

# Panzer statt Personenwagen? Moralisches Dilemma der Zeitenwende

Die sicherheitspolitischen Veränderungen der „Zeitenwende“ wirken sich auf die deutsche Wirtschaft aus, besonders auf die Rüstungsindustrie, die wieder stärker in politische, gesellschaftliche und ökonomische Debatten gerückt ist. Es entstehen Zielkonflikte zwischen ökonomischer Rentabilität, gesellschaftlicher Verantwortung und moralischer Legitimation wirtschaftlichen Handelns.

Am Beispiel Görlitz wird dies besonders gut deutlich: Das Unternehmen Alstom verkauft den Waggonbau Görlitz an den Rüstungskonzern KNDS. Nach über 175 Jahren ziviler Produktion von Schienenfahrzeugen und Eisenbahnwaggons sollen in dem Werk zukünftig Panzer gebaut werden. Das sichert Arbeitsplätze, stärkt die industrielle Basis und dient den Sicherheitsinteressen, schafft jedoch ein ethisch belastetes Spannungsfeld. Die Transformation betrifft auch regionale Wertschöpfungsketten und Zuliefererstrukturen und wirft Fragen zu den langfristigen ökonomischen und gesellschaftlichen Folgen der Rüstungsproduktion auf. Dabei sind ethische Leitlinien, sorgfältige staatliche Kontrolle der Rüstungsexporte sowie transparente Kommunikation entscheidend für die gesellschaftliche Akzeptanz der Rüstungsindustrie.

In dieser Unterrichtseinheit werden die Schülerinnen und Schüler zunächst für die Spannungsfelder sensibilisiert, die mit der Umstellung eines zivilen Produktionsbetriebs auf einen Rüstungsstandort einhergehen. Die ethischen Konflikte werden auf individueller und gesellschaftlicher Ebene analysiert. Anschließend entwickeln die Lernenden fundierte Handlungs- und Kommunikationsstrategien, die sie in einem Elevator-Pitch präsentieren. Dabei verknüpfen sie analytisches Denken mit moralischer Urteilsbildung und praxisnaher Entscheidungsfindung. Abschließend reflektieren sie, inwieweit ökonomische Entscheidungen in sicherheitspolitisch herausfordernden Zeiten moralisch legitimiert und gesellschaftlich verantwortbar sind.

## Überblick

Themenbereich	Die Unternehmung
Vorwissen	–
Zeitbedarf	2-3 Unterrichtsstunden
Methoden	Positionslinie, Elevator-Pitch
Kompetenzen	Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ geben die ökonomisch-ethischen Spannungsfelder am Standort Görlitz wieder.</li> <li>◆ entwickeln eine Handlungsstrategie und begründen kritisch ihre Entscheidungen im Spannungsfeld von Ethik und Ökonomie.</li> <li>◆ präsentieren ihre Strategien praxisnah in einem Elevator-Pitch vor einem fiktiven Aufsichtsrat und üben so adressatenbezogene Argumentation und Entscheidungsfindung.</li> </ul>
Schlagworte	Zeitenwende, Rüstungsindustrie, Wirtschaftsethik, Unternehmensexethik
Autor	Janosch Schierke
Redaktion	Institut für Ökonomische Bildung (IÖB), 2026
Produktion	Nina Höffken   grafik + webdesign, 2026

## Wirtschaft, Ethik und Sicherheit: Zielkonflikte in der Zeitenwende

Die Umwandlung des Görlitzer Waggonbauwerks von ziviler zu militärischer Produktion verdeutlicht die Auswirkungen der sicherheitspolitischen „Zeitenwende“ auf ökonomische, gesellschaftliche und ethische Dimensionen. Die Übernahme durch den Rüstungskonzern KNDS sichert Arbeitsplätze, stärkt regionale Wertschöpfung und positioniert Görlitz als wichtigen Standort der europäischen Rüstungsindustrie. Dies führt zu einer langfristigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und eröffnet neue Qualifikationsmöglichkeiten für die Belegschaft. Jedoch wird diese wirtschaftliche Stabilität auch durch ein ethisches Spannungsfeld überschattet: Rüstungsproduktion ist ökonomisch und sicherheitspolitisch sinnvoll, aber gesellschaftlich umstritten. Doch wie lässt sich ökonomisches Handeln legitimieren, wenn es in moralische Konflikte führt? Der Fall Görlitz berührt zentrale Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik und verdeutlicht, dass unternehmerische Entscheidungen auch einer moralischen Legitimation bedürfen.

