

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	15
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	19
<b>Einführung</b> .....	21
<b>1 Grundbegriffe des Normativen</b> .....	25
Ziele des Kapitels .....	25
1.1 Normen .....	25
1.1.1 Begriffsabgrenzung .....	25
1.1.2 Verwandte Begriffe .....	27
1.1.2.1 Regel .....	27
1.1.2.2 Maxime .....	28
1.1.2.3 Grundsatz (Prinzip) .....	29
1.1.3 Inhalt und Funktion von Normen .....	30
1.1.4 Quellen von Normen .....	31
1.1.4.1 Moral .....	31
1.1.4.2 Ethos .....	32
1.1.4.3 Recht .....	33
1.1.4.4 Ethik.....	35
1.2 Vision .....	37
1.3 Mission .....	38
1.4 Werte .....	39
1.5 Unternehmenskultur .....	45
1.6 Leitbild .....	47
1.7 Lessons learned .....	48
1.8 Learning by doing .....	51
<b>2 Normative Führung und Unternehmensethik</b> .....	52
Ziele des Kapitels .....	52
2.1 Führung .....	52
2.1.1 Führung (Management) .....	52
2.1.2 Entrepreneur und Leadership .....	56
2.1.3 Missmanagement .....	58
2.1.4 Normative Führung .....	64
2.2 Rationalität versus Legitimität .....	70
2.2.1 Rationalität .....	70
2.2.2 Legitimität .....	72

2.3	Unternehmensethik .....	72
2.3.1	Überblick .....	72
2.3.2	Ethische Dilemmata .....	76
2.3.3	Theorien der Unternehmensethik zur Dilemmalösung .....	79
2.3.3.1	Vorrang der Ökonomie vor der Moral .....	79
2.3.3.2	Integration von Ökonomie und Moral .....	83
2.3.3.3	Vorrang der Moral vor betriebswirtschaft- lichen Interessen .....	86
2.4	Lessons learned .....	88
2.5	Learning by doing .....	89
<b>3</b>	<b>Wesentliche Spannungsfelder zwischen Ethik und Betriebswirtschaft</b> .....	91
	Ziele des Kapitels .....	91
3.1	Überblick .....	91
3.2	Shareholder Value-Konzept versus Stakeholder-Konzept .....	92
3.3	Corporate Responsibility .....	96
3.3.1	Corporate Governance .....	97
3.3.2	Corporate Social Responsibility .....	101
3.4	Unternehmenskriminalität .....	103
3.5	Corporate Compliance versus Integrität .....	109
3.6	Warum sich integre, nachhaltige Unternehmensführung auch wirtschaftlich lohnt .....	113
3.7	Lessons learned .....	115
3.8	Learning by doing .....	117
<b>4</b>	<b>Normatives intellektuelles Kapital</b> .....	119
	Ziele des Kapitels .....	119
4.1	Bedeutung immaterieller Werte .....	119
4.2	Abgrenzung materieller von immateriellen Werten .....	120
4.3	Verwandte Begriffe für immaterielle Werte .....	122
4.4	Systematisierung immaterieller Werte .....	124
4.5	Besonderheiten des normativen intellektuellen Kapitals (NIK) aus Controlling-Sicht .....	127
4.6	Operationalisierung der Elemente des NIK .....	132
4.7	Bewertung und Bilanzierung der Elemente des NIK .....	134
4.7.1	Bewertung .....	134
4.7.2	Bilanzierung .....	137
4.8	Lessons learned .....	138
4.9	Learning by doing .....	140

<b>5 Konzept und Aufgaben des normativen Controllings</b> .....	141
Ziele des Kapitels .....	141
5.1 Controlling .....	141
5.2 Normatives Controlling .....	143
5.3 Konzepte ethikorientierten Controllings .....	147
5.3.1 Überblick .....	147
5.3.2 Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling .....	147
5.3.3 Organisationscontrolling .....	149
5.3.4 Korruptions-Controlling .....	150
5.3.5 Controlling als Metaführung .....	151
5.3.6 Controlling als Rationalitätssicherung .....	152
5.3.7 Reflexionsorientiertes Controlling .....	153
5.3.8 Integriertes normatives Controlling .....	155
5.4 Ziele und Grundsätze des normativen Controllings .....	157
5.5 Aufgaben des normativen Controllings .....	159
5.5.1 Überblick .....	159
5.5.2 Analyse, Reflexion und Sparring .....	160
5.5.3 Innovation .....	162
5.5.4 Information .....	163
5.5.5 Planung .....	165
5.5.6 Überwachung .....	166
5.5.7 Koordination .....	169
5.6 Die Person des normativen Controllers/der normativen Controllerin .....	170
5.7 Lessons learned .....	171
5.8 Learning by doing .....	173
<b>6 Instrumente im normativen Controlling</b> .....	175
Ziele des Kapitels .....	175
6.1 Überblick .....	175
6.2 Normen-Check .....	178
6.3 Moral-Check .....	179
6.4 Werte- und Tugend-Check .....	181
6.5 Kulturprofil-Check .....	184
6.6 Stakeholder-Analyse .....	187
6.7 Normative Bilanz .....	190
6.8 Leitbild-Check .....	192
6.9 Normativer Plan .....	193
6.10 Normative Kennzahlen .....	194
6.11 Reporting über normative Sachverhalte .....	197

6.12 Lessons learned .....	200
6.13 Learning by doing .....	201
<b>7 Umsetzung des normativen Managements und des normativen Controllings .....</b>	<b>202</b>
Ziele des Kapitels .....	202
7.1 Überblick .....	202
7.2 Einführung des normativen Controllings .....	205
7.3 Werte- und Kulturmanagement .....	208
7.4 Code of Ethics (Ethikkodex) .....	210
7.5 Ethikorientiertes strategisches Management .....	213
7.6 Personalpolitik .....	216
7.6.1 Führungsethik .....	216
7.6.2 Mitarbeiterethik .....	218
7.6.3 Personalauswahl .....	219
7.6.4 Entgeltsysteme .....	221
7.6.5 Personalentwicklung .....	222
7.7 Organisationsstruktur .....	224
7.8 Zusammenarbeit zwischen dem normativen Controlling und anderen Stellen bzw. Funktionsträgern .....	225
7.9 Lessons learned .....	231
7.10 Learning by doing .....	232
<b>8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>234</b>
<b>9 Lösungen zu: Learning by doing .....</b>	<b>239</b>
<b>10 Glossar .....</b>	<b>244</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>270</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>282</b>