

METHODE GRUPPENPUZZLE

Südwestfalen 360° – Die Region neu entdecken, erleben, erfahren.

Autoren: Prof. Karl-Heinz Otto, Prof. Dr. Leif O. Mönter | Herausgeber: Südwestfalen Agentur GmbH



METHODENSTECKBRIEF: GRUPPENPUZZLE

BESCHREIBUNG Diese Methode eignet sich zur Erarbeitung verschiedener Aspekte eines eher komplexen Themas. Im Zentrum der Methode steht ein übergeordneter Arbeitsauftrag, der erst durch die Ergebnisse aller Expertengruppen beantwortet werden kann.

ZIELE Form der Gruppenarbeit, bei welcher durch eigenständiges Lernen und Lehren in Experten- und Stammgruppen ein komplexes Thema umfangreich bearbeitet wird.

MATERIALIEN

- übergeordnete Fragestellung
- umfangreiche Materialien für ca. vier Expertengruppen (gleicher Umfang für jede Gruppe)

DAUER mind. eine Doppelstunde

SOZIALFORM Gruppenarbeit

**MÖGLICHE
DIDAKTISCHE
VERORTUNG**



VORBEREITUNG Die Lehrperson muss für jede Expertengruppe Materialien zusammenstellen. Im Klassenverband werden danach Stammgruppen gebildet. Die Gruppengröße richtet sich nach der Anzahl der SuS und der Teilthemen

DURCHFÜHRUNG Es werden gleichgroße Stammgruppen gebildet, die alle das übergeordnete Gesamtthema bearbeiten. Hierbei übernimmt jedoch jedes Gruppenmitglied ein festgelegtes Teilgebiet. Anschließend treffen sich die jeweiligen „Experten“ in der sogenannten Expertenrunde, um ihre Arbeitsergebnisse gegenseitig abzugleichen. Danach überlegen die Expertengruppen, wie sie die Ergebnisse in ihren jeweiligen Stammgruppen präsentieren. Anschließend werden die Mitschüler/innen in der Stammgruppe über die jeweiligen anderen Teilaspekte unterrichtet, sodass das Gesamtthema gemeinsam gelöst werden kann.

REFLEXION Im Anschluss an die Erarbeitung des Themenkomplexes kann eine Lernkontrolle in Form eines Tests erfolgen. Zudem ist es möglich, die Arbeit in den einzelnen Gruppen zu kommentieren und zu bewerten.

**KOMPETENZ-
BEREICHE**
(bezogen auf
das nachfolgende
Methodenbeispiel)

Methodenkompetenz: Die SuS ...

- beherrschen die Arbeitsschritte zur Informations- und Erkenntnisgewinnung mit Hilfe fachrelevanter Darstellungs- und Arbeitsmittel (Karte, Bild, Film, statistische Angaben, Graphiken und Text) zur Erschließung unterschiedlicher Sachzusammenhänge und zur Entwicklung und Beantwortung raumbezogener Fragestellungen.
- stellen geographische Sachverhalte unter Verwendung der Fachbegriffe sachlogisch strukturiert, adressatenbezogen, anschaulich und im Zusammenhang dar.
(vgl. DGfG 2012)

DIE METHODE GRUPPENPUZZLE

1. Stammgruppen



2. Expertengruppen



3. Stammgruppen



Literatur:

Meyer, C. (2006): Gruppenarbeit. In: Haubrich, H. (Hg.): Geographie unterrichten lernen. Die neue Didaktik der Geographie konkret. München: 112–115.

Quelle: Eigene Darstellung



METHODENBEISPIEL: GRUPPENPUZZLE AM UNTERNEHMENSBEISPIEL „GROHE“ (KLASSE 10–12)

Im Rahmen der Unterrichtseinheit über die globale Verflechtung von Unternehmen soll es in diesem Gruppenpuzzle um die ursprünglich aus Hemer in Südwestfalen stammende „Grohe AG“ gehen. Das Unternehmen vertreibt vor allem Sanitärarmaturen und -technik und gehört zu den weltweit führenden Unternehmen dieser Branche. Laut Konzernangaben hat das Unternehmen im Jahr 2011 einen Jahresumsatz von 1.165 Mio. Euro erzielt. Die Unternehmenszentrale dieses ‚global players‘ befindet sich seit einigen Jahren in Düsseldorf. Im September 2013 wurde das Unternehmen vom asiatischen Konkurrenten Lixil zusammen mit der Development Bank of Japan für ca. drei Milliarden Euro aufgekauft.

ÜBERGEORDNETE AUFGABE

Mit Hilfe eines Gruppenpuzzles zum Thema „Globale Unternehmen am Beispiel der Grohe AG“ sollt ihr die Rolle des Unternehmens Grohe im globalen Weltmarkt darstellen und daraus ableitend erläutern, wie sich das südwestfälische Unternehmen zum global player wandeln konnte.

ZEITVORGABE:

- Zwei Doppelstunden
(Sinnvolle Aufteilung: 1.–2. Stunde: Durchführung des Gruppenpuzzles;
3.–4. Stunde: Erstellung einer „virtuellen Tour“ mit Google Earth)

MATERIALIEN:

- Arbeitsblätter
- Lexikon bzw. Fremdwörterbuch (sinnvoll)
- Computer (mit Internetanschluss)
- Headset und Lautsprecher

INTERNETQUELLEN:

Homepage des Unternehmens Grohe: Grohe AG (Hg.) (2012):

➤ *Homepage. <http://www.grohe.com/de/> [10.10.2013]*

Weitere Materialien zum Thema: Handelsblatt (Hg.) (o. J.). Handelsblatt macht Schule. Unternehmen und Strukturwandel.

➤ *http://www.handelsblattmachtschule.de/seiten/material_einheiten.php?ue=4&na=3140 [10.10.2013]*

UNTERRICHTSVERLAUF

1. ARBEIT IN DER STAMMGRUPPE

Bildet eine Stammgruppe bestehend aus fünf SuS. Beschreibt gemeinsam, unter welchen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen und nach welchen Prinzipien globale Unternehmen in der heutigen Zeit agieren (vgl. M 1). Vergleicht diese Ansichten mit euren Eindrücken von heutigen Unternehmen. Haltet die Ergebnisse stichpunktartig fest.