Ein moralisches Dilemma entsteht, wenn eine Person oder ein Unternehmen in einer Situation handeln muss, in der beide Handlungsalternativen aus ethischer Perspektive negative Konsequenzen mit sich bringen. Am Beispiel von Alstom wird dieses Dilemma deutlich: Der Verkauf des Waggonbauwerks an den Rüstungskonzern KNDS sichert Arbeitsplätze und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, fördert gleichzeitig aber die Produktion von Rüstungsgütern, die in vielen Gesellschaftsgruppen als moralisch problematisch angesehen werden. Mitarbeitende oder das Unternehmen stehen vor der schwierigen Entscheidung zwischen ökonomischen Vorteilen und der Wahrung moralischer Werte. Auf individueller Ebene tritt der Konflikt zwischen Arbeitsplatzsicherung und moralischem Gewissen zutage, etwa bei einem Mitarbeiter, der trotz ethischer Bedenken bleibt. Diese Konflikte sind oft überschaubar, da sie in direkter Abwägung zwischen Sicherheit und moralischer Distanz zur Rüstungsproduktion stehen. Doch auf gesellschaftlicher Ebene wird dieser Konflikt komplexer: Demonstrationen von politischen Gruppen verdeutlichen, wie unterschiedliche Werte und Interessen – von Friedens- und Sicherheitspolitik bis zu ökonomischen Notwendigkeiten – in Konflikt geraten. Öffentliche Wahrnehmung und Medienberichterstattung verstärken diese ethische Debatte.

Die Stakeholdertheorie hilft, diese Zielkonflikte systematisch zu analysieren. Sie fordert Unternehmen auf, die Interessen aller beteiligten Akteure zu berücksichtigen. Mithilfe der Vier-Quadranten-Analyse können die unterschiedlichen Dimensionen der Entscheidung visualisiert sowie ökonomische und ethische Fragestellungen differenziert betrachtet werden. Eine solche Analyse führt zu einer tieferen Einsicht in die moralische Ambivalenz der Entscheidung und hilft, potenzielle Konsequenzen besser abzuwägen. Praktisch können durch diese Analyse konkrete Handlungsstrategien entwickelt werden, die betriebswirtschaftliche Effizienz mit moralischer Verantwortung und gesellschaftlicher Akzeptanz verbinden.

Das Fallbeispiel Görlitz zeigt somit, dass Entscheidungen in sicherheitspolitisch herausfordernden Zeiten nicht nur ökonomisch, sondern auch moralisch und gesellschaftlich verantwortet werden müssen. Es wird deutlich, wie Unternehmen in einem komplexen Umfeld die Grenzen individueller moralischer Entscheidungsspielräume und gesellschaftlicher Anforderungen reflektieren sollten. Hierbei bieten ethische Entscheidungsfindungsmodelle wie die Stakeholderanalyse und das Vier-Quadranten-Schema wertvolle Unterstützung, um zwischen den verschiedenen Interessen abzuwählen und langfristig verantwortungsbewusste Lösungen zu entwickeln.

### Literaturhinweise:

Butterwegge, Christoph/Ptak, Ralf (2021): Soziale Ungleichheit in der Zeitenwende.  
Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Deutscher Bundestag – Wissenschaftliche Dienste (2022): Rüstungsindustrie und Rüstungsexporte in Deutschland. Wirtschaftliche Bedeutung und ethische Bewertung. Berlin: Deutscher Bundestag.

Homann, Karl/Blome Drees, Franz (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik.  
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Institut der deutschen Wirtschaft [Hrsg.] (2023): Industrie im Wandel – Arbeitsmärkte zwischen Transformation und Fachkräftemangel. Köln: IW-Studien.

