

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
1 EINLEITUNG UND FORSCHUNGSARCHITEKTUR.....	1
1.1 Ausgangslage.....	2
1.2 Stand der Forschung.....	5
1.3 Forschungsziele	7
1.4 Forschungsfragen	7
1.5 Forschungsmethodik.....	10
1.5.1 Richtung und Verständnis der Forschung.....	10
1.5.2 Forschungsdesign.....	12
1.5.2.1 Forschungsvorgehen	14
1.5.2.2 Forschungsmethoden.....	15
1.5.2.3 Gütekriterien der Forschung	16
2 DIE ORGANISATIONSAUFSTELLUNG.....	19
2.1 Was ist die Organisationsaufstellung? Eine Kurzvorstellung.	20
2.2 Was ist das Ziel einer Organisationsaufstellung? Der Zweck.	21
2.3 Was sind die Voraussetzungen für eine Organisationsaufstellung?	21
2.4 Wie läuft die Organisationsaufstellung ab? Die Vorgehensweise.	23
2.4.1 Das Vorgespräch	24
2.4.2 Aufstellung des Ist-Bildes.....	25
2.4.3 Prozessarbeit	27
2.4.4 Lösungs- oder Abschlussbild	30
2.4.5 Nachbesprechung.....	31
2.5 Was sind Ergebnisse einer Organisationsaufstellung? Die Umsetzung.....	32
2.6 Exkurs: Was ist repräsentierende Wahrnehmung? Das Phänomen.....	36
2.7 Welche Arten von Organisationsaufstellungen gibt es?	41
2.8 Wie wirkt die Organisationsaufstellung? Die Resonanz.	44
2.8.1 Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen als Analyseebene.....	44
2.8.2 Visualisierung und Explizierung impliziten Wissens.....	46

2.8.3	Simulation von Handlungsoptionen.....	46
2.8.4	Kognitive Verarbeitung des Aufstellungsgeschehens	47
2.9	Wofür kann die Organisationsaufstellung eingesetzt werden?	49
2.9.1	Anwendung in Basisprozessen	50
2.9.2	Anwendung in Managementprozessen.....	51
2.9.3	Anwendung in Geschäftsprozessen.....	53
2.9.4	Anwendung in Unterstützungsprozessen.....	54
3	THEORETISCHE UND EPISTEMOLOGISCHE GRUNDLAGEN.....	55
3.1	Konstruktivismus	55
3.1.1	Kerngedanken des Konstruktivismus.....	56
3.1.2	Konstruktivismusverständnis des Autors.....	58
3.1.3	Was bedeutet der Konstruktivismus für die Organisationsaufstellung ...	59
3.2	Phänomenologie	61
3.2.1	Ansätze und Entwicklung: Was heisst Phänomenologie?	61
3.2.2	Was bedeutet Phänomenologie für die Organisationsaufstellung?	62
3.2.3	Sind Aufstellungen konstruktivistisch oder phänomenologisch?.....	64
3.3	Systemisches Denken und Systemtheorie	65
3.3.1	Was heisst systemisch?.....	66
3.3.2	Systemorientiertes Management	78
3.3.2.1	Der Ansatz systemorientierten Managements (H. Ulrich)	78
3.3.2.2	Die zwei Ansätze des systemischen Managements (Malik/ Simon)	79
3.3.2.3	Der Ansatz ganzheitlichen Problemlösens (Gomez/ Probst)	80
3.3.3	Systemische Psychotherapie	81
3.3.4	Systemorientierte Organisationssoziologie und Organisationstheorie ...	85
3.3.5	Systemische Organisationsberatung	87
4	UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN.....	89
4.1	Gesellschaftliche Nachhaltigkeit.....	89
4.2	Unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability)	92
4.2.1	Wissenschaftliche Ansätze für unternehmerische Nachhaltigkeit.....	92
4.2.2	Politische Ansätze für unternehmerische Nachhaltigkeit	94
4.2.3	Praxisansätze für unternehmerische Nachhaltigkeit	95

