu, dass eigens eine Dimension des „Diversity Leadership Commitment“ Berücksichtigung findet. Damit wird deutlich, dass DM unbedingt eine volle Unterstützung durch das Top-Management verlangt und daher in der Vision/Strategie Dimension reflektiert sein muss. Beispielsweise setzt DM voraus, dass Diversity auch in der Zusammensetzung des Vorstandes erkennbar sein muss (Beispiel: Siemens hat erstmals in 2008 ein weibliches Vorstandsmitglied). Insofern enthält die DSC eine wesentliche Komponente der Selbstreflektion und Selbst-Bewertung der Strategie, ohne aber gleichzeitig die Strategie selbst an DM auszurichten. Genau an dieser Stelle liegt dann auch, wie oben ausgeführt, die mögliche Bruchstelle aller DM-Ansätze. Es stellt sich auch die gerade aufgeworfene Frage, inwieweit DM also eine nachhaltig fortbestehende Aufgabe der strategischen Führung ist, oder nur ein temporär geltendes strategisches Thema.

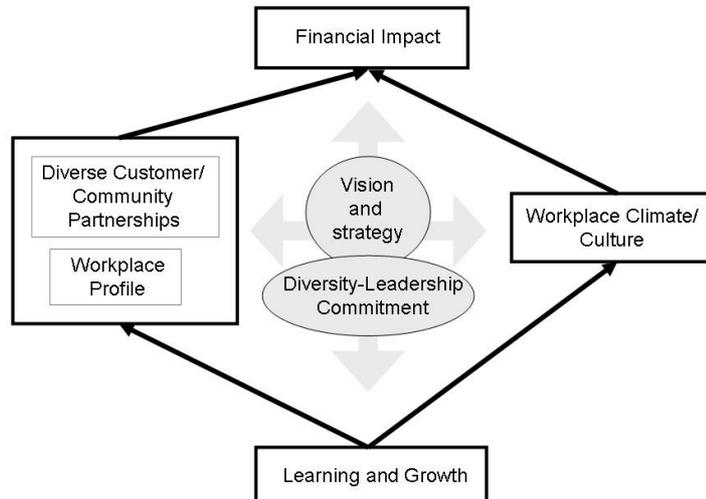


Abb. 4: Struktur der Diversity Scorecard, modifiziert nach Hubbard (2004)

Quelle: Eigene Darstellung

Naturgemäß teilt die DSC die Annahme der BSC, dass „Learning and Growth“ die Grundlage für alle weiteren Kausalprozesse darstellt, die letzten Endes in einen kompetitiven Wettbewerbsvorteil mit positiven Auswirkungen auf den „Financial Impact“ münden. Die DSC fokussiert dann aber genau jene Bereiche, in denen erwartet wird, dass es eine spezifische Wirkung von Diversität gibt. Das heißt, die BSC wird teilweise komprimiert und reduziert, wobei insbesondere solche Aspekte Betonung finden, die mit der Zusammensetzung der Belegschaft zusammenhängen und dem Personalmanagement. Dabei ist besonders erwähnenswert (und wird in Abb. 4 auch in Abweichung von anderen Darstellungen der DSC visualisiert), dass in Bezug auf die Customer Perspective in der klassischen BSC ein noch engerer Zusammenhang zwischen Customer Relations und dem Workplace Profile gesehen wird, d.h. die Diversität der Belegschaft und das ihr korrespondierende DM werden als unmittelbar kausal relevant für nachhaltig erfolgreiche Kundenbeziehungen angesehen. Hier gibt es engere und weitere Faktoren.

- Im engeren Sinne kann zum Beispiel betrachtet werden, inwieweit ein erfolgreiches interkulturelles Marketing voraussetzt, in der Produktentwicklung ein ethnisch diverses Team zu haben, so dass spezifische Kundenwünsche und Wertvorstellungen bereits in dieser Phase Berücksichtigung finden (siehe etwa Seidel 2006).
- Im weiteren Sinne geht es aber auch um die grundsätzliche DM-Hypothese, dass Diversität zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung beiträgt, in deren Mittelpunkt naturgemäß die Kundenzufriedenheit steht. Insofern überlappt sich diese Kategorie mit der internen Prozessperspektive. Dennoch rechtfertigt die besondere Betonung der Korrelation zwischen interner und externer Diversität, die Kategorien des

Workplace Profile und des Diverse Customer/Community Partnership zu einem Komplex zusammenzufassen.

Die Diverse Customer/Community Perspective ist besonders markant an Gesichtspunkten der Diversität orientiert. Genau an dieser Stelle treten auch die gesellschaftspolitischen Aspekte von DM stärker hervor, insofern das Unternehmen nicht nur die Diversität von Kundengruppen etwa im Marketing berücksichtigen muss, sondern sich darüber hinaus auch mit der Frage beschäftigen muss, wie die Wertvorstellungen von unterschiedlichen Kundengruppen im Unternehmen reflektiert werden müssen, um auch die engeren Unternehmensziele zu erreichen. Damit erfasst diese Kategorie zum Beispiel auch den gesamten Bereich der Corporate Social Responsibility als ein Element des externen DM (Schulz 2009).

Die interne Prozessperspektive erscheint sicherlich am deutlichsten reduziert, was den Vergleich mit der vollen BSC angeht. Hier geht es vor allem um die kontextuellen Bedingungen der Arbeitsorganisation im Unternehmen. Die Schnittstelle zur allgemeinen BSC ist allerdings klar definiert, insofern Messgrößen wie Arbeitsplatzzufriedenheit oder Fehlzeiten relevant sind, wie sie auch in Standardansätzen zum Personalcontrolling Anwendung finden (etwa Krause und Arora, 2008: S. 267ff.). Sie werden aber explizit zu DM Aspekten in Beziehung gesetzt, wie beispielsweise der ethnischen Komposition der Belegschaft oder der Analyse der Familienfreundlichkeit von Karrierepfaden. Grundsätzlich lassen sich alle Personalbezogenen Kenngrößen nach DM Gesichtspunkten anpassen, zum Teil mit direktem Bezug auch auf die Learning and Growth Perspective (Beispiel: Ausdifferenzierung der Kenngröße „Teilnahmequote am betrieblichen Vorschlagswesen“ nach Diversitäts-Kategorien).

Schließlich kann auch die Kategorie des Financial Impact auf die DM Perspektive verengt werden. In diesem Fall geht es nicht mehr um den allgemeinen Zusammenhang zwischen DM und Gesamtleistung des Unternehmens, sondern um die unmittelbare finanzielle Auswirkung spezifischer DM Maßnahmen. Beispielsweise kann gefragt werden, inwieweit spezielle Maßnahmen zur Attraktion von Ingenieurinnen sich in den allgemeinen Kosten der Personalrekrutierung niederschlagen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim Prozess der DSC Erstellung entscheidend ist, neue Controlling-Kennzahlen zu definieren, ohne dass dabei der Controlling Prozess selbst verändert wird. Denn, wie gesagt, ein entscheidendes Problem im DM ist die zum Teil mangelhafte Fundierung von Ursache-Wirkungszusammenhängen der Diversität. Deshalb ist die DSC auch ein Instrument zur Gewinnung von Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen Diversität und Unternehmensleistung. Gleichzeitig erlauben diese Kennzahlen eine Integration des DM mit den bestehenden Controlling-Strukturen. Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, sind viele Kennzahlen bereits aus dem Personal-Controlling vertraut und werden lediglich auf das Konzept der Diversität hin angepasst.