## Unterrichtsverlauf

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps / Hinweise
<b>1. Unterrichtsstunde</b>				
5-10'	Einstieg	Die SuS analysieren die Schlagzeilen in M1. Sie arbeiten heraus, wie aus einer 175-jährigen Tradition der zivilen Waggonbaufertigung ein Rüstungswerk wird.	<b>M1</b> <b>Panzer statt Waggons – Ein Werk wird zur Rüstungsfabrik</b>	Unterrichtsgespräch Fokus auf das Dilemma: Arbeitsplatzsicherung vs. Rüstungsproduktion
10'	Urteilsbildung (Impulsurteil)	Die SuS positionieren sich zu den vier Thesen zur ethischen Verantwortung eines Unternehmens.	<b>Digitale Umfrage: Positionslinie</b>	Einzelarbeit Unterrichtsgespräch Kurze Begründung der Entscheidung im Plenum <b>Methode: Positionslinie</b>
20-25'	Erarbeitung I	Die SuS lesen den Bericht über die Übernahme durch KNDS. Sie analysieren Produktionsänderungen (Umstellung auf Rüstungsgüter), Beschäftigungszahlen und die gegensätzlichen Reaktionen von Politik und Protestgruppen.	<b>M2a</b> <b>Bahnkonzern übergibt an Rüstungskonzern</b>  <b>M2b</b> <b>Auch am Arbeitsmarkt wird die Zeitenwende spürbar</b>	Einzelarbeit Analyse von Produktionsarten, Beschäftigtenzahlen und Reaktionen  Leistungsstarke SuS können mithilfe des Zusatzmaterials die Auswirkungen der Zeitenwende auf den Arbeitsmarkt analysieren.
5'	Sicherung	Systematisierung des Falls Görlitz: Gegenüberstellung der Transformation (Alstom vs. KNDS). Herausarbeitung des Kern-Dilemmas auf individueller und gesellschaftlicher Ebene.	<b>M2a</b> <b>Bahnkonzern übergibt an Rüstungskonzern</b>	Unterrichtsgespräch Tafelbild/Smartboard: Visualisierung als „Werte-Waage“: Ökonomische Notwendigkeit vs. moralische Bedenken
<b>2. Unterrichtsstunde</b>				
5'	Einstieg	Die SuS lesen die E-Mail aus der Konzernzentrale von Alstom als Einstieg in das Fallbeispiel, klären ggf. Fragen, paraphrasieren die Arbeitsschritte und teilen sich in arbeitsgleiche Kleingruppen auf.	<b>M3</b> <b>E-Mail aus der Konzernzentrale von Alstom</b>	Unterrichtsgespräch Die Lehrkraft vergewissert sich, dass das Fallbeispiel und die weiteren Schritte vollständig verstanden wurden.
20'	Erarbeitung II	Der Fall wird von den SuS auf Basis ihrer bisherigen Ergebnisse begründet in das Vier-Quadranten-Schema von Homann/Blome-Drees eingeordnet.	<b>M4</b> <b>Das Vier-Quadranten-Schema – Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld</b>	Einzelarbeit Gruppenarbeit Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Interessengruppen
20'	Erarbeitung III	Die SuS identifizieren die Perspektiven von Mitarbeitenden, Unternehmensführung, Politik und Zivilgesellschaft.	<b>M5a</b> <b>Stakeholder-Analyse</b>	Einzelarbeit Gruppenarbeit Die Lehrkraft fungiert hier als Beobachter und Lernbegleiter der Lerngruppen.
	Mögliche Hausaufgabe	Die Gruppen werden anschließend nach Macht und Interesse in ein Portfolio eingeordnet, um Schlüsselfiguren zu bestimmen.	<b>M5b</b> <b>Das Macht-Interessen-Portfolio</b>	Einzelarbeit

## Unterrichtsverlauf

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps / Hinweise
<b>3. Unterrichtsstunde</b>				
5'	Überleitung	Die Lehrkraft und die SuS blicken gemeinsam auf die vorliegenden Ergebnisse, klären ggf. noch offene Fragen und besprechen die nächsten Schritte.		Unterrichtsgespräch Gespräch im Plenum über Fortschritte und Hindernisse der Arbeitsphase
20-25'	Erarbeitung IV	Die Lerngruppen entwickeln auf Basis der Vorlage gemeinsam eine unternehmensexistische Strategie zur Abmilderung des moralischen Konflikts.	Arbeitsblatt <b>Vorlage für die Visualisierung einer unternehmensexistischen Strategie</b>  <b>M6</b> <b>Orientierungsfolie für die Gruppenarbeit</b>	Einzelarbeit Gruppenarbeit Die Lehrkraft fungiert hier als Beobachter und Lernbegleiter der Lerngruppen.
15-20'	Präsentation	Die Lerngruppen entwickeln auf Basis der Vorlage gemeinsam eine unternehmensexistische Strategie zur Abmilderung des moralischen Konflikts.	<b>M7</b> <b>Was ist ein Pitch?</b>  Arbeitsblatt <b>Bewertungsbogen für einen Pitch zum moralischen Dilemma in der Zeitwende</b>	Diskussion im Plenum Sofern die Zeit es zulässt, kann die Lehrkraft die Präsentation in Form eines Elevator-Pitches vorbereiten lassen. <b>Methode: Elevator-Pitch</b>
	optional	Die SuS diskutieren in einer Pro- und Contra-Debatte, ob staatlich verankerte ethische Leitplanken oder freiwillige unternehmerische Verantwortung im Markt wirksamer sind.	<b>M1-5</b>	Unterrichtsgespräch Die schriftliche Sicherung kann in Form einer Hausaufgabe zur Nachbereitung vorgenommen werden.
	optional	Lernreflexion Mögliche Impulsfragen: ◆ Was nehmen Sie persönlich in der Auseinandersetzung mit der Rüstungsindustrie mit? Was hat Ihre Haltung zum Thema am meisten beeinflusst? ◆ Welche Lernwege und Methoden haben Sie als hilfreich empfunden, welche weniger? Begründen Sie kurz.		Unterrichtsgespräch Im Anschluss kann mit diesen Impulsfragen auf der Metaebene die Lerneinheit und das Lernen aus individueller Sicht reflektiert werden.