M 1: Zitatensammlung

„Weltkonzerne funktionieren nur nach dem Prinzip der wertneutralen Profitmaximalisierung.“
(Jean Ziegler/Schweizer Soziologe, Politiker und Autor; ehemaliger UN-Sonderberichterstatter für das Recht auf Nahrung)

„Die Industrie ist an den Menschen bloß als an ihren Kunden und Angestellten interessiert. Als Kunden wird ihnen die Freiheit der Wahl demonstriert. Objekte bleiben sie auf jeden Fall.“
(Theodor W. Adorno/Deutscher Philosoph und Soziologe)

„Ich bin der Meinung, dass die größte soziale Verantwortung eines jeglichen Geschäftsführers darin besteht, dass er die profitable Zukunft seines Unternehmens sicherstellt.“
(Peter Brabeck-Letmathe/Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé)

„Die neoliberale Globalisierung der Konzerne bedeutet grenzenlose Freiheit der Kapitalflüsse. Unternehmen wollen aber keine globalen Sozial-, Umwelt- und Menschenrechtsstandards.“
(Klaus Werner und Hans Weiss/Autoren von „Das neue Schwarzbuch Markenfirmen“)

„Wohlstand, ökologische Nachhaltigkeit und sozialer Ausgleich sind ohne Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum überhaupt nicht zu erhalten.“
(Günther Oettinger/Kommissar für Energie der Europäischen Kommission)

„Preise sind in einer Marktwirtschaft das Ergebnis von Knappheiten, nicht von Gerechtigkeitsüberlegungen.“
(Josef Ackermann/ehemaliger Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank)

„Nur die Wirtschaft schafft Wohlstand und Wachstum, und dafür müssen die Rahmenbedingungen stimmen.“
(Kurt Bock/Vorstandsvorsitzender der BASF)

„Vielleicht vergisst man zu schnell, dass Globalisierung nicht nur bedeutet, Märkte zu teilen, sondern auch Probleme.“
(Winfried Schäfer/deutscher Fußballtrainer)

Quelle: Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Oldenburg.

2. ARBEIT IN DER EXPERTENGRUPPE

Jede/r von euch soll sich mit einem Schwerpunktthema zur arbeitsteiligen Erarbeitung der übergeordneten Aufgabe beschäftigen. Die Schwerpunktthemen lauten: **Unternehmensziele, Überleben im Wettbewerb, Personalentwicklung, externe Faktoren und interne Faktoren.**

Nach der Auswahl eines Themenschwerpunktes sollt ihr euch in dem Geographiekurs mit denjenigen SuS zusammenfinden, die dasselbe Schwerpunktthema gewählt haben (Expertengruppen). Haltet eure Arbeitsergebnisse unbedingt schriftlich fest (vgl. Materialien).

MATERIALIEN FÜR DIE ARBEIT IN DER EXPERTENGRUPPE (SIEHE ANHANG)

Expertengruppe 1: Unternehmensziele und Nachhaltigkeit

Expertengruppe 2: Globaler Wettbewerb der Unternehmen

Expertengruppe 3: Personalentwicklung

Expertengruppe 4: Externe Einflussfaktoren

Expertengruppe 5: Interne Einflussfaktoren

MATERIALIEN FÜR DIE EXPERTENGRUPPEN

EXPERTENGRUPPE 1: UNTERNEHMENSZIELE UND NACHHALTIGKEIT

AUFGABE 1:

Lest den Aufsatz M 2 „Herausforderungen für Unternehmen“ und schaut euch danach die Abbildung M 3 an. Vergleicht die Kernaussagen des Textes und der Graphik miteinander und erstellt unter Berücksichtigung der beiden Materialien eine eigene Graphik, welche Ziele bzw. Aspekte in einem globalen Unternehmen im 21. Jahrhundert von Bedeutung sind. Verwendet dabei die Oberbegriffe Ökonomie, Ökologie und Soziales.

AUFGABE 2:

Untersucht, ob und inwiefern die oben aufgeführten Unternehmensziele beim Unternehmen Grohe realisiert werden. Nutzt hierzu vor allem die Informationen auf der Homepage der Firma Grohe und den Artikel M 4 „Grohe macht Milliarden-Umsatz“. Nennt die Werte und Ziele, welche hinsichtlich der Ökonomie, Ökologie und der sozialen Faktoren bei Grohe berücksichtigt werden.

M 2: Herausforderungen für Unternehmen

Nachhaltige Entwicklung und Unternehmensverantwortung

Werden natürliche Ressourcen weiter im heutigen Tempo genutzt und verbraucht, zerstört das die Basis der Wirtschaft, unsere Lebensgrundlage und die der nächsten Generationen. Davor warnte 2006 eine Gruppe von rund 1.400 Wissenschaftlern, die unter anderem für die Vereinten Nationen seit Jahren den globalen Zustand der natürlichen Ressourcen erforschen. Ihr Ergebnis: Die Lebensräume, die die notwendigen Ressourcen zur Herstellung von Nahrungsmitteln und Verbrauchsgütern liefern sowie Luft und Wasser reinigen, werden unwiderruflich geschädigt. Sofern es, so sagen Experten, nicht zu deutlichen Änderungen bei den Wirtschafts- und Lebensweisen der industrialisierten Welt und der aufstrebenden Länder kommt. Infolgedessen werden von Seiten der Politik und zahlreichen Organisationen, Institutionen und einzelnen Bevölkerungsgruppen verschiedene Forderungen an Unternehmen gestellt. Denn die Produktionsweisen der Industrie, insbesondere die der europäischen und nordamerikanischen Großkonzerne, tragen innerhalb des gesetzten politischen Rahmens maßgeblich zu den ökologischen Problemen unserer Zeit bei.

Im Zuge der Globalisierung lassen viele sog. „Global Player“ aufgrund niedrigerer Produktionskosten im Ausland produzieren. Diese Unternehmen bringen zwar Arbeit und zahlen Steuern, sind jedoch zum Teil auch für menschenunwürdige Produktionsbedingungen oder für gravierende Umweltschäden verantwortlich.

Durch die Globalisierung haben die Unternehmen einen mindestens so großen, wenn nicht größeren Einfluss als die Politik auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Zustände überall auf der Welt, sagen Wissenschaftler unterschiedlicher Institutionen. Auch kleine und mittlere Firmen nehmen Einfluss, indirekt über Zulieferer und Handel.