<b>DSC Perspective</b>	<b>Controlling Kennzahlen (beispielhaft)</b>
<i>Diversity Leadership Commitment</i>	Diversität des Top-Managements in unterschiedlichen Dimensionen; Stellenwert von Diversitätskriterien in der BSC des Unternehmens; Rolle von DM Aspekten im Bonus-System des Vorstandes
<i>Learning and Growth</i>	Demographische Aufschlüsselung der Verteilung von Bildungsabschlüssen und der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen; außerhalb der F&E Abteilung generierte Innovationen
<i>Workforce Profile</i>	Demographische Aufschlüsselung der Belegschaft und Differenz zum Profil Gesamtbevölkerung bzw. relevante Kundengruppen; Anteil von Minderheiten in leitenden Positionen
<i>Workplace Culture/Climate</i>	Demographische Aufschlüsselung von Fehlzeiten und Krankenstand; Diskriminierungs-relevante Personaldaten, etwa Anteil von MitarbeiterInnen mit Behinderung
<i>Diverse Customer/Community</i>	DM basierte Zielgruppen-Analyse der Verteilung von CSR Maßnahmen; DM basierte Analyse der Zulieferer (etwa Anteil von Minoritäten); Demographische Analyse des differentiellen Wachstums unterschiedlicher Kundengruppen
<i>Financial Impact</i>	Reduktion von Gerichtskosten in Antidiskriminierungs-Verfahren; Diversity Return on Investment; Personalkosteneinsparungen durch DM-basierte Rekrutierungsmethoden

Angesichts der oben diskutierten, erheblichen theoretischen Probleme, die es im Zusammenhang der Kausalanalyse von Diversität gibt, ist die DSC freilich ein heroisches Unterfangen, ist doch schon die Kausalanalyse beispielsweise produktionswirtschaftlicher Zusammenhänge mit erheblichen Problemen der Komplexität konfrontiert (Wall 2001). Darüber hinaus bleibt natürlich das grundlegende Problem bestehen, wie eigentlich Diversität selbst definiert wird. In der Praxis orientieren sich die beispielhaft genannten Kennzahlen eindeutig weiterhin am Kriterium der sozialen Identität. Das theoretisch wünschenswerte Kriterium, wie von Page entwickelt, lässt sich kaum in Kennzahlensysteme umsetzen.

Daraus ergibt sich aber die konstruktive Überlegung, ob dies indirekt möglich ist, wenn der Prozess der BSC selbst als ein komplexes Problem im Sinne von Page betrachtet wird. Das bedeutet, wir fragen, wie kann die Erstellung der BSC im Rahmen des Controlling zum Gegenstand von Diversity Management werden?

## 4.2 Die „Open Balanced Scorecard“

Die DSC wirft die Frage ausdrücklich auf, wie weit die Unternehmensführung selbst DM-orientiert ist. Diese Frage lässt sich aber auch für den Prozess der Erstellung und Implementierung einer BSC stellen. Damit ergibt sich zwanglos der Übergang zur „Open Balanced Scorecard“ als einer Verallgemeinerung der Idee der DSC auf das umfassendere Controlling-Instrument der BSC für das gesamte Unternehmen. Es bedeutet, dass der Prozess der Erstellung einer BSC selbst diversitätsbasiert sein muss. Diese Anforderung geht also weit darüber hinaus, das Instrument der Balanced Scorecard an das Erfordernis der Messung von Diversität und ihren Auswirkungen anzupassen, wie das in der DSC geschieht. Vielmehr muss der Prozess der BSC selbst geöffnet werden. Gewöhnlich wird die Erstellung einer Balanced Scorecard als ein Projekt im Unternehmen behandelt, das einem speziellen Team zeitlich befristet übertragen wird. Bereits hier stellt sich die Frage, inwieweit die Komposition dieses Teams ein DM Problem ist; gewöhnlich arbeiten hier MitarbeiterInnen aus dem Controlling und der Unternehmensführung zeitlich befristet zusammen, d.h. die Zusammensetzung des Teams wird funktional legitimiert, nicht aber aus DM Gesichtspunkten abgeleitet.

Betrachtet man aber die Erstellung einer BSC als ein komplexes Problem im Sinne von Page, dann muss also bereits in dieser Stufe konsequent dem „diversity trumps ability“ Prinzip gefolgt werden. Das bedeutet konkret, es muss:

- versucht werden, eine möglichst große Diversität von kognitiven Stilen und Perspektiven im BSC Team zu haben. Das betrifft nicht nur Fachperspektiven, sondern auch Diversität in anderen Dimensionen, wie etwa Alter, Geschlecht etc. Allerdings setzt dies wiederum eine Relevanzanalyse voraus: Welche Dimension von Diversität ist für ein BSC Projekt relevant?
- in der Anfangsphase strengstens vermieden werden, ein bestimmtes Vorverständnis der Unternehmensziele im Sinne einer Identität vorzugeben. Das betrifft vor allem ein bestimmtes Verständnis der ‚Unternehmenskultur‘ und bedeutet positiv, der Prozess der BSC Erstellung wird explizit als konfliktträchtig behandelt, ja dient sogar dazu, verdeckte Konflikte explizit werden zu lassen.
- Das Kernelement der BSC, die Vision und Strategie, muss selbst im Prozess der BSC Erstellung disponibel sein. Es muss zulässig sein, aus unterschiedlichen Perspektiven im Team gegebenenfalls BSC Szenarien zu entwickeln, die auch in dieser fundamentalen Hinsicht miteinander konkurrieren. Im Extremfall werden alternative BSC Szenarien entwickelt.

Diese Überlegung zeigt, dass in einem konsequenten DM Ansatz zur BSC die Strategie des Unternehmens nicht einfach vorgegeben werden darf. Vielmehr wird systematisch davon ausgegangen, dass Top-Down-Ansätze der Strategieentwicklung notwendig an der Betriebsblindheit einer diversitätsreduzierten Zusammensetzung des Top-Managements leiden. Der Strategie - Prozess wird selbst als das möglicherweise zentrale Macht-Problem in der Unternehmung behandelt (ein Paradebeispiel ist die Unfähigkeit des Top-Managements in der amerikanischen Automobilindustrie, sich auf globale Nachfrage-Trends und strukturelle Anpassungsnotwendigkeiten einzustellen). Gerade die „Open Balanced Scorecard“ muss dieses Fundamentalproblem lösen helfen. Insofern wird der Prozess der Strategieentwicklung dekonstruiert, denn es wird bewusst versucht, aus den bereichsspezifischen Analysen strategische Ziele neu zu generieren.

Die OBSC gestaltet also – in der Praxis durchaus schon länger angewendet – den BSC Prozess so weit als möglich auch bottom-up (siehe schon Kaplan und Norton, 2007[1996]). In diesem Fall wird besonders deutlich, dass die BSC nicht nur ein Controlling Instrument ist, sondern zu einem „Strategic Management System“ wird. Die OBSC muss sich ausdrücklich in diesem Sinne verstehen. Das bedeutet, der Prozess startet mit einer Dekonstruktion der BSC des Gesamtunternehmens in bereichsspezifische BSC, ohne dabei im ersten Schritt wesentliche Indikatoren der Gesamt-BSC bereits vorzugeben. Die OBSC ist also ein dynamischer Prozess der wechselseitigen Ergänzung, Korrektur und tatsächlichen Ausbalancierung der derart dekonstruierten BSC. Das unterscheidet sich deutlich von der dominanten Praxis, zunächst eine Gesamt-BSC zu gestalten, und anschließend diese auf bereichsspezifische oder gar individuelle BSC herunterzurechnen.