M1

## Panzer statt Waggons – Ein Werk wird zur Rüstungsfabrik



### Beschäftigte unter Druck: Job in der Rüstungsindustrie oder Arbeitsplatzverlust

Angesichts von Werksschließungen und Auftragsrückgängen geraten viele Beschäftigte unter Druck. Wer bleiben will, soll in die Rüstungsindustrie wechseln. Doch nicht alle wollen Panzer bauen, um den Job zu behalten.

Quelle: der Freitag, 09.07.2025

© istock.com/MicrovOne (bearbeitet)



### Was ist ein moralisches Dilemma?

Ein moralisches Dilemma liegt vor, wenn eine Person zwischen zwei (oder mehr) moralisch bedeutsamen Handlungsoptionen wählen muss, die sich gegenseitig ausschließen, wobei jede Option wichtige Werte verletzt und es keine eindeutig richtige Lösung gibt.

## Aufgaben

- 1 Fassen Sie die Kernaussagen der drei Zeitungsüberschriften mit eigenen Worten zusammen.
- 2 Erläutern Sie das ethische Spannungsfeld, das sich aus der Umwandlung des Görlitzer Waggonbauwerks in einen Rüstungsstandort ergibt.
  - a) Erläutern Sie das moralische Dilemma der Beschäftigten zwischen Arbeitsplatzsicherung und der Ablehnung, in der Rüstungsindustrie zu arbeiten.
  - b) Beschreiben Sie, welche gesellschaftlichen Spannungen entstehen, wenn Arbeitsplätze durch die Produktion von Rüstungsgütern gesichert werden.



© adobe stock.com/1139062795/Best

© adobe stock.com/1545832734/kadartstudio



### Digitale Umfrage: Positionslinie

Ihre Meinung ist gefragt: Mithilfe der digitalen Anwendung nehmen Sie Stellung zu der Frage, die auf der Leinwand erscheint. Stimmen Sie zu oder eher nicht? Nutzen Sie Ihr mobiles Endgerät, um sich zu positionieren. Über die Kommentarfunktion können Sie Ihre Entscheidung begründen. Das Gruppenergebnis erscheint anschließend auf der Leinwand.

## Aufgaben

3

Nehmen Sie an der digitalen Umfrage teil und beantworten Sie die Frage, wie ein Unternehmen mit den moralischen Fragen umgehen sollte, wenn es militärische Produkte herstellt, um Arbeitsplätze zu sichern. Begründen Sie Ihre Entscheidung anschließend kurz im Plenum.

M2a

## Bahnkonzern übergibt an Rüstungskonzern

### Panzer statt Personenwagen: Übernahme des Waggonbauwerks in Görlitz markiert ein neues Zeitalter

Mit der Übernahme des traditionsreichen Waggonbauwerks in Görlitz durch den deutsch-französischen Rüstungskonzern KNDS beginnt neues Kapitel. Zukünftig sollen dort Rüstungsgüter anstelle von Waggons für den Personenverkehr gebaut werden. Für die Beschäftigten im bisherigen Alstom-Werk ist der Wechsel mit der Hoffnung auf den langfristigen Erhalt ihrer Arbeitsplätze verbunden. Zur offziellen Übergabe kam nun auch Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) nach Görlitz. Er zeigte sich erfreut, dass Industriearbeitsplätze vor Ort erhalten bleiben, obwohl sich Alstom aus Görlitz zurückzieht. KNDS will in dem Werk zukünftig Panzer bzw. Bauteile für den Kampfpanzer Leopard 2, den Schützenpanzer Puma und den Radpanzer Boxer produzieren. Angesichts der veränderten Weltlage sorgt die Umstellung der Produktion in Görlitz nach Einschätzung von Scholz „für mehr Sicherheit in Deutschland“. Kritik an der Übernahme durch KNDS wies er zurück und wendete sich gegen „Stimmungsmache“ gegen das Werk. Auch der Görlitzer Oberbürgermeister Octavian Ursu (CDU) sieht in der Übernahme des Werks eine Chance und verwies auf das nahegelegene Niesky, wo ein Waggonbauwerk für Güterwagen geschlossen wurde.

Ein Unternehmenssprecher von KNDS hob er die besondere Qualifikation der Belegschaft in Görlitz hervor. Dies sei eine wesentliche Grundlage, um den Wechsel vom Waggonbau zum Rüstungsbetrieb erfolgreich zu

gestalten. Dass KNDS langfristig mit dem Standort in Görlitz plant, verdeutlichen geplante Investitionen in Millionenhöhe. Der Zeitplan sieht vor, in diesem Jahr erste Mitarbeiter zu übernehmen. Im nächsten Jahr sollen die letzten Eisenbahnwaggons aus den Werkshallen rollen und bereits erste Rüstungsgüter ausgeliefert werden. Insgesamt werden ca. 580 der rund 700 Beschäftigten bei KNDS oder Alstom weiterbeschäftigt, allerdings nicht alle am Standort Görlitz. Dort werden nach Angaben von KNDS voraussichtlich 350 bis 400 Beschäftigte an Bord bleiben.