4.3	Exkurs: Strategisches Management.....	97
4.4	Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien	98
4.4.1	Inhaltliche Ausprägungen von Nachhaltigkeitsstrategien.....	98
4.5	Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien und die Umsetzung.....	101
4.5.1	Strategietyp „sicher“: Verminderung und Beherrschung von Risiken...	102
4.5.2	Strategietyp „glaubwürdig“: Verbesserung von Image und Reputation	104
4.5.3	Strategietyp „effizient“: Verbesserung von Produktivität und Effizienz.	106
4.5.4	Strategietyp „innovativ“: Differenzierung im Markt	107
4.5.5	Strategietyp „transformativ“: Nachhaltige Entwicklung von Märkten ...	109
4.6	Nachhaltigkeitsstrategien in der Organisation umsetzen.....	111
4.6.1	Umsetzungsbereich Organisationsstruktur	112
4.6.2	Umsetzungsbereich organisationale Prozesse und Systeme	114
4.6.3	Umsetzungsbereich Unternehmenskultur	116
4.6.4	Umsetzungsbereich Management- und Führungsstil.....	118
4.6.5	Umsetzungsmodus Organisationslernen und -entwicklung	118
4.6.6	Umsetzungsmodus organisationaler Wandel.....	119
4.6.7	Umsetzungsmodus Mikropolitik	121
4.6.8	Umsetzungsmodus Management von Symbolsystemen	122
5	NACHHALTIGKEIT IN TEXTILBRANCHE UND FALLUNTERNEHMEN.....	125
5.1	Die textile Wertschöpfungskette für Baumwolle	126
5.2	Die wirtschaftliche Dimension und ihre Herausforderungen.....	127
5.2.1	Der Markt für Baumwolle.....	127
5.2.2	Der Markt für Bio-Baumwolle	128
5.2.3	Die Kosten von Bio-Baumwolle.....	134
5.2.4	Die wirtschaftlichen Herausforderungen für Bio-Baumwolle	136
5.3	Die ökologische Dimension und ihre Herausforderungen	137
5.3.1	Die Umweltauswirkungen des (Bio-) Baumwollanbaus.....	137
5.3.2	Die Umweltauswirkungen der (Bio-) Baumwollverarbeitung	139
5.3.3	Die ökologischen Herausforderungen für Bio-Baumwolle.....	140
5.4	Die soziale Dimension und ihre Herausforderungen	141
5.4.1	Die Arbeitsbedingungen in der Baumwollverarbeitung	141
5.4.2	Exkurs: Der Sozialstandard SA 8000.....	143

5.4.3	Die Arbeitsbedingungen im Baumwollanbau	144
5.4.4	Exkurs: Soziale Produkt-Labels	144
5.4.5	Die sozialen Herausforderungen für Bio-Baumwolle.....	145
5.5	Fazit der Nachhaltigkeitsherausforderungen für Bio-Baumwolle.....	146
5.6	Das Unternehmen Remei AG und seine Strategie.....	147
5.6.1	Kernkompetenzen.....	148
5.6.2	Aufbau- und Ablauforganisation.....	149
5.6.3	Vision und Ziele	150
5.6.4	Nachhaltigkeitsstrategien	150
5.6.5	Strategische Erfolgsfaktoren.....	151
5.6.6	Strategische Innensicht: Stärken und Schwächen.....	152
5.6.7	Strategische Aussensicht: Chancen und Risiken.....	153
5.6.8	Strategisches Projekt „EULE“	154
6	EINZELFALLSTUDIEN.....	155
6.1	Fallstudie „Vertragsbauern verstossen gegen Bio-Richtlinien (OA Düngebauern)“	158
6.1.1	Vorgespräch.....	158
6.1.2	Aufstellung – Ist-Bild	160
6.1.3	Aufstellung – Prozessarbeit (Schritte 1-5).....	161
6.1.4	Aufstellung - Abschlussbild	162
6.1.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	163
6.1.6	Bewertung und Umsetzung.....	164
6.2	Fallstudie „Verhandlung mit einem potenziellen Grosskunden (OA Verhandlung)“	167
6.2.1	Vorgespräch.....	167
6.2.2	Aufstellung – Ist-Bild	169
6.2.3	Aufstellung - Prozessarbeit (Schritte 1-10).....	170
6.2.4	Aufstellung – Abschlussbild	175
6.2.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	176
6.2.6	Bewertung und Umsetzung.....	178
6.3	Fallstudie „Ausgliederung der Anbauprojekte in eine Stiftung (OA Projekte)“	181
6.3.1	Vorgespräch.....	181