Unterhalb der Ebene der Strategieentwicklung muss also in ähnlicher Weise eine Diversitätsorientierung der BSC Prozesse erreicht werden. Eine einfache Maßnahme ist, systematisch das Expertenprinzip zu durchbrechen und zu vermeiden, dass bereits in der Analysephase aufgrund der Geschlossenheit des BSC Teams bestimmte Perspektiven dominieren. Ein einfacher Ansatz besteht darin, die vier Säulen des klassischen BSC Ansatzes (also die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive, die Lern- und Entwicklungsperspektive und die finanzielle Perspektive) bewusst zu fragmentieren und sie jeweils Sub-Teams anzutragen, die zunächst auf der Basis eines vorher erstellten, noch diversen Sets strategischer Ziele nun die Bereichsperspektiven erarbeiten. Wie man sieht, unterscheidet sich die OBSC an dieser Stelle grundlegend von der DSC. Die DSC separiert das Konzept der Diversität analytisch, im Sinne eines strategischen Themas, die OBSC betrachtet die BSC selbst als Gegenstand von DM.

Ein DM Ansatz würde in diesem Kontext erfordern, die Bereichsperspektiven möglichst weitgehend zu öffnen. Ein denkbare Instrument ist die Erweiterung des BSC Teams um eine oder mehrere Fokus-Gruppen, bzw. die Errichtung eines Systems von „Beiräten“ für die BSC (also etwa: Kundenbeiräte). Beispielsweise würde der Bereich „Kundenperspektive“ um eine Fokusgruppe erweitert, in der KundInnen teilnehmen, um zu verhindern, dass die Kundenperspektive tatsächlich zusammenschrumpft auf die Sicht des Kunden durch die Brille der unternehmensinternen Fachabteilungen. Die Fokusgruppe würde also nicht mehr nur im Kontext etwa der Produktentwicklung operationalisiert werden, sondern würde in einen zentralen strategischen Prozess des Unternehmens integriert. Der entscheidende Punkt ist, dass in einem solchen veränderten Modell der BSC möglichst weitgehend auch zukunftsbezogene Informationen generiert werden.

Dieses Prinzip der Öffnung des strategischen Prozesses kann im weitesten Sinne als ein Modell der „stakeholder inclusiveness“ bei der BSC gekennzeichnet werden. Stakeholder Inclusiveness bedeutet, dass die verschiedenen Bereiche des BSC systematisch um die Stakeholder Perspektive erweitert werden, konkret etwa durch die allseitige Implementierung von Fokus-Gruppen. Beispielsweise könnte für den Bereich des „Learning and Growth“ eine Fokus-Gruppe eingerichtet werden, die StudentInnen einschließt, deren Studienfach für das Unternehmen relevant ist. Deren Zusammensetzung kann sich etwa an demographischen Kennziffern der Bevölkerung orientieren, die sich gegebenenfalls sehr von der internen Zusammensetzung im Unternehmen unterscheiden. Daraus lassen sich gegebenenfalls wichtige Einsichten für das Personal-Management gewinnen, was die Fortentwicklung des Unternehmens zu einem attraktiven Arbeitgeber für Hochqualifizierte angeht.

Stakeholder Inclusiveness kann in der offenen Unternehmung besonders wichtig für die strategische Organisation der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Zulieferern sein. Das betrifft also direkt die Fluidität und Diffusität der Grenzen des Unternehmens. Zulieferer sind in komplexen supply chains oft in besonderem Maße gefordert, ihre eigenen Ziele mit den Zielen des Endproduzenten zu koordinieren. In diesem Sinne kann also die interne Prozessperspektive gar nicht mehr ohne die Zulieferer betrachtet werden. Es ist also vonnöten, in diesem Bereich einen Zulieferer-Beirat zu gründen, der die Sichtweise der Partner des Unternehmens einbringt.

Eine solche Öffnung ist sogar für die scheinbar neutralste Perspektive der BSC möglich, nämlich den Financial Impact. Diese begründet sich zumeist aus der Konzeption des shareholder value heraus. Die BSC hat jedoch von Anbeginn dezidiert die Absicht verfolgt, kurzfristige finanzielle Kennziffern mit Blick auf intangible Faktoren zu relativieren (Brühl 2004: 430ff.). Gerade in der Praxis der BSC besteht aber die Tendenz, angesichts der besseren Greifbarkeit und leichten Kommunizierbarkeit finanzieller Kennziffern diese wiederum zu stark zu betonen, also sogar das ursprüngliche Ziel der BSC aus dem Auge zu verlieren (Brühl 2004, S. 439). Ein Instrument gegen eine solche Sicht wäre die Einrichtung einer „shareholder focus group“ in der Financial Impact Perspektive. Hier ginge es vor allem darum, die Interessen von „shareholder activists“ frühzeitig einzubinden sowie die Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen aus der Sicht unterschiedlicher Gruppen der Anteilseigner zu definieren. Beispielsweise kann sich ergeben, dass bestimmte langfristige Investitionsziele durchaus auch zu Lasten kurzfristiger Gewinneinbußen konsensfähig sind. Eine Analyse der Diversität der Anteilseigner einer Unternehmung kann unter Umständen gerade bei großen Unternehmen wichtige Informationen über Zukunftstrends generieren.

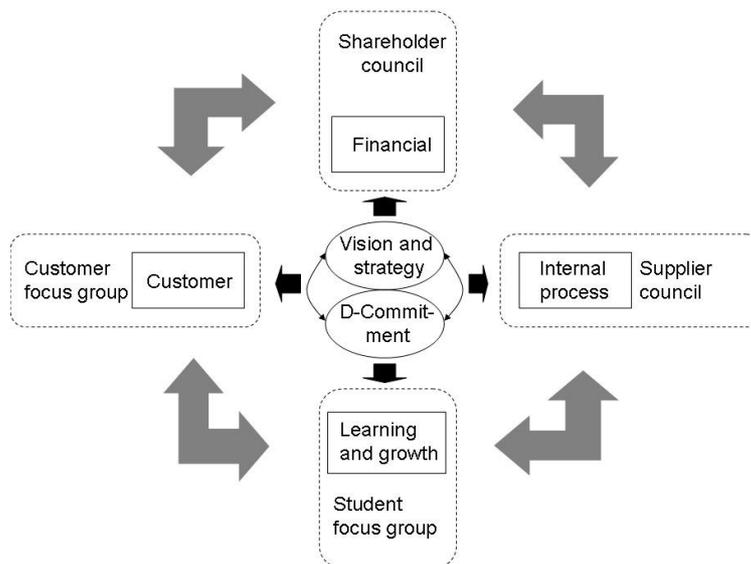


Abb. 5 Die Open Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Aufsatz kann ich nicht weiter auf Details der OBSC eingehen. Ich möchte zusammenfassend als einige zentrale Elemente identifizieren (Abb. 5):