Doch die Umstellung auf die Rüstungsproduktion sorgt auch für Kritik. Die Görlitzer Linke hatte zu einer Kundgebung aufgerufen. Außerdem protestierten auch das BSW und die rechtsextremen Freien Sachsen gegen die Übernahme durch KNDS. Zu den Protestaktionen, die ohne Zwischenfälle abliefen, hatten sich nach Angaben der Polizei ca. 100 Menschen versammelt. Vertreter vom BSW kritisierten eine „Militarisierung der Gesellschaft“ und forderten, der Bund solle weniger in Rüstung investieren. Stattdessen seien höhere Ausgaben für Infrastruktur, Bildung und Soziales notwendig. Unter den Beschäftigten sei ein nicht unerheblicher Teil mit der Umstellung auf Rüstungsgüter nicht einverstanden und würde sich nun nach anderen Jobs umsehen. Gleichzeitig distanzierten sich Vertreter vom BSW von der AfD, die ähnliche Forderungen aufgestellt hatte.

Autorentext in Anlehnung an: MDR Sachsen (2025): 120 Jobs weniger: Rüstungskonzern KNDS übernimmt Waggonbau in Görlitz. (05.02.2025)  
Zu finden unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen/bautzen/goerlitz-weisswasser-zittau/alstom-waggonbau-ruestungskonzern-demo-102.html> (24.10.2025)



**Alstom** ist ein französischer Weltmarktführer im Bereich nachhaltige Schienenmobilität (Züge, U-Bahnen, Signaltechnik). Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 84.700 Mitarbeiter.

**KNDS** ist ein führender deutsch-französischer Rüstungskonzern. Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 10.000 Mitarbeiter.

M2b

## Auch am Arbeitsmarkt wird die Zeitenwende spürbar

Es ist ein scharfer Kontrast: Während Jobs in der Autoindustrie und dem Maschinenbau verschwinden, sucht die Rüstung neue Mitarbeiter. Bestimmte Kompetenzen sind besonders gefragt.

Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt ist düster, auch die Aussichten sind nicht rosig. Im kommenden Jahr will jeder dritte Betrieb Stellen abbauen, ergab die aktuelle Konjunkturumfrage durch das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW). Nur 18 Prozent der Firmen wollen demnach im Jahr 2026 neue Jobs schaffen. [...]

Deutschlands Autobranche leidet nicht nur unter einer vorübergehenden Konjunkturschwäche, sondern vor allem unter technologischen Schocks und geopolitischen Risiken. Während die US-Zölle ihr Geschäft bremsen, müssen die traditionsreichen deutschen Marken auch noch den Wandel zur elektrischen und digitalen Mobilität bewältigen. [...] Zudem wird immer deutlicher, wie abhängig deutsche Hersteller und Zulieferer von internationalen Lieferketten sind. [...]

Während in der Autoindustrie Jobs verschwinden, stellt die Rüstungsbranche kräftig ein. Die Zeitenwende nach dem Ukrainekrieg hat für einen Aufschwung

gesorgt. So will der Panzer- und Munitions hersteller <sup>20</sup> Rheinmetall bis 2027 etwa 8.000 Stellen schaffen. Rheinmetall-Chef Armin Papperger sprach im Juli in einem F.A.Z.-Interview davon, allein in diesem Jahr 6.000 Mitarbeiter einzustellen. [...]

Laut der Auswertung durch Index Research suchen <sup>25</sup> Rüstungsfirmen vor allem Ingenieure, Konstrukteure und Architekten. Gebraucht werden auch Arbeitskräfte aus den Berufsgruppen Bau, Handwerk und Umwelt sowie Organisation und Projektmanagement. Hinzu kommen Experten für IT und Kommunikationstechnologie. [...] So <sup>30</sup> sinnvoll solche Personalwechsel in vielen Fällen sind, so unwahrscheinlich ist es aber, dass sich die Autonation Deutschland in kurzer Zeit in eine Software- und Rüstungsnation verwandelt. Die Rüstungsbranche wird die Autoindustrie nicht komplett als Stütze für den Arbeitsmarkt ersetzen können.