6.3.2	Aufstellung – Ist-Bild	183
6.3.3	Aufstellung – Prozessarbeit (Schritte 1-5).....	184
6.3.4	Aufstellung - Abschlussbild	187
6.3.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	188
6.3.6	Bewertung und Umsetzung.....	189
6.4	Fallstudie „Schwierigkeiten in einer Abteilung (OA Teamkonflikt)“	192
6.4.1	Vorgespräch.....	192
6.4.2	Aufstellung – Ist-Bild	193
6.4.3	Nachbesprechung im Anschluss.....	194
6.4.4	Bewertung und Umsetzung.....	195
6.5	Fallstudie „Probleme mit indischem Lieferanten (OA Lieferant)“	196
6.5.1	Vorgespräch.....	196
6.5.2	Aufstellung - Ist-Bild	198
6.5.3	Aufstellung – Prozessarbeit (Schritte 1-11).....	199
6.5.4	Aufstellung – Abschlussbild	204
6.5.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	205
6.5.6	Bewertung und Umsetzung.....	207
6.6	Fallstudie „Soziale Nachhaltigkeit regeln (OA Sozialstrategie)“	209
6.6.1	Vorgespräch.....	210
6.6.2	Aufstellung – Ist-Bild	212
6.6.3	Aufstellung – Die Prozessarbeit (Schritte 1-6)	213
6.6.4	Aufstellung – Abschlussbild	217
6.6.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	219
6.6.6	Bewertung und Umsetzung.....	219
6.7	Fallstudie „Kommunikation mit den Kunden optimieren (OA Markenstrategie)“	222
6.7.1	Vorgespräch.....	222
6.7.2	Aufstellung – Ist-Bild	224
6.7.3	Aufstellung – Prozessarbeit (Schritte 1-6).....	225
6.7.4	Aufstellung - Abschlussbild	227
6.7.5	Nachbesprechung im Anschluss.....	228
6.7.6	Bewertung und Umsetzung.....	229

7	ERKENNTNISSE UND FAZIT.....	231
7.1	Inhaltliche Erkenntnisse	232
7.1.1	Theoretisch-konzeptionelle Erkenntnisse aus der Literatur	232
7.1.1.1	Allgemeine Rahmenbedingungen.....	233
7.1.1.2	Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen:	235
7.1.1.3	Nachhaltigkeitsstrategien.....	236
7.1.1.4	Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.....	238
7.1.1.5	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	241
7.1.2	Praktisch-empirische Erkenntnisse aus der Einzelfallanalyse	245
7.1.2.1	Inhaltliche Anwendungsbereiche	245
7.1.2.2	Einzelne Aufstellungen	248
7.2	Methodische Erkenntnisse	254
7.2.1	Theoretisch-konzeptionelle Erkenntnisse aus der Literatur	254
7.2.1.1	Konzeptionelle Erschliessung.....	255
7.2.1.2	Theoretische Erkundungen und empirische Ergänzungen.....	259
7.2.2	Praktisch-empirische Erkenntnisse aus der Einzelfallanalyse	262
7.2.2.1	Anwendung: Basisprozesse.....	262
7.2.2.2	Anwendung: Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse	264
7.2.2.3	Anwendung: Management.....	265
7.2.2.4	Anwendung: Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen.....	266
7.2.2.5	Ergebniswirkung: Lösungsqualität	267
7.2.2.6	Ergebniswirkung: Visuelle und emotionale Verarbeitung.....	270
7.2.2.7	Ergebniswirkung: Umsetzungszeiten und -schritte	271
7.2.2.8	Ausführung der Methode	273
7.2.2.9	Ausführung im In-house-Setting	276
7.3	Forschungsmethodisches Fazit.....	279
7.4	Zusammenfassung der Arbeit	281
7.5	Fazit und Ausblick	285
7.5.1	Inhaltliche Erkenntnisse	285
7.5.2	Methodische Erkenntnisse	287
	LITERATURVERZEICHNIS.....	291