- Die OBSC ist ein dynamisches System des strategischen Managements, das top-down und bottom-up Prozesse möglichst machtbalanciert parallel laufen lässt, also zunächst mit einer fragmentierten BSC arbeitet. Die sich im Ergebnis einstellende Gesamt-BSC wird bewusst als eine temporäre Balance von Konflikten gesehen.
- Die OBSC bezieht in hohem Maße unternehmensexterne Personen in Gestalt von Fokusgruppen, Beiräten etc. ein, um das Potenzial von Diversität zu nutzen, neue Einsichten in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der BSC zu gewinnen, und um die Unternehmensstrategie nachhaltig im unternehmerischen Kontext zu verankern.
- Die OBSC wird sinnvoller Weise durch eine DSC als Satellitensystem ergänzt, das speziell die Rolle der Diversität in der Unternehmensstrategie analysiert.
- Die OBSC wird in einer geeigneten Form auch in der externen Kommunikation der Unternehmung genutzt, um die verschiedenen Stakeholder über die Strategie zu informieren und gegebenenfalls ihre Reaktionen für die weitere Strategieentwicklung zu nutzen.

## 5 Ist Diversity Management möglich?

Es ist nun an der Zeit, zwei zentrale Dilemmata, ja ein Paradox des diversitätsbasierten Controllings zu thematisieren.

- Das Paradox besteht darin, dass die Relevanzanalyse selbst ein Faktor der Verdrängung von Diversität sein kann, und dass dieses Problem nur aufgebrochen werden kann, indem die Ziele selbst immer wieder radikal hinterfragt werden. Genau das hebt aber wiederum die Stringenz der Relevanzanalyse auf.
- Das Dilemma besteht darin, dass die Analyse von Diversität eben nicht an den Unternehmensgrenzen stehen bleiben kann. Dieser Punkt wird aber gegebenenfalls selbst Gegenstand von Konflikten, wenn es um die MitarbeiterInnen geht. Denn die Diversität von Mitarbeitern betrifft in hohem Maße auch deren Privatleben. Im Extremfall würde ein umfassendes DM die Grenze zwischen dem Privatleben und der Rolle im Unternehmen verschwimmen lassen. Wider Erwarten würde gerade DM zu einem Instrument der totalitären Dominanz des „Business“ über die Gesellschaft.

Man kann dieses Problem auch so formulieren, dass gerade der „business case“ für DM das DM ad absurdum führt, denn eine rein instrumentalistische Behandlung von Zielen zur Gleichberechtigung, Stärkung der individuellen Autonomie oder der gesellschaftlichen Verantwortung desavouiert eben genau jene Ziele: Denn damit ist auch stets die Möglichkeit gegeben, dass im konkreten Fall diese Ziele auch wieder aufgegeben werden, wenn sich kein „business case“ ergibt (zu dieser Kritik an einem „neoliberalen DM“ siehe Bendl 2007).

## 5.1 Das Dilemma des Diversity Management

Was zunächst das letztere angeht, so ist dieses Problem durchaus auch in der Antidiskriminierungspraxis zu erkennen. Hier wurde in den USA bereits der Begriff der „lifestyle discrimination“ geschaffen, der in einem Schlag die Problematik völlig öffnet (Sugarman 2003). Denn was unter Lifestyle fällt, lässt sich nicht mehr an einfachen Kriterien wie Rasse oder Geschlecht festmachen. Es gibt vielfältige Aspekte des individuellen Lebenswandels, die durchaus direkt relevant sind für die Unternehmensleistung, wie etwa Sport oder Rauchen. Wenn heutzutage amerikanische Unternehmen bereits die Einstellung von Rauchern vermeiden, warum sollte dies nicht auch für überhöhten Zuckerkonsum gelten oder das Betreiben gesundheitlich riskanter Sportarten? Oder umgekehrt betrachtet: Wenn Rauchen die Kreativität von Forschern steigert (zumindest nach deren Aussage), kann dann die F&E Abteilung in einer ansonsten rauchfreien Unternehmung zur Raucherzone erklärt werden?

Auf das DM im Sinne dieses Aufsatzes angewendet, ergibt sich das Problem, inwieweit gerade der Ausbau eines DM Controlling erhebliche Konfliktpotenziale im Bereich der Diskriminierungsproblematik aufwerfen kann. Der Anspruch der radikalen Individualisierung lässt sich pragmatisch kaum durchhalten: Jede betriebliche Maßnahme muss in Kategorisierungen enden, die unter Umständen bestehende soziale Identitäten fixiert. Wird beispielsweise ein Mentoring Programm für Frauen mit Migrationshintergrund geschaffen, stellt sich immer die Frage, wie weit dies selbst ein Diskriminierungstatbestand ist. Letzten Endes ist sogar möglich, dass solche Maßnahmen in einer Weise die soziale Identität von Menschen thematisieren, die das persönlich gar nicht wünschen.

Man kann sich daher durchaus fragen, wie weit der Arbeitsmarkt und die Vielfalt von Unternehmen selbst ein Medium von Diversität sind, das letzten Endes auch die innerbetrieblichen Anforderungen an das DM abschwächt. Denn soweit der Arbeitsmarkt diskriminierungsfrei operieren würde (was letzten Endes eine Frage der staatlichen Ordnungs- und Rechtspolitik ist), können sich die Individuen diejenigen Formen von DM aussuchen, die sie selbst präferieren. Gerade diese Schnittstelle ließe sich mit dem Instrument der OBSC gut handhaben: Die OBSC muss auch zu einer Verortung des DM selbst kommen, und dieses in geeigneter Weise kommunizieren.

Das Dilemma des DM lässt sich also lösen, wenn die Diversität von DM Konzeptionen selbst anerkannt wird, die in einem dynamischen Wettbewerb unternehmensspezifisch getestet werden. Der gerade von DM-BeraterInnen gerne propagierte Gedanke von ‚best practices‘ im DM steht dem in Grunde entgegen.

## 5.2 Das Paradox des Diversity Management

Das Paradox des DM besteht darin, dass eine fundierte Analyse der Ziele und zielrelevanter Diversität selbst Diversität reduziert. Insbesondere kann in der praktischen Umsetzung geschehen, dass die generierten Indikatoren verhindern, dass diversitätsorientiertes Verhalten Platz greifen kann. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass DM Controlling mit dem Instrument der OBSC selbst diversitätsorientiert zu gestalten. Hier schließt sich die Brücke zum eingangs eingeführten Konzept der offenen Unternehmung.

Diese Problematik lässt sich mit dem Slogan der „Einheit in der Vielfalt“ gut greifen. Denn DM hat natürlich ganz wesentlich die Aufgabe, zu einer zielorientierten Integration der Vielfalt zu gelangen. Diese Integration reduziert aber wiederum Vielfalt. Das wird besonders bei sehr stark ausgeprägten Unternehmenskulturen deutlich, die das Individuum oft regelrecht vereinnahmen.

Die Lösung dieses Paradoxes verweist erneut auf die OBSC als ein mögliches Instrument: Denn sie ist nur möglich, wenn der Prozess der Entstehung der „Einheit“ selbst in hohem Maße inklusiv ist, das heißt möglichst machtfrei verläuft. Dass es sich hier um eine Form der Utopie handelt, ist unstrittig: Aber Utopien haben bekanntermaßen eine hohe mobilisierende Kraft.