Quelle: Fehr, Mark (2025): Auch am Arbeitsmarkt wird die Zeitenwende spürbar, FAZ vom 04.11.2025. Zu finden unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/ruestung-sucht-mitarbeiter-am-arbeitsmarkt-wird-die-zeitenwende-spuerbar-accg-110763111.html> (11.11.2025)



### Umgekehrte Konversion

Konversion bezeichnet die Umwandlung von militärischer Nutzung in zivile Nutzung, während die **umgekehrte Konversion** (Reversal) den entgegengesetzten, neuen Trend beschreibt, bei dem zivile Industriestandorte für die Rüstungsproduktion umgenutzt werden. Ein klassisches Beispiel für die Konversion ist die Umwandlung eines ehemaligen Kasernengeländes in einen Industrie- und Gewerbe park oder einen Technologiecampus, um neue zivile Arbeitsplätze zu schaffen.

## Aufgaben

4

Fassen Sie zusammen, welche Veränderungen das Waggonbauwerk in Görlitz durch die Übernahme des Rüstungskonzerns KNDS erfährt. Gehen Sie dabei auf Produktionsarten, Beschäftigungszahlen und Investitionspläne ein.

5

Analysieren Sie die unterschiedlichen Reaktionen der Beschäftigten und politischen Vertreter (z. B. Bundeskanzler Scholz und der Oberbürgermeister Ursu) sowie protestierender Gruppen (Linke, BSW, Freie Sachsen) auf die Übernahme.

6

Arbeiten Sie die zugrunde liegenden Spannungsfelder (Interessen- und Wertkonflikte) heraus, differenzieren Sie dabei zwischen individueller und gesellschaftlicher Konflikt ebene. (Optional: Gehen Sie darüber hinaus auf die Auswirkungen der „Zeitenwende“ auf den Arbeitsmarkt ein.)

M3

## E-Mail aus der Konzernzentrale von Alstom

Stellen Sie sich vor, Sie sind Teil eines neu gegründeten Expertenteams von Nachwuchskräften bei Alstom. In einer Phase des radikalen Umbruchs erreicht Sie heute eine dringende Nachricht direkt aus der Konzernzentrale. Lesen Sie die folgende E-Mail aufmerksam durch, um Ihren Arbeitsauftrag zu verstehen.

**Neue Nachricht**

An: Verteiler

Betreff: Mitteilung zur Zukunft des Standorts Görlitz und unserer Verantwortung

Liebe Kolleginnen und Kollegen am Standort Görlitz,

wie Sie wissen, endet nach 175 Jahren der Waggonbau in Görlitz, da Alstom die Fertigung verlagern möchte, um im globalen Wettbewerb kostengünstiger zu produzieren. In der aktuellen politischen „Zeitenwende“ haben wir uns entschieden, den Standort zur Sicherung von Arbeitsplätzen an den Rüstungskonzern KNDS zu verkaufen, der dort künftig Panzerteile herstellen wird. Diese Entscheidung bringt erhebliche unternehmensethische Herausforderungen mit sich – sowohl auf individueller Ebene (z.B. die Beschäftigten zwischen Arbeitsplatzsicherung und moralischen Vorbehalten) als auch auf gesellschaftlicher Ebene (z.B. die Verantwortung von Unternehmen und Staat im Umgang mit der Rüstungsproduktion).

Um diesen ethischen Herausforderungen aktiv zu begegnen, haben wir eine neue Abteilung „Wandel & Verantwortung“ ins Leben gerufen. Diese soll eine Strategie entwickeln, die die ethischen Folgen des Betriebswechsels abmildert, das Ansehen des Unternehmens wahrt und allen Beteiligten Orientierung für eine verantwortungsvolle Übergangsplanung bietet.

**Zielsetzung:** Wir möchten mit Ihrer Unterstützung kreative und durchdachte Lösungen erarbeiten, die Teil unserer strategischen Kommunikations- und Übergangsplanung werden können. Gemeinsam können wir so aus diesem moralischen Dilemma gestärkt hervorgehen.

**Aufgabenstellung:** Der präzise Arbeitsauftrag sowie alle relevanten Materialien zur Stakeholder-Analyse und Strategieentwicklung sind dem Anhang dieser E-Mail zu entnehmen. Nutzen Sie diese Unterlagen, um in Kleingruppen konkrete Maßnahmen abzuleiten und Ihre Ergebnisse in einem 5-Minuten-Pitch für den Aufsichtsrat zu präsentieren. Die besten Vorschläge werden direkt in die strategische Planung aufgenommen.

Wir danken Ihnen für Ihre wertvolle Unterstützung und freuen uns auf Ihre kreativen Ideen.

Mit freundlichen Grüßen

Vorstand und Aufsichtsrat der Alstom S.A.

Senden

## Aufgaben

**7** Entwickeln Sie in Kleingruppen Lösungsansätze, wie Alstom den unternehmensexistischen Konflikt beim Wechsel vom zivilen Waggonbau hin zur Rüstungsproduktion verantwortungsvoll und erfolgreich gestalten kann.