Aufgrund der zahlreichen ökologischen und sozialen Probleme ist daher nachhaltiges Wirtschaften gefragt. Nachhaltiges, ökologisch und sozial verantwortliches Wirtschaften ist aber äußerst komplex und gespickt mit neuen Fragestellungen und Herausforderungen. Es gibt keine Checkliste, die man abarbeiten könnte. Sozial- und Umweltstandards werden in der Regel dann befolgt, wenn sie von staatlicher Seite aus festgelegt werden. Dies ist wichtig, weil Unternehmen von sich aus nur bedingt Anreize sehen, nachhaltiger zu wirtschaften, da dies zumeist zusätzliche Kosten bedeuten würde. Unternehmen wirtschaften maßgeblich aus drei Gründen nachhaltiger: Wenn dies durch Gesetze oder andere Verordnungen vorgegeben wird, wenn sich dadurch Kosten langfristig senken lassen oder wenn sich Unternehmen ein besseres Image und damit einen Wettbewerbsvorteil erhoffen. Manche Unternehmen stärken daher bewusst die Rechte ihrer Mitarbeiter oder setzen

auf Umweltstandards, weil sie wissen, dass gute Arbeiter und eine intakte Umwelt auf langer Sicht wichtig für den Erfolg ihrer Firma sind. Hierdurch, oder auch durch Projekte, Initiativen u. a., können sie durchaus einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Dazu müssen die Unternehmen jedoch die gesellschaftlichen Ansprüche an sie kennen und verstehen lernen.

In Anlehnung an: Lexikon der Nachhaltigkeit (2012):

http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/mega_herausforderungen_fuer_unternehmen_nachhalti_1496.htm [10.10.2013]

M 3: Allgemeine Unternehmensziele



Quelle: Verändert nach Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Paderborn: www.handelsblattmachtschule.de/download/download.php?id=134 [10.10.2013]

M 4: Grohe macht Milliarden-Umsatz

Europas größter Hersteller von Sanitärarmaturen Grohe, dessen Hauptsitz in Hemer in Südwestfalen liegt, setzt bei seiner weltweiten Expansion gezielt auf das Gütesiegel „Made in Germany“. Deutsche Qualität und deutsche Ingenieurleistung genießen weltweit hohes Ansehen, betonte Firmenchef David Haines am Donnerstag in Düsseldorf. Sämtliche Grohe-Produkte würden deshalb in Deutschland entwickelt.

Auch rund 60 % der fertigen Produkte stammen aus den drei deutschen Werken des Unternehmens. Dabei erwirtschaftet Grohe mittlerweile rund 84 % seines Umsatzes im Ausland. Gleichzeitig setzt der Konzern konsequent auf hochwertiges Design und Innovationen.

Das Rezept scheint aufzugehen. Im Jahr 2011 steigerte das Unternehmen seinen Umsatz um 19 % auf 1,2 Milliarden Euro. Der operative Gewinn (Bereinigtes Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) stieg um 16 % auf 232 Millionen Euro. Einen Nettogewinn nennt das Unternehmen nicht.

„Wir kommen kaum mit der Produktion nach“, sagte der Manager. Vor allem in den asiatischen Märkten habe Grohe von einem „explosionsartigen Wachstum“ profitiert. Durch ein Joint Venture mit dem chinesischen Marktführer Joyou hatte sich der Konzern dort zuletzt neue Wachstumsmöglichkeiten im preiswerteren Segment erschlossen. In den nächsten Jahren will Grohe die Marke Joyou auch weltweit lancieren.

Das ehemalige Familienunternehmen Grohe war 2004 durch ein Investorenkonsortium, bestehend aus der Texas Pacific Group und der Credit Suisse, übernommen worden. Um das Unternehmen nach Jahren der Stagnation wieder zu Umsatzwachstum zu bringen, wurden 2005 Einsparungen von 150 Millionen Euro pro Jahr bis 2008 beschlossen. An den deutschen Produktionsstandorten in Lahr, Hemer und Porta Westfalica wurden zur Senkung der Fixkosten rund 500 Arbeitsplätze abgebaut. Aufgrund veränderter steuerrechtlicher Bedingungen war in allen Gemeinden, in denen Grohe angesiedelt war, ein deutlicher Gewerbesteuerrückgang zu verzeichnen. Zusätzlich wurden das Werk in Herzberg geschlossen und das thailändische und portugiesische Werk deutlich erweitert (Grohe-Werke befinden sich in Portugal, Thailand und Kanada). Gleichzeitig investierte das Unternehmen bis 2008 in Deutschland in die Optimierung von Produktionstechnologie und Logistik rund 130 Millionen Euro.

Die Grohe-Gruppe mit Hauptsitz in Hemer und Corporate Center in Düsseldorf beschäftigte 2011 weltweit durchschnittlich rund 8.700 Mitarbeiter (davon rund 3.200 bei Joyou), von denen rund 2.400 bei Grohe in Deutschland arbeiteten. Es gibt also deutlich mehr chinesische als deutsche Mitarbeiter. In Sachen Nachhaltigkeit setzt Grohe vor allem auf die Entwicklung wassersparender Armaturen.

Im Jahr 2013 hat die japanische Lixil Group, vorbehaltlich der kartellrechtlichen Genehmigungen, Grohe für etwa 3 Milliarden Euro zusammen mit der Development Bank of Japan übernommen.

EXPERTENGRUPPE 2: WER IM WETTBEWERB ÜBERLEBT

AUFGABE 1:

Lest den vorliegenden Artikel M 5 „Wer im Wettbewerb überlebt“. Stellt darauf inhaltlich aufbauend dar, wie sich das Unternehmen Grohe entwickelt hat, indem ihr eine Zeitleiste anfertigt. Hierbei sollt ihr vor allem die Veränderungen hinsichtlich der Firmenstruktur und der Erweiterung von Produktionsstandorten kenntlich machen. Nutzt als Internetquelle die Homepage des Unternehmens Grohe.

AUFGABE 2:

Erörtert, welche Reaktionen und Folgen (sowohl positiv als auch negativ) die internen Veränderungen bei Grohe hervorgerufen haben. Lest hierzu die abgedruckten Texte M 6 und M 7. Stellt eure Ergebnisse graphisch (z. B. in einem Schaubild oder einer Tabelle) dar.

M 5: Wer im Wettbewerb überlebt

Da in Zeiten der Globalisierung immer mehr miteinander konkurrierende Unternehmen auf den Weltmarkt drängen, können nur diejenigen ‚überleben‘, denen es gelingt, ihre Produkte möglichst günstig herzustellen und sie anschließend möglichst gewinnbringend zu verkaufen. Dies erreichen viele, indem sie z. B. ihren Produktionsstandort ‚outsourcen‘, also in Länder mit z. B. geringen Lohnkosten verlegen, während gleichzeitig im Ursprungsland Arbeiter entlassen werden. Um ihre Produkte zu verkaufen, ist vor allem erfolgreiches Marketing wichtig.