## 6 Schlussbemerkung

Die in diesem Papier entwickelte Position zum Diversity Management bildet nicht die herrschende Meinung in der einschlägigen Diskursgemeinschaft ab. Ich habe dafür votiert, den Begriff der Diversität von der sozialen Identität abzulösen. Wenn Diversität vor allem als positiver Beitrag zur Unternehmensleistung begriffen werden soll, ist auch unvermeidbar, sie auf bestimmte Unternehmensziele hin zu relativieren. Wie wir soeben gesehen haben, wirft dies ein Dilemma für das DM auf, das sich als Konflikt zwischen Wert- und Zweckrationalität begreifen lässt. Dieses Dilemma lässt sich nur lösen, wenn die Diversität von DM Konzeptionen selbst anerkannt wird.

Evolutionsökonomisch stellt sich die einfache Frage, wie weit DM selbst zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird. Auch hier gilt wieder, dass wir gravierende Wissensmängel konstatieren müssen. Gegenwärtig ist DM eindeutig auf dem Vormarsch, wenngleich Skeptiker oftmals nur schöne Schaufenster sehen. Die Zukunft wird zeigen, ob DM zu einem normalen Bestandteil der Unternehmenspraxis wird.

Wenn dies geschehen sollte, ist eine Integration von DM und Controlling unvermeidlich. Unternehmen haben die gesellschaftliche Aufgabe, wirtschaftliches Handeln nachhaltig zu organisieren. Insofern gilt: DM muss sich den Standards des Controllings stellen, und umgekehrt muss das Controlling den Gestaltungsprinzipien des DM folgen. Das Ergebnis dürfte die weitere Stärkung des Controllings als Instrument des strategischen Managements sein. Dies habe ich versucht zu zeigen.

## Literatur

- Aldrich, Howard: Organizations Evolving, London: 1999.
- Bach, Norbert: Analyse der empirischen Balanced Scorecard Forschung im deutschsprachigen Raum, Controlling & Management 50. Jg, Heft 5, 2001: S. 298-304.
- Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17(1) (1991): S. 99-120.
- Becker, A.: Diversity Management aus der Perspektive betriebswirtschaftlicher Theorien, in: Becker, M. und Seidel, A.: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006: S. 207-240.
- Becker, M.: Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management, in: Becker, M. und Seidel, A.: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006: S. 5-51.
- Bell, M. B.: Diversity in Organizations, Mason 2007.
- Bendl, R.: Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik – Verortung eines diskursiven Zusammenhangs, in: Koall, I. Bruchhagen, V., Höher, F., Diversity Outlooks, Münster 2007: S. 10-28.
- Brühl, Rolf: Controlling. Grundlagen des Erfolgscontrollings, München 2004.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: Controlling. Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, 5. Auflage, Berlin 2006.
- Burt, R. S.: The Network Structure of Social Capital, [faculty.chicagosb.edu/ronald.burt/research/NSSC.pdf](http://faculty.chicagosb.edu/ronald.burt/research/NSSC.pdf), 2000.
- Coombes, Paul: Agenda of a Shareholder Activist, in: The McKinsey Quarterly, 2004 Number 2.
- Desvaux, G. et al.: A Business Case for Women, in: The McKinsey Quarterly September 2008.
- Diversityworks: Vom Nutzen der Vielfalt. Kompendium Diversity Management. Wien 2007.
- Economist: The New Organisation. A Survey of the Company, January 21, 2006.
- Ely, R.J. und Thomas, D.A.: Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, Administrative Science Quarterly 46(2) (2001): 229-273.
- Engel, R.: Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze. Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa, in: Koall, I., Bruchhagen, V., Höher, F.: Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung, Münster 2007: S. 289-299.
- Fischer, Michael. Diversity Management and the Business Case. HWWI Research Paper 3-11, Hamburg 2007.
- Gardenswartz, L. und Rowe, A.: Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity, Irwin 1994.

- Gebert, D. und Boerner, S.: The Open and the Closed Corporation as Conflicting Forms of Organization, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3) (1999): S. 341-359.
- Gemeinschaftsinitiative EQUAL: Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008.
- Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* 91(3) (1985): S. 481-510.
- Granovetter, M.: The Impact of Social Structure on Economic Outcomes, *Journal of Economic Perspectives* 19(1) (2005): S. 33-50.
- Hays-Thomas, R.: Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity, in: Stockdale, M.S. und Crosby, F.J.: *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Maldin/Oxford/Carlton 2004: S. 3-30.
- Herrmann-Pillath, Carsten: Grundriß der Evolutionsökonomik, zwei Bände, Stuttgart 2002 (vollständig als online-Version bei [www.evolutionaryeconomics.net](http://www.evolutionaryeconomics.net))
- Herrmann-Pillath, Carsten: Einführung in die Evolutionsökonomik, Teil I und II, 2007a, *Das Wirtschaftsstudium* 11/2007: S. 1471-1479, 12/2007: S. 1600-1607.
- Herrmann-Pillath, Carsten: Evolutionsökonomik, Schützeichel, R., Hrsg., *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung*, Konstanz: UVK, 2007b: S. 231-241.
- Herrmann-Pillath, Carsten: Diversity: Management der offenen Unternehmung, in: Koall, I. Bruchhagen, V., Höher, F., *Diversity Outlooks*, Münster 2007c: S. 202-222
- Holland, John H.: *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*, Reading et al.: 1995.
- Hubbard, E.E.: *The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*, Burlington / Oxford 2004.
- Ji L. / Nisbett, R. E. / Peng, K.: Culture, Control, and Perception of Relationships in the Environment, *Journal of Personality and Social Psychology* 78(5) (2000): S. 943-955.
- Kaplan, R.S. und Norton D.P.: How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review* March 2006: 100-109.
- Kaplan, R.S. und Norton D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* July-August 2007: S. 150-161.
- Kochan, T. et al.: The Effects of Diversity on Business Performance. Report of the Diversity Research Network, *Human Resource Management* 42(1): S. 3-21
- Köppel, P. und Sandner, D.: *Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*, Gütersloh 2008.
- Krause, H.-U. und Arora, D.: *Controlling Kennzahlen. Key Performance Indicators*. München 2008.
- Liebl, F.: *Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends*, München 2000.
- Mantzavinos, C.: *Individuals, Institutions, and Markets*, Cambridge, UK.: 2001.
- Markose, S.M.: Computability and evolutionary complexity: markets as complex adaptive systems (CAS), in: *Economic Journal* 115(504) (2005): S. F159-F193.