**A. Diagnose**

- a) Verorten Sie den Konfliktfall begründet im Vier-Quadranten-Schema von Moral und Rentabilität (M4).
- b) Erstellen Sie eine Stakeholder-Analyse: Beschreiben Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beteiligten Interessengruppen.
- c) Ordnen Sie die Interessengruppen begründet in das Macht-Interessen-Portfolio ein (M5a/M5b).

**B. Strategieentwicklung und Präsentation**

- a) Entwickeln Sie auf Basis der Stakeholder-Analyse und des Macht-Interessen-Portfolios eine unternehmensexistische Strategie mit konkreten Maßnahmen für die relevanten Interessengruppen (siehe M6 und Arbeitsblatt). Ziel ist, im Idealfall den positiven Kompatibilitätsfall (Quadrant I, Moral und Gewinn kompatibel) zu erreichen oder Konflikte nachhaltig abzumildern.
- b) Präsentieren und diskutieren Sie Ihre Ergebnisse, z. B. in einem 5-Minuten-Pitch für den Vorstand und den Aufsichtsrat.

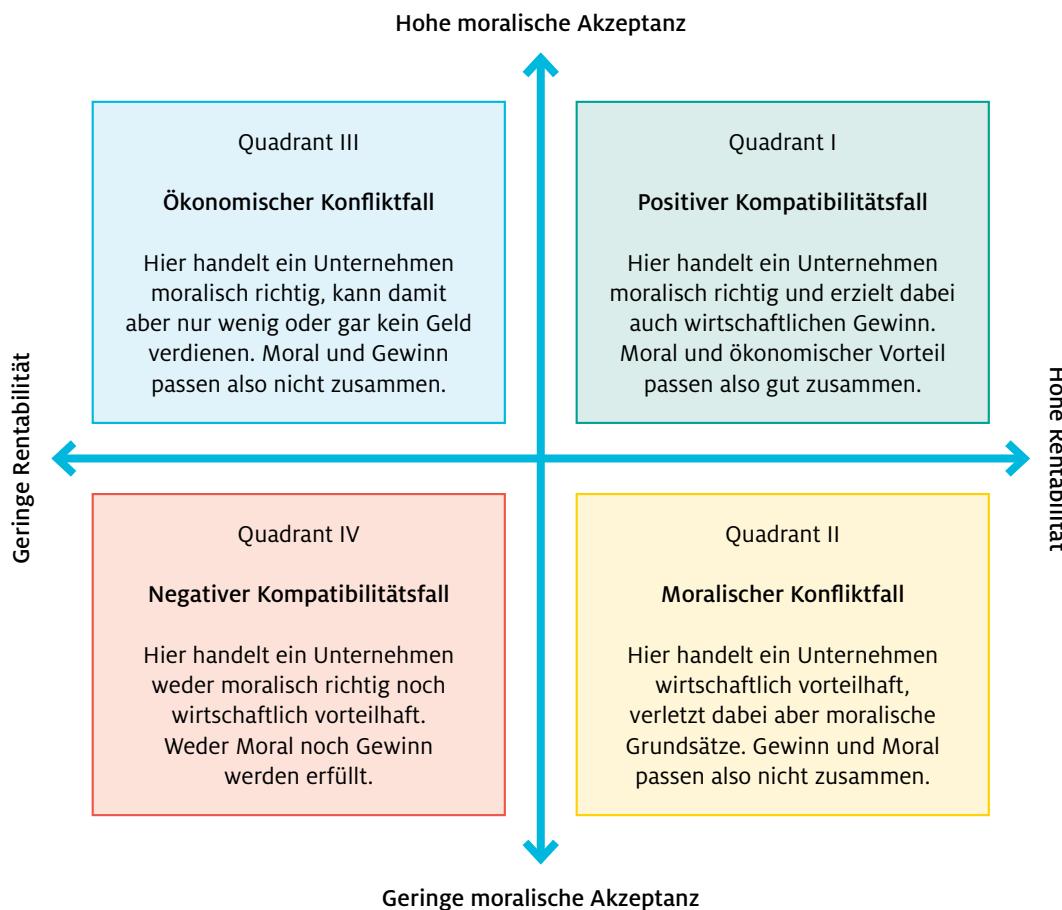
**8** Diskutieren Sie abschließend am Beispiel von Alstom:

- a) Sollen ethische Leitplanken staatlich verankert werden, oder kann freiwillige Verantwortung im Markt zuverlässig wirken?
- b) Welche langfristigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Risiken entstehen durch eine florierende Rüstungsindustrie, und wie können diese verantwortungsvoll gemanagt werden?

## M4

## Das Vier-Quadranten-Schema: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld

Das Vier-Quadranten-Schema dient als diagnostisches Werkzeug, das Spannungsfelder zwischen Rentabilität (Gewinn) und moralischer Akzeptanz im unternehmerischen Handeln aufzeigt. Es ermöglicht die Identifikation von Konfliktbereichen und die Entwicklung von Strategien, die Gewinne auf moralisch einwandfreie Weise sichern.