Gute Hoffnungen auf eine erfolgreiche Zukunft können sich in Deutschland unter anderem Maschinen- und Anlagenbauer sowie Autohersteller machen, die seit Jahrzehnten einen legendären Ruf rund um den Globus genießen.

Ein Beispiel dafür, wie die Zukunft weiter Teile der deutschen Wirtschaft aussehen könnte, findet sich in Herzogenaurach. In der beschaulichen fränkischen Kleinstadt hat das deutsche Unternehmen Adidas seinen Firmensitz. Physisch produziert wird dort allerdings schon seit langem nicht mehr – Adidas hat sich zum „virtuellen Unternehmen“ gewandelt, das seine Kernkompetenzen in Deutschland im Design, im Marketing und in der Markenpflege sieht. Fußbälle, Kleidung und andere Sportwaren lässt Adidas jedoch fast ausschließlich in Südostasien produzieren; hierbei wird dem Konzern vorgeworfen, die Arbeitsrechte seiner Mitarbeiter zu ignorieren und von der Ausbeutung und Kinderarbeit in den sogenannten Sweatshops zu profitieren.

Beträchtliche Veränderungen werden auch in Zukunft erwartet – schließlich rechnet so gut wie kein Manager damit, dass der Höhepunkt der Globalisierung bereits erreicht ist. Der Geschäftsführer und Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Boston Consulting Group Dieter Heuskel teilt diese Meinung. Der Höhepunkt der Globalisierung liege noch vor uns, sagt er. In den nächsten Jahren würden nicht nur deutsche Unternehmen Produktion, Forschung und Entwicklung sowie den Vertrieb in Asien und Osteuropa weiter auf- und ausbauen. „Wir werden umgekehrt auch erleben, wie Unternehmen aus China, Indien, Brasilien und Mexiko sich zu ernsthaften Wettbewerbern entwickeln.“ [...]

Kein Bereich werde stärker von der Globalisierung betroffen sein als die Produktion. Insbesondere Manager kleiner Unternehmen rechnen damit, dass sie 2025 weniger als bisher herstellen werden.

Es wird davon ausgegangen, dass sich der Globalisierungsprozess auch auf die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie IT und Verwaltung ausdehnen wird. Man rechnet zudem damit, dass bis im Jahr 2025 auch Dienstleistungen (inklusive Finanzdienstleistungen) mehr und mehr globalisiert werden. Damit würde die weltweite Vernetzung der Wirtschaft in eine neue Dimension vorstoßen.

M 6: Grohe-Verkauf stürzt Städte in die Armut

An den deutschen Standorten des Armaturenherstellers Grohe werden Gewerbesteuer-Rückgänge in Millionenhöhe erwartet.

Der mit Kredit finanzierte Verkauf des Unternehmens an US-Investoren belastete durch Zinsabschreibungen die Unternehmensbilanz und lasse die Steuerschuld sinken, sagte Bürgermeister Michael Esken aus dem nordrhein-westfälischen Hemer, wo die Zentrale des Unternehmens sitzt. Er geht davon aus, dass „durch aktuelle Entwicklungen“ allein für 2004 und 2005 rund fünf Millionen Euro weniger in die Stadtkasse fließen.

Rückgänge erwarten auch die Städte Lahr (Baden-Württemberg), Herzberg (Brandenburg) und Porta Westfalica (NRW), wo Grohe ebenfalls produziert. Das im Bereich Sanitärarmaturen weltweit führende Traditionsunternehmen war im vergangenen Jahr an eine US-amerikanische Investorengruppe verkauft worden.

Grohe könne nun diesen Verkauf teilweise steuerlich geltend machen, sagte Esken. „Da ist etwas falsch mit unserem Steuerrecht. In anderen Ländern ist so etwas nicht möglich“, sagte er. Für die Folgejahre rechnet Esken mit Mindereinnahmen im Gewerbesteuerbereich von jährlich 2,5 Millionen Euro. „Und das, obwohl der Trend bei den Gewerbesteuereinnahmen im allgemeinen wieder nach oben geht.“

„Für uns ist das der kulturelle Todesstoß“, sagte Bürgermeister Michael Oecknigk im brandenburgischen Herzberg. Durch den Verkauf des größten Arbeitgebers und Steuerzahlers der 11.000-Einwohner-Stadt sinken die Steuereinnahmen um 500.000 Euro. Für freiwillige Ausgaben wie Bibliothek, Schwimmbad oder den Tierpark sei jetzt nicht mehr ein einziger Euro übrig.

Sollten die neuen Eigentümer den Standort mit 300 Beschäftigten ganz schließen, komme es noch schlimmer. Die Arbeitslosigkeit steige dann von derzeit 23 auf 30 %. „Als Kommune befinden wir uns in einer Situation der Ohnmacht“, sagte Oecknigk. [...]

Grohe hatte am Montag angekündigt, jede dritte der 4500 Stellen in Deutschland zu streichen und dafür mehr in Asien zu produzieren. Die neuen Eigentümer hatten Einsparungen von 150 Millionen Euro pro Jahr gefordert. Derzeit verhandeln Betriebsrat und Unternehmensführung über Konzepte zur Umsetzung.

Quelle: Handelsblatt (Hg.) (2012): Grohe-Verkauf stürzt Städte in die Armut. In: Handelsblatt, 26.05.2005.
<http://www.handelsblatt.com> [10.10.2013]

M 7: Mehrheitsbeteiligungen (Buy-Outs) – Beispiel Grohe

Die Transformation von GROHE, die der Vorstandsvorsitzende David J. Haines und sein Team einleitete, verhilft dem Unternehmen seit zweieinhalb Jahren zu wesentlich über dem Branchenschnitt liegenden Wachstumsraten und Zugewinnen bei Marktanteilen:

- Produktentwicklung und Design wurden revitalisiert; inzwischen werden 54 % des Umsatzes mit Produkten realisiert, die nicht älter als 3 Jahre sind.
- Der Vertrieb wurde professionalisiert und die Vertriebsstruktur grundlegend globalisiert. GROHE bearbeitet heute die internationalen Märkte aus 12 Vertriebsregionen heraus.
- In den Jahren 2007/2008 wurde die Produktion in den drei deutschen Werken mit Investitionen von 25 Millionen Euro in den Maschinenpark bei laufendem Betrieb auf modernste Standards umgestellt.
- Mit einer bis 2014 über zwei Anleihen gesicherten, soliden Finanzierung und einem vielfach verbesserten Cash Flow ist GROHE für den Konsolidierungsprozess der Sanitärbranche bestens gerüstet.
- Die Investoren entnahmen keine Dividende, steigerten die Investitionen massiv und standen dem Management bei seinem Expansionskurs stets zur Seite.