- Merx, A. und Vassilopoulou, J.: Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, in: Koall, I. Bruchhagen, V., Höher, F.: Diversity Outlooks, Münster 2007: S. 354-385.
- Metcalf, J. S.: Evolutionary Economics and Creative Destruction, London/New York 1998.
- Miller, J. H. and Page, S. E.: Complex Adaptive Systems. An Introduction to Computational Models of Social Life, Princeton, NJ: 2007.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R.: Die Grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden 2003.
- Popper, Karl R.: Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg 1973.
- Sathe, Vijay: Corporate Entrepreneurship. Top Managers and New Business Creation, Cambridge, UK 2003.
- Schulz, A.: Diversitätsmanagement als strategische Konzeption der internationalen Unternehmensführung, Dissertation Witten 2009.
- Seidel, A.: Kundenorientierung und Mitarbeitervielfalt – Interdependenzen und Begründungszusammenhang, in: Becker, M. und Seidel, A.: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006: S. 240-257.
- Spehl, Harald: Zur Bedeutung der Vielfalt in Ökonomie und Ökologie, in: Wächter, H. / Vedder, G. / Führung, M.: Personelle Vielfalt in Organisationen, Hampp 2003: S. 1-12.
- Stuber, M.: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied 2004.
- Sugarman, S. D.: “Lifestyle discrimination” in Employment, in: Berkeley Journal of Employment & Labor Law 24(2) (2003): S. 377-438.
- Thomas, R. R.: Building on the Promise of Diversity. How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society, New York 2006.
- Wall, Friederike: Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard. Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, Controlling, Heft 2, 2001: 65-74.
- Wise, L.R. und Tschirhart, M.: Examining Empirical Evidence on Diversity Effects. How Useful is Diversity Research for Public Sector Managers?, Public Administration Review 69(5), 2000: 386-395.
- Vinzent, Markus: Interkulturelles Diversity- and Inclusiveness-Management, in: Personalführung 10/2003: S. 30-36.
- Ziman, John: Technological Innovation as an Evolutionary Process, Cambridge et al. 2000.

**FRANKFURT SCHOOL / HFB – WORKING PAPER SERIES**

<b>No.</b>	<b>Author/Title</b>	<b>Year</b>
118.	Hölscher, Luise / Clasen, Sven Erfolgsfaktoren von Private Equity Fonds	2009
117.	Bannier, Christina E. Is there a hold-up benefit in heterogeneous multiple bank financing?	2009
116.	Roßbach, Peter / Gießamer, Dirk Ein eLearning-System zur Unterstützung der Wissensvermittlung von Web-Entwicklern in Sicherheitsthemen	2009
115.	Herrmann-Pillath, Carsten Kulturelle Hybridisierung und Wirtschaftstransformation in China	2009
114.	Schalast, Christoph: Staatsfonds – „neue“ Akteure an den Finanzmärkten?	2009
113.	Schalast, Christoph / Alram, Johannes Konstruktion einer Anleihe mit hypothekarischer Besicherung	2009
112.	Schalast, Christoph / Bolder, Markus / Radünz, Claus / Siepmann, Stephanie / Weber, Thorsten Transaktionen und Servicing in der Finanzkrise: Berichte und Referate des Frankfurt School NPL Forums 2008	2009
111.	Werner, Karl / Moormann, Jürgen Efficiency and Profitability of European Banks – How Important Is Operational Efficiency?	2009
110.	Herrmann-Pillath, Carsten Moralische Gefühle als Grundlage einer wohlstandschaffenden Wettbewerbsordnung: Ein neuer Ansatz zur erforschung von Sozialkapital und seine Anwendung auf China	2009
109.	Heidorn, Thomas / Kaiser, Dieter G. / Roder, Christoph Empirische Analyse der Drawdowns von Dach-Hedgefonds	2009
108.	Herrmann-Pillath, Carsten Neuroeconomics, Naturalism and Language	2008
107.	Schalast, Christoph / Benita, Barten Private Equity und Familienunternehmen – eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung deutscher Maschinen- und Anlagenbauunternehmen	2008
106.	Bannier, Christina E. / Grote, Michael H. Equity Gap? – Which Equity Gap? On the Financing Structure of Germany’s Mittelstand	2008
105.	Herrmann-Pillath, Carsten The Naturalistic Turn in Economics: Implications for the Theory of Finance	2008
104.	Schalast, Christoph (Hrsg.) / Schanz, Kay-Michael / Scholl, Wolfgang Aktionärsschutz in der AG falsch verstanden? Die Leica-Entscheidung des LG Frankfurt am Main	2008
103.	Bannier, Christina / Müsch, Stefan Die Auswirkungen der Subprime-Krise auf den deutschen LBO-Markt für Small- und MidCaps	2008
102.	Cremers, Heinz / Vetter, Michael Das IRB-Modell des Kreditrisikos im Vergleich zum Modell einer logarithmisch normalverteilten Verlustfunktion	2008
101.	Heidorn, Thomas / Pleißner, Mathias Determinanten Europäischer CMBS Spreads. Ein empirisches Modell zur Bestimmung der Risikoaufschläge von Commercial Mortgage-Backed Securities (CMBS)	2008
100.	Schalast, Christoph (Hrsg.) / Schanz, Kay-Michael Schaeffler KG/Continental AG im Lichte der CSX Corp.-Entscheidung des US District Court for the Southern District of New York	2008
99.	Hölscher, Luise / Haug, Michael / Schweinberger, Andreas Analyse von Steueramnestiedaten	2008
98.	Heimer, Thomas / Arend, Sebastian The Genesis of the Black-Scholes Option Pricing Formula	2008
97.	Heimer, Thomas / Hölscher, Luise / Werner, Matthias Ralf Access to Finance and Venture Capital for Industrial SMEs	2008
96.	Böttger, Marc / Guthoff, Anja / Heidorn, Thomas Loss Given Default Modelle zur Schätzung von Recovery Rates	2008
95.	Almer, Thomas / Heidorn, Thomas / Schmaltz, Christian The Dynamics of Short- and Long-Term CDS-spreads of Banks	2008
94.	Barthel, Erich / Wollersheim, Jutta Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitions: Entwicklung eines Konzeptes zur Durchführung einer Cultural Due Diligence	2008