Quelle: In Anlehnung an: Homann, Karl/Blome Drees, Franz (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 133.

M5a

## Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder-Analyse bewertet alle relevanten Interessengruppen eines Unternehmens nach ihrem Einfluss und ihrem Interesse am Vorhaben. Dabei wird beurteilt, welchen positiven oder negativen Beitrag jeder Stakeholder leisten kann, z.B. mithilfe eines Macht-Interessen-Portfolios (M6).

### Unternehmensführung Alstom

**Position:** Wirtschaftlich strategisch, verantwortungsbewusst, wachstumsorientiert.

**Argumentation:** „Der Einstieg in die Rüstungsproduktion sichert Arbeitsplätze und stärkt die industrielle Basis. Unser Fokus liegt auf wirtschaftlicher Stabilität, aber wir berücksichtigen auch ethische Standards und gesellschaftliche Verantwortung. Anders als die Zivilgesellschaft priorisieren wir ökonomische Vorteile stärker, sehen uns aber verpflichtet, moralische Rechtfertigung und Folgenabschätzung ernsthaft zu prüfen. Mitarbeitende werden aktiv eingebunden, Schulungen und klare Informationen sollen sicherstellen, dass ökonomischer Erfolg und Verantwortung möglichst kompatibel bleiben.“

### Mitarbeitende und Gewerkschaften

**Position:** Vorsichtig optimistisch, besorgt um Sicherheit, Mitbestimmung und berufliche Perspektiven.

**Argumentation:** „Wir wollen, dass Arbeitsplätze in Görlitz erhalten bleiben, sind aber besorgt über die ethischen Implikationen der Rüstungsproduktion. Unser Ziel ist eine Balance zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und moralischer Verantwortung. Anders als die Unternehmensführung sehen wir die Gefahr, dass ökonomische Vorteile zu Lasten der ethischen Verantwortung gehen könnten. Transparente Kommunikation, Schulungen und echte Mitbestimmung sind entscheidend, damit wir die neuen Aufgaben verantwortungsvoll übernehmen können und niemand in moralische Konflikte gedrängt wird.“

### Kunden und Auftraggeber (andere Staaten)

**Position:** Strategisch interessiert, diplomatisch und sicherheitsorientiert.

**Argumentation:** „Die Rüstungsproduktion stärkt unsere nationale Sicherheit und wirtschaftliche Unabhängigkeit. Wir erkennen die ethischen Bedenken an, aber für uns stehen nationale Interessen im Vordergrund. Anders als die Zivilgesellschaft wollen wir die ethischen Implikationen durch internationale Verträge und Exportkontrollen steuern. Wirtschaftliche Vorteile und militärische Stärke sind entscheidend, auch wenn dies moralische Konflikte auslösen kann. Wir erwarten eine verantwortungsvolle Produktion, die im Einklang mit unseren internationalen Verpflichtungen steht.“

### Politik und Verwaltung der Stadt Görlitz

**Position:** Vermittelnd, ausgleichend, mit Fokus auf regionale Stabilität und gesellschaftliche Akzeptanz.

**Argumentation:** „Unsere Priorität ist die Sicherung von Arbeitsplätzen und langfristiger wirtschaftlicher Stabilität. Gleichzeitig müssen ethische, soziale und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt werden. Anders als die Zivilgesellschaft können wir kurzfristige ökonomische Kompromisse akzeptieren, wenn sie den regionalen Zusammenhalt stärken. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen moralischer Legitimation und wirtschaftlicher Notwendigkeit: Wir müssen Wege finden, die Rüstungsproduktion mit gesellschaftlicher Akzeptanz und langfristiger Diversifizierung der Wirtschaft zu vereinbaren.“

### Zivilgesellschaft und Nicht-Regierungs-Organisationen (NGO)

**Position:** Kritisch, werteorientiert, hinterfragend.

**Argumentation:** „Wir erkennen die wirtschaftliche Bedeutung der Arbeitsplätze in Görlitz an, lehnen aber die Rüstungsproduktion aus ethischen Gründen weitgehend ab. Morale Legitimität, gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Folgen müssen Vorrang haben – selbst wenn dies kurzfristige ökonomische Nachteile bedeutet. Wir sehen es kritisch, dass wirtschaftliche Interessen Arbeitsplätze rechtfertigen könnten, die langfristig gesellschaftlich problematisch sind. Am ehesten wäre eine Produktion in Deutschland akzeptabel, da so eigene Werte, ethische Leitlinien und strenge Exportkontrollen eingehalten werden können. Wir erwarten transparente Entscheidungen und aktive Bürgerbeteiligung, damit gesellschaftliche Akzeptanz entsteht.“

**M5b**

## Das Macht-Interessen-Portfolio