„Im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern profitiert GROHE heute davon, frühzeitig Kostenprogramme aufgelegt und die Restrukturierung der Produktion eingeleitet zu haben. Wir sind heute besser aufgestellt und kraftvoller als jemals zuvor und können die gegenwärtige globale Wirtschaftskrise als Chance nutzen. Wir haben in weniger als drei Jahren aus einem deutschen Exporteur einen Global Player gemacht und so unseren Unternehmenswert deutlich gesteigert. Die Arbeit der letzten drei Jahre gibt GROHE wieder eine gesicherte Zukunft“, so David J. Haines.

Quelle: Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften – German Private Equity and Venture Capital Association e.V. (Hg.) (o.J.): Beispiel Grohe.

<http://www.wir-investieren.de/was-ist-private-equity/buyouts-mehrheitsbeteiligungen/beispiel-grohe/>
[10.10.2013]

EXPERTENGRUPPE 3: PERSONALENTWICKLUNG

AUFGABE 1:

Lest den Informationstext M 8 über die Personalentwicklung und erklärt nach der Lektüre das Schaubild M 9.

AUFGABE 2:

Entwerft anhand des Schaubildes M 9 eine eigene Version des Schaubildes für das Unternehmen Grohe, indem ihr Ergebnisse einer Informationsrecherche auf der Homepage des Unternehmens Grohe (vor allem über die Personalanforderungen) eurem Schaubild zuordnet.

M 8: Allgemeiner Informationstext über Personalentwicklung

Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern gewinnt für Unternehmen an Bedeutung. Der arbeitsmarktliche Wandel und die permanente Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen fordert einen verstärkten Einsatz vom Arbeitgeber, die Kompetenzen seiner Mitarbeiter auszubauen. Auch der technische und organisatorische Wandel verlangt einen anhaltenden Lernprozess. Die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung ermöglicht außerdem, Leistungs- und Kernkompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein zusätzlicher Aspekt ist der nach wie vor anhaltende Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Auch hier ist ein Umdenken von Unternehmen erforderlich.

Personalentwicklung ist für Unternehmen kein Selbstzweck, sondern Mittel zu Erreichung und Sicherung der strategischen Unternehmensziele. Doch nicht nur die Verbesserung der Wettbewerbssituation und des Unternehmenserfolges rechtfertigen eine systematische Personalentwicklung. Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Ziele, die damit verfolgt werden können. Diese können auf Ebene des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter und auf gesellschaftspolitischer Ebene betrachtet werden.

1. Personalentwicklung – Ziele aus Mitarbeitersicht

- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten
- Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben
- verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes
- Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- Steigerung der individuellen Mobilität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Prestiges
- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung
- Einkommensverbesserung

2. Personalentwicklung – Ziele aus Unternehmenssicht

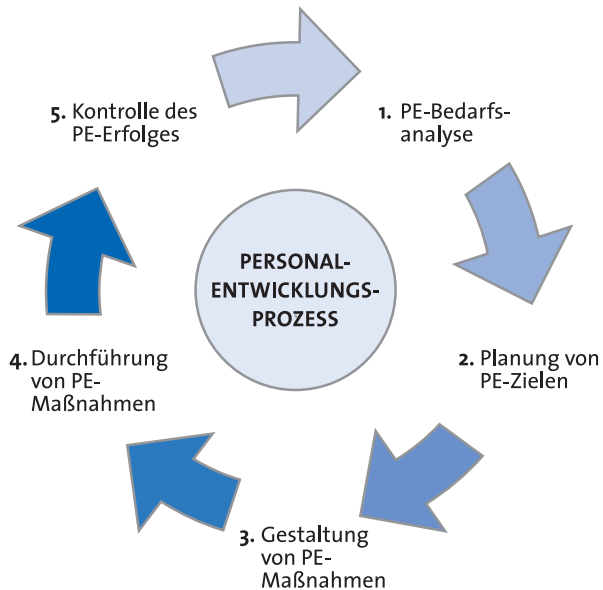
- Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes
- Erkennen und Vorbereiten von Nachwuchsführungskräften und Spezialisten
- Anpassung an die technologischen und marktlichen Erfordernisse
- größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Leistungsmotivation

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Aufdecken von Fehlbesetzungen und Defiziten
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Erhöhung der Bereitschaft Änderungen zu verstehen und herbeizuführen
- geringere Personalbeschaffungskosten durch geringere Fluktuation
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation
- Sicherung des Mitarbeiterbestandes
- Bindung von Mitarbeitern

3. Personalentwicklung – Ziele aus gesellschaftlicher Sicht

- Employability (langfristige Beschäftigungssicherung)
- die optimale Allokation der Humanressourcen,
- die Gewährung des Grundrechts auf Persönlichkeitsentfaltung,
- Chancengleichheit
- soziale Mobilität

Quelle: Bartscher, T. (2012): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Personalentwicklung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html> [10.10.2013]

M 9: Schaubild „Personalentwicklungsprozess“ nach Becker (2005)


Quelle: Verändert nach Bartscher, T. (2012): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Personalentwicklung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html> [10.10.2013]

Erklärungen zum Schaubild:

Um einen optimalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, müssen Personalentwicklungsmaßnahmen sorgfältig geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Die Implementierung eines systematischen und umfassenden Prozessablaufes ist unumgänglich.

1. Personalentwicklung – Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse steht am Anfang einer zielgerechten Personalentwicklung. Sie beinhaltet den Vergleich der Ist-Situation mit den Soll-Gegebenheiten und berücksichtigt dabei sowohl ökonomische Aspekte, wie die Knappheit von Ressourcen, als auch pädagogische Perspektiven, wie z. B. die Begrenztheit menschlichen Lern- und Entwicklungsvermögens.

Um an die gewünschten Daten des Personalentwicklungsbedarfs zu gelangen, bieten sich verschiedene Methoden an. Hierzu zählen die Befragung, die Beobachtung oder eine Dokumentenanalyse. Welche Methode zielführend ist, hängt unter anderem vom Umfang der Personalentwicklungsmaßnahme und der Größe der Zielgruppe ab und muss individuell gewählt werden.