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“

---

93.	Heidorn, Thomas / Kunze, Wolfgang / Schmaltz, Christian Liquiditätsmodellierung von Kreditzusagen (Term Facilities and Revolver)	2008
92.	Burger, Andreas Produktivität und Effizienz in Banken – Terminologie, Methoden und Status quo	2008
91.	Löchel, Horst / Pecher, Florian The Strategic Value of Investments in Chinese Banks by Foreign Financial Institutions	2008
90.	Schalast, Christoph / Morgenschweis, Bernd / Sprengel, Hans Otto / Ockens, Klaas / Stachuletz, Rainer / Safran, Robert Der deutsche NPL Markt 2007: Aktuelle Entwicklungen, Verkauf und Bewertung – Berichte und Referate des NPL Forums 2007	2008
89.	Schalast, Christoph / Stralkowski, Ingo 10 Jahre deutsche Buyouts	2008
88.	Bannier, Christina / Hirsch, Christian The Economics of Rating Watchlists: Evidence from Rating Changes	2007
87.	Demidova-Menzel, Nadeshda / Heidorn, Thomas Gold in the Investment Portfolio	2007
86.	Hölscher, Luise / Rosenthal, Johannes Leistungsmessung der Internen Revision	2007
85.	Bannier, Christina / Hänsel, Dennis Determinants of banks' engagement in loan securitization	2007
84.	Bannier, Christina "Smoothing" versus "Timeliness" - Wann sind stabile Ratings optimal und welche Anforderungen sind an optimale Berichtsregeln zu stellen?	2007
83.	Bannier, Christina Heterogeneous Multiple Bank Financing: Does it Reduce Inefficient Credit-Renegotiation Incidences?	2007
82.	Cremers, Heinz / Löhr, Andreas Deskription und Bewertung strukturierter Produkte unter besonderer Berücksichtigung verschiedener Marktszenarien	2007
81.	Demidova-Menzel, Nadeshda / Heidorn, Thomas Commodities in Asset Management	2007
80.	Cremers, Heinz / Walzner, Jens Risikosteuerung mit Kreditderivaten unter besonderer Berücksichtigung von Credit Default Swaps	2007
79.	Cremers, Heinz / Traugber, Patrick Handlungsalternativen einer Genossenschaftsbank im Investmentprozess unter Berücksichtigung der Risikotragfähig- keit	2007
78.	Gerdesmeier, Dieter / Roffia, Barbara Monetary Analysis: A VAR Perspective	2007
77.	Heidorn, Thomas / Kaiser, Dieter G. / Muschiol, Andrea Portfoliooptimierung mit Hedgefonds unter Berücksichtigung höherer Momente der Verteilung	2007
76.	Jobe, Clemens J. / Ockens, Klaas / Safran, Robert / Schalast, Christoph Work-Out und Servicing von notleidenden Krediten – Berichte und Referate des HfB-NPL Servicing Forums 2006	2006
75.	Abrar, Kamyar / Schalast, Christoph Fusionskontrolle in dynamischen Netzsektoren am Beispiel des Breitbandkabelsektors	2006
74.	Schalast, Christoph / Schanz, Kay-Michael Wertpapierprospekte: Markteinführungspublizität nach EU-Prospektverordnung und Wertpapierprospektgesetz 2005	2006
73.	Dickler, Robert A. / Schalast, Christoph Distressed Debt in Germany: What's Next? Possible Innovative Exit Strategies	2006
72.	Belke, Ansgar / Polleit, Thorsten How the ECB and the US Fed set interest rates	2006
71.	Heidorn, Thomas / Hoppe, Christian / Kaiser, Dieter G. Heterogenität von Hedgefondsindizes	2006
70.	Baumann, Stefan / Löchel, Horst The Endogeneity Approach of the Theory of Optimum Currency Areas - What does it mean for ASEAN + 3?	2006
69.	Heidorn, Thomas / Trautmann, Alexandra Niederschlagsderivate	2005
68.	Heidorn, Thomas / Hoppe, Christian / Kaiser, Dieter G. Möglichkeiten der Strukturierung von Hedgefondsportfolios	2005
67.	Belke, Ansgar / Polleit, Thorsten (How) Do Stock Market Returns React to Monetary Policy ? An ARDL Cointegration Analysis for Germany	2005

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“

---

66.	Daynes, Christian / Schalast, Christoph Aktuelle Rechtsfragen des Bank- und Kapitalmarktrechts II: Distressed Debt - Investing in Deutschland	2005
65.	Gerdesmeier, Dieter / Polleit, Thorsten Measures of excess liquidity	2005
64.	Becker, Gernot M. / Harding, Perham / Hölscher, Luise Financing the Embedded Value of Life Insurance Portfolios	2005
63..	Schalast, Christoph Modernisierung der Wasserwirtschaft im Spannungsfeld von Umweltschutz und Wettbewerb – Braucht Deutschland eine Rechtsgrundlage für die Vergabe von Wasserversorgungskonzessionen? –	2005
62.	Bayer, Marcus / Cremers, Heinz / Kluß, Norbert Wertsicherungsstrategien für das Asset Management	2005
61.	Löchel, Horst / Polleit, Thorsten A case for money in the ECB monetary policy strategy	2005
60.	Richard, Jörg / Schalast, Christoph / Schanz, Kay-Michael Unternehmen im Prime Standard - „Staying Public“ oder „Going Private“? - Nutzenanalyse der Börsennotiz -	2004
59.	Heun, Michael / Schlink, Torsten Early Warning Systems of Financial Crises - Implementation of a currency crisis model for Uganda	2004
58.	Heimer, Thomas / Köhler, Thomas Auswirkungen des Basel II Akkords auf österreichische KMU	2004
57.	Heidorn, Thomas / Meyer, Bernd / Pietrowiak, Alexander Performanceeffekte nach Directors Dealings in Deutschland, Italien und den Niederlanden	2004
56.	Gerdesmeier, Dieter / Roffia, Barbara The Relevance of real-time data in estimating reaction functions for the euro area	2004
55.	Barthel, Erich / Gierig, Rauno / Kühn, Ilmhart-Wolfram Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals	2004
54.	Anders, Dietmar / Binder, Andreas / Hesdahl, Ralf / Schalast, Christoph / Thöne, Thomas Aktuelle Rechtsfragen des Bank- und Kapitalmarktrechts I : Non-Performing-Loans / Faule Kredite - Handel, Work-Out, Outsourcing und Securitisation	2004
53.	Polleit, Thorsten The Slowdown in German Bank Lending – Revisited	2004
52.	Heidorn, Thomas / Siragusano, Tindaro Die Anwendbarkeit der Behavioral Finance im Devisenmarkt	2004
51.	Schütze, Daniel / Schalast, Christoph (Hrsg.) Wider die Verschleuderung von Unternehmen durch Pfandversteigerung	2004
50.	Gerhold, Mirko / Heidorn, Thomas Investitionen und Emissionen von Convertible Bonds (Wandelanleihen)	2004
49.	Chevalier, Pierre / Heidorn, Thomas / Krieger, Christian Temperaturderivate zur strategischen Absicherung von Beschaffungs- und Absatzrisiken	2003
48.	Becker, Gernot M. / Seeger, Norbert Internationale Cash Flow-Rechnungen aus Eigner- und Gläubigersicht	2003
47.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Notes on convexity and quanto adjustments for interest rates and related options	2003
46.	Hess, Dieter Determinants of the relative price impact of unanticipated Information in U.S. macroeconomic releases	2003
45.	Cremers, Heinz / Kluß, Norbert / König, Markus Incentive Fees. Erfolgsabhängige Vergütungsmodelle deutscher Publikumsfonds	2003
44.	Heidorn, Thomas / König, Lars Investitionen in Collateralized Debt Obligations	2003
43.	Kahlert, Holger / Seeger, Norbert Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen nach US-GAAP	2003
42.	Beiträge von Studierenden des Studiengangs BBA 012 unter Begleitung von Prof. Dr. Norbert Seeger Rechnungslegung im Umbruch - HGB-Bilanzierung im Wettbewerb mit den internationalen Standards nach IAS und US-GAAP	2003
41.	Overbeck, Ludger / Schmidt, Wolfgang Modeling Default Dependence with Threshold Models	2003
40.	Balthasar, Daniel / Cremers, Heinz / Schmidt, Michael Portfoliooptimierung mit Hedge Fonds unter besonderer Berücksichtigung der Risikokomponente	2002