2. Planung von Personalentwicklung – Ziele

Im zweiten Schritt, der Planung von Zielen, werden künftige durch Fördermaßnahmen herbeizuführende Leistungs- und Verhaltensstandards von Mitarbeitern beschrieben. Mit Hilfe der Festsetzung von organisationsbezogenen Zielen soll der Entwicklung des Unternehmens Rechnung getragen werden.

3. Planung von Personalentwicklung – Maßnahmen

Durch das individuelle Abstimmen von Maßnahmenpaketen auf das Unternehmen und die Mitarbeiterbedürfnisse wird der Ressourceneinsatz nicht nur pädagogisch, sondern auch ökonomisch optimiert und Lernertragsverluste vermieden.

Quelle: Bartscher, T. (2012): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Personalentwicklung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html> [10.10.2013]

EXPERTENGRUPPE 4: EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

AUFGABE 1:

Lest den Informationstext M 10 und betrachtet das Schaubild M 11 über die externen Einflüsse und nennt nach einer (ausführlichen) Internetrecherche externe Einflüsse, die gegenwärtig deutsche Unternehmen beeinflussen. Achtet hierbei unbedingt auf die Seriosität eurer Internetquellen. Notiert euch die externen Einflüsse möglichst detailliert in der Tabelle 1.

MÖGLICHE INTERNETLINKS:

- <http://www.spiegel.de/>
- <http://www.handelsblatt.com/>
- <http://www.tagesschau.de/>

AUFGABE 2:

Erläutert möglichst detailliert die Folgen externer Faktoren für das Unternehmen Grohe (vgl. 1. Aufgabe). Achtet hierbei besonders auf die Unternehmensausrichtung (z. B. Entwicklungsziele und Internationalisierung), die hergestellten Produkte (z. B. Absatzmärkte und Materialien), das Personal (z. B. Anforderungen). Als Informationsquelle für die Aufgabe dient euch die Homepage des Grohe-Unternehmens. Zur Ergebnissicherung sollt ihr die Tabelle 1 benutzen.

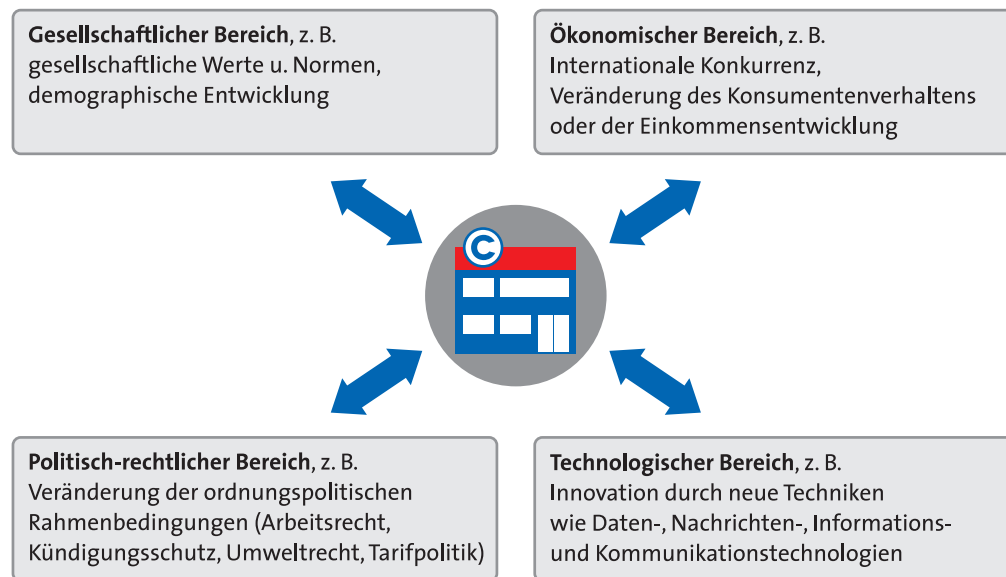
M 10: Allgemeiner Informationstext über externe Einflüsse

Externe Einflüsse, die Strukturwandel in Unternehmen hervorrufen:

- Unberechenbarkeit des politisch gesellschaftlichen Umfeldes (z. B. Kriege)
- Internationalisierung
- Konzentrationsprozesse
- Verhandlungsmacht der hochqualifizierten Leistungsträger („war for talents“)
- Beschleunigung von Produktlebenszyklen
- Dynamik der Finanzmärkte (Abhängigkeit von den Kapitalmärkten, Kapital als Wettbewerbsfaktor)
- Individualisierungstendenzen
- Anspruch der Mobilität
- Stärkung der Kundenmacht bei gleichzeitiger Abnahme ihrer Loyalität
- Erweiterung der Markthorizonte (z. B. EU-Erweiterung)
- Gewachsene unternehmensübergreifende Sichtweisen lösen sich auf
- Privatisierung öffentlicher Leistungen

Quelle: Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Oldenburg.
http://www.handelsblattmachtschule.de/seiten/material_einheiten.php?ue=4&na=3140 [10.10.2013]

M 11: Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens



Quelle: Verändert nach Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Oldenburg.
http://www.handelsblattmachtschule.de/seiten/material_einheiten.php?ue=4&na=3140 [10.10.2013]

TAB. 1: TABELLE ZU DEN EXTERNEN EINFLUSSFAKTOREN

Externe Faktoren (Aufgabe 1)	Auswirkungen auf Grohe (Aufgabe 2)

EXPERTENGRUPPE 5: INTERNE EINFLUSSFAKTOREN

AUFGABE 1:

Lest den Informationstext M 12 und betrachtet das Schaubild M 13 über die internen Einflüsse und nennt nach einer (ausführlichen) Internetrecherche interne Einflüsse, die gegenwärtig deutsche Unternehmen beeinflussen. Achtet hierbei unbedingt auf die Seriosität eurer Internetquellen. Notiert euch die internen Einflüsse möglichst detailliert in der Tabelle 2.

MÖGLICHE INTERNETLINKS:

- <http://www.spiegel.de/>
- <http://www.handelsblatt.com/>
- <http://www.tagesschau.de/>

AUFGABE 2:

Erläutert möglichst detailliert die Folgen interner Faktoren für das Unternehmen Grohe (vgl. Aufgabe 1). Achtet hierbei besonders auf die Unternehmensausrichtung (z. B. Entwicklungsziele und Internationalisierung), die Organisationsstruktur des Unternehmens, die hergestellten Produkte (z. B. Zielgruppen und Absatzmärkte) und die Personalstruktur (z. B. Anforderungen). Als Informationsquelle für die Aufgabe dient euch die Homepage des Grohe-Unternehmens. Zur Ergebnissicherung sollt ihr die Tabelle 2 benutzen.

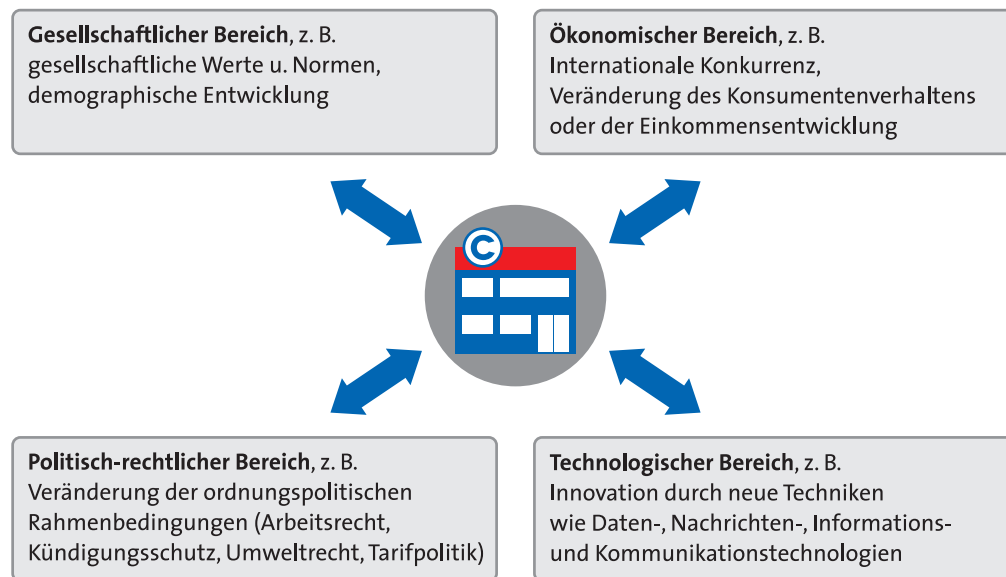
M 12: Allgemeiner Informationstext über interne Einflüsse

Interne Einflüsse, die Strukturwandel in Unternehmen hervorrufen:

- Verlust von Loyalität und Identität bei gleichzeitig erhöhtem Bedarf an Leistungsbereitschaft und Motivation
- Ruf nach „Empowerment“ (Selbstverantwortung) einerseits und Kontrollbedürfnis andererseits
- Kostenorientierte Prozesse verlangen Standardisierung, gleichzeitig Ruf nach Flexibilität und Innovation
- Entpersonalisierung der Kommunikation durch neue Kommunikationsmedien („virtuelles Arbeiten“)
- Höhere Ansprüche von Seiten der Kunden, gleichzeitig Kostendruck
- neue Arbeitsformen („virtuelle Organisationen“)
- Überlastung der Leistungsträger durch Beschleunigung
- Führung im Spannungsfeld organisatorischer Trägheit und Veränderungsnotwendigkeit
- Ökonomisierung der organisationsinternen Beziehungen („Profitcenter“)
- Umbau der Hierarchieebenen. Führungsstrukturen verändern sich
- Management von Vielfalt
- Risikohöhen durch Fehlerunfreundlichkeit (z. B. wenn keine zeitlichen Puffer vorhanden sind, um Fehler zu berichtigen)
- Auflösung von Organisationsgrenzen

Quelle: Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Oldenburg.
http://www.handelsblatmachtschule.de/seiten/material_einheiten.php?ue=4&na=3140 [10.10.2013]

M 13: Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens



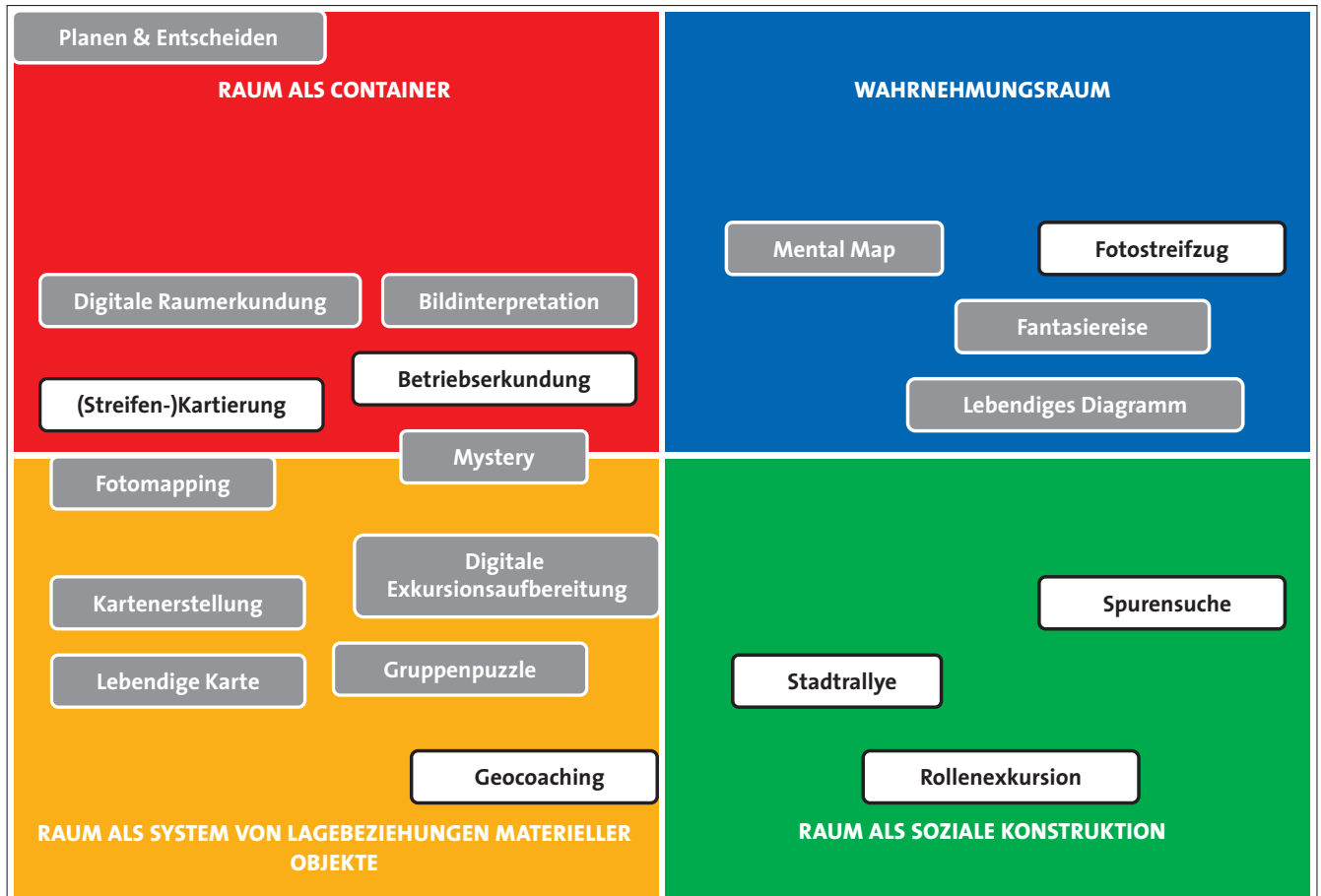
Quelle: Verändert nach Koch, M.; Backes, C.; Lau, B. (o. J.): Unterrichtseinheit. Unternehmen und Strukturwandel. Oldenburg.
http://www.handelsblattmachtschule.de/seiten/material_einheiten.php?ue=4&na=3140 [10.10.2013]