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“

---

39.	Heidorn, Thomas / Kantwill, Jens Eine empirische Analyse der Spreadunterschiede von Festsatzanleihen zu Floatern im Euroraum und deren Zusammenhang zum Preis eines Credit Default Swaps	2002
38.	Böttcher, Henner / Seeger, Norbert Bilanzierung von Finanzderivaten nach HGB, EstG, IAS und US-GAAP	2003
37.	Moormann, Jürgen Terminologie und Glossar der Bankinformatik	2002
36.	Heidorn, Thomas Bewertung von Kreditprodukten und Credit Default Swaps	2001
35.	Heidorn, Thomas / Weier, Sven Einführung in die fundamentale Aktienanalyse	2001
34.	Seeger, Norbert International Accounting Standards (IAS)	2001
33.	Moormann, Jürgen / Stehling, Frank Strategic Positioning of E-Commerce Business Models in the Portfolio of Corporate Banking	2001
32.	Sokolovsky, Zbynek / Strohhecker, Jürgen Fit für den Euro, Simulationsbasierte Euro-Maßnahmenplanung für Dresdner-Bank-Geschäftsstellen	2001
31.	Roßbach, Peter Behavioral Finance - Eine Alternative zur vorherrschenden Kapitalmarkttheorie?	2001
30.	Heidorn, Thomas / Jaster, Oliver / Willeitner, Ulrich Event Risk Covenants	2001
29.	Biswas, Rita / Löchel, Horst Recent Trends in U.S. and German Banking: Convergence or Divergence?	2001
28.	Eberle, Günter Georg / Löchel, Horst Die Auswirkungen des Übergangs zum Kapitaldeckungsverfahren in der Rentenversicherung auf die Kapitalmärkte	2001
27.	Heidorn, Thomas / Klein, Hans-Dieter / Siebrecht, Frank Economic Value Added zur Prognose der Performance europäischer Aktien	2000
26.	Cremers, Heinz Konvergenz der binomialen Optionspreismodelle gegen das Modell von Black/Scholes/Merton	2000
25.	Löchel, Horst Die ökonomischen Dimensionen der ‚New Economy‘	2000
24.	Frank, Axel / Moormann, Jürgen Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken	2000
23.	Heidorn, Thomas / Schmidt, Peter / Seiler, Stefan Neue Möglichkeiten durch die Namensaktie	2000
22.	Böger, Andreas / Heidorn, Thomas / Graf Waldstein, Philipp Hybrides Kernkapital für Kreditinstitute	2000
21.	Heidorn, Thomas Entscheidungsorientierte Mindestmargenkalkulation	2000
20.	Wolf, Birgit Die Eigenmittelkonzeption des § 10 KWG	2000
19.	Cremers, Heinz / Robé, Sophie / Thiele, Dirk Beta als Risikomaß - Eine Untersuchung am europäischen Aktienmarkt	2000
18.	Cremers, Heinz Optionspreisbestimmung	1999
17.	Cremers, Heinz Value at Risk-Konzepte für Marktrisiken	1999
16.	Chevalier, Pierre / Heidorn, Thomas / Rütze, Merle Gründung einer deutschen Strombörse für Elektrizitätsderivate	1999
15.	Deister, Daniel / Ehrlicher, Sven / Heidorn, Thomas CatBonds	1999
14.	Jochum, Eduard Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)	1999
13.	Heidorn, Thomas Kreditderivate	1999
12.	Heidorn, Thomas Kreditrisiko (CreditMetrics)	1999

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“

---

11.	Moormann, Jürgen Terminologie und Glossar der Bankinformatik	1999
10.	Löchel, Horst The EMU and the Theory of Optimum Currency Areas	1998
09.	Löchel, Horst Die Geldpolitik im Währungsraum des Euro	1998
08.	Heidorn, Thomas / Hund, Jürgen Die Umstellung auf die Stückaktie für deutsche Aktiengesellschaften	1998
07.	Moormann, Jürgen Stand und Perspektiven der Informationsverarbeitung in Banken	1998
06.	Heidorn, Thomas / Schmidt, Wolfgang LIBOR in Arrears	1998
05.	Jahresbericht 1997	1998
04.	Ecker, Thomas / Moormann, Jürgen Die Bank als Betreiberin einer elektronischen Shopping-Mall	1997
03.	Jahresbericht 1996	1997
02.	Cremers, Heinz / Schwarz, Willi Interpolation of Discount Factors	1996
01.	Moormann, Jürgen Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern	1995

**FRANKFURT SCHOOL / HFB – WORKING PAPER SERIES  
CENTRE FOR PRACTICAL QUANTITATIVE FINANCE**

No.	Author/Title	Year
18.	Keller-Ressel, Martin / Kilin, Fiodar Forward-Start Options in the Barndorff-Nielsen-Shephard Model	2008
17.	Gribsch, Susanne / Wystup, Uwe On the Valuation of Fader and Discrete Barrier Options in Heston's Stochastic Volatility Model	2008
16.	Veiga, Carlos / Wystup, Uwe Closed Formula for Options with Discrete Dividends and its Derivatives	2008
15.	Packham, Natalie / Schmidt, Wolfgang Latin hypercube sampling with dependence and applications in finance	2008
14.	Hakala, Jürgen / Wystup, Uwe FX Basket Options	2008
13.	Weber, Andreas / Wystup, Uwe Vergleich von Anlagestrategien bei Riesterrenten ohne Berücksichtigung von Gebühren. Eine Simulationsstudie zur Verteilung der Renditen	2008
12.	Weber, Andreas / Wystup, Uwe Riesterrente im Vergleich. Eine Simulationsstudie zur Verteilung der Renditen	2008
11.	Wystup, Uwe Vanna-Volga Pricing	2008
10.	Wystup, Uwe Foreign Exchange Quanto Options	2008
09.	Wystup, Uwe Foreign Exchange Symmetries	2008
08.	Becker, Christoph / Wystup, Uwe Was kostet eine Garantie? Ein statistischer Vergleich der Rendite von langfristigen Anlagen	2008
07.	Schmidt, Wolfgang Default Swaps and Hedging Credit Baskets	2007
06.	Kilin, Fiodor Accelerating the Calibration of Stochastic Volatility Models	2007
05.	Gribsch, Susanne/ Kühn, Christoph / Wystup, Uwe Instalment Options: A Closed-Form Solution and the Limiting Case	2007

Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling:  
Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“

---

04.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Interest Rate Convexity and the Volatility Smile	2006
03.	Becker, Christoph/ Wystup, Uwe On the Cost of Delayed Currency Fixing	2005
02.	Boenkost, Wolfram / Schmidt, Wolfgang M. Cross currency swap valuation	2004
01.	Wallner, Christian / Wystup, Uwe Efficient Computation of Option Price Sensitivities for Options of American Style	2004

**HFB – SONDERARBEITSBERICHTE DER HFB - BUSINESS SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT**

<b>No.</b>	<b>Author/Title</b>	<b>Year</b>
01.	Nicole Kahmer / Jürgen Moormann Studie zur Ausrichtung von Banken an Kundenprozessen am Beispiel des Internet (Preis: € 120,-)	2003

Printed edition: € 25.00 + € 2.50 shipping

Download:

Working Paper: [http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/Publications/list\\_of\\_publication0.html](http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/Publications/list_of_publication0.html)

CPQF: [http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/quantitative\\_Finance/research\\_publications.html](http://www.frankfurt-school.de/content/de/research/quantitative_Finance/research_publications.html)

**Order address / contact**

Frankfurt School of Finance & Management

Sonnemannstr. 9–11 ■ D–60314 Frankfurt/M. ■ Germany

Phone: +49 (0) 69 154 008 – 734 ■ Fax: +49 (0) 69 154 008 – 728

eMail: [m.biemer@frankfurt-school.de](mailto:m.biemer@frankfurt-school.de)

Further information about Frankfurt School of Finance & Management  
may be obtained at: <http://www.frankfurt-school.de>