TAB. 2: TABELLE ZU DEN INTERNEN EINFLUSSFAKTOREN

Interne Faktoren (Aufgabe 1)	Auswirkungen auf Grohe (Aufgabe 2)

HINWEISE & LEGENDE FÜR DIE METHODENSTECKBRIEFE

RAUMKONZEPTE UND METHODEN FÜR DEN GEOGRAPHIEUNTERRICHT



Unterrichtsmethode für den Klassenraumunterricht



Exkursionsmethode „Lernen vor Ort“

HINWEIS:

Die Zuordnung der Methoden zu einem Raumkonzept hängt besonders von den jeweiligen Inhalten ab. Zum Teil werden auch mehrere oder alle Raumdimensionen berücksichtigt. Die hier vorgenommene Zuordnung bezieht sich auf die in diesem Band vorgestellten Methodenbeispiele.

LEGENDE FÜR DIE METHODENSTECKBRIEFE

1. RAUMKONZEPTE

HINWEIS:

Je mehr farbige „Dreiecksbalken“ angezeigt werden, desto größer ist die Übereinstimmung mit dem jeweiligen Raumkonzept.



RAUM ALS CONTAINER

Räume werden als Behälter betrachtet, in denen bestimmte Sachverhalte der physisch-materiellen Welt (z. B. Oberflächenformen, Böden, Klima, Gewässer, Bebauung, Struktur des Einzelhandels) enthalten sind.



- > Welche naturräumlichen Besonderheiten weist z. B. Südwestfalen auf?



RAUM ALS SYSTEM VON LAGEBEZIEHUNGEN

Räume werden als Systeme von Lagebeziehungen materieller Objekte betrachtet. Dabei wird die Bedeutung von Standorten, Lagerelationen und Distanzen untersucht.

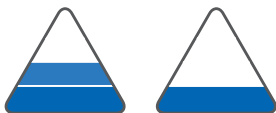


- > Worin bestehen globale wirtschaftliche Verflechtungen, die für die Region Südwestfalen relevant sind?



RAUM ALS KATEGORIE DER SINNESWAHRNEHMUNG

Es wird untersucht, wie scheinbar real vorhandene „Räume“ von Individuen, Gruppen oder Institutionen gesehen und bewertet werden.



- > Wie wird beispielsweise die demographische Entwicklung in Südwestfalen subjektiv verschieden wahrgenommen und bewertet?



RAUM ALS KONSTRUKTION

Es wird davon ausgegangen, dass „Räume“ „gemacht“ werden und damit Artefakte von gesellschaftlichen Konstruktionsprozessen sind. Es wird hinterfragt, wer unter welchen Bedingungen und aus welchen Interessen wie über bestimmte Räume kommuniziert. Des Weiteren geht es darum, wie die durch die raumbezogene Sprache erst konstituierten räumlichen Entitäten durch alltägliches Handeln und Kommunizieren fortlaufend produziert und reproduziert werden.



- > Welche Vorstellungen über Südwestfalen werden von wem transportiert?

2. DIDAKTISCHE VERORTUNG DER METHODE

HINWEIS:

Je größer die Symbole sind, desto eher ist die Methode für die jeweilige Unterrichtsphase geeignet.

EINFÜHRUNGSPHASE



BEARBEITUNGSPHASE



SICHERUNGSPHASE



ANMERKUNG:

Die Autoren bekennen sich zur Gleichberechtigung der Geschlechter. Aus Platzgründen wird in der Regel in den Methodensteckbriefen die Abkürzung „SuS“ anstelle der Bezeichnung „Schülerinnen und Schüler“ verwendet.

KOMPETENZBEREICHE DER NATIONALEN BILDUNGSSTANDARDS FÜR DAS FACH GEOGRAPHIE

Kompetenzbereich	zentrale Kompetenzen
Fachwissen (F)	Fähigkeit, Räume auf den verschiedenen Maßstabsebenen als natur- und humangeographische Systeme zu erfassen und Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Umwelt analysieren zu können.
Räumliche Orientierung (O)	Fähigkeit, sich in Räumen orientieren zu können (topographisches Orientierungswissen, Kartenkompetenz, Orientierung in Realräumen und die Reflexion von Raumwahrnehmungen).
Erkenntnisgewinnung/ Methoden (M)	Fähigkeit, geographisch/geowissenschaftlich relevante Informationen im Realraum sowie aus Medien gewinnen und auswerten sowie Schritte zur Erkenntnisgewinnung in der Geographie beschreiben zu können.
Kommunikation (K)	Fähigkeit, geographische Sachverhalte zu verstehen, zu versprachlichen und präsentieren zu können sowie sich im Gespräch mit anderen darüber sachgerecht austauschen zu können.
Beurteilung/Bewertung (B)	Fähigkeit, raumbezogene Sachverhalte und Probleme, Information in Medien und geographische Erkenntnisse kriterienorientiert sowie vor dem Hintergrund bestehender Werte in Aufsätzen beurteilen zu können.
Handlung (H)	Fähigkeit und Bereitschaft, auf verschiedenen Handlungsfeldern natur- und sozialraumgerecht handeln zu können.

(Quelle: Verändert nach: DGfG 2012, S. 9)



Südwestfalen

Regionale 2013

Autoren: Prof. Karl-Heinz Otto, Prof. Dr. Leif O. Mönter

Herausgeber: Südwestfalen Agentur GmbH | Dr. Stephanie Arens, Martin Müller

Martinstraße 15

57462 Olpe

www.suedwestfalen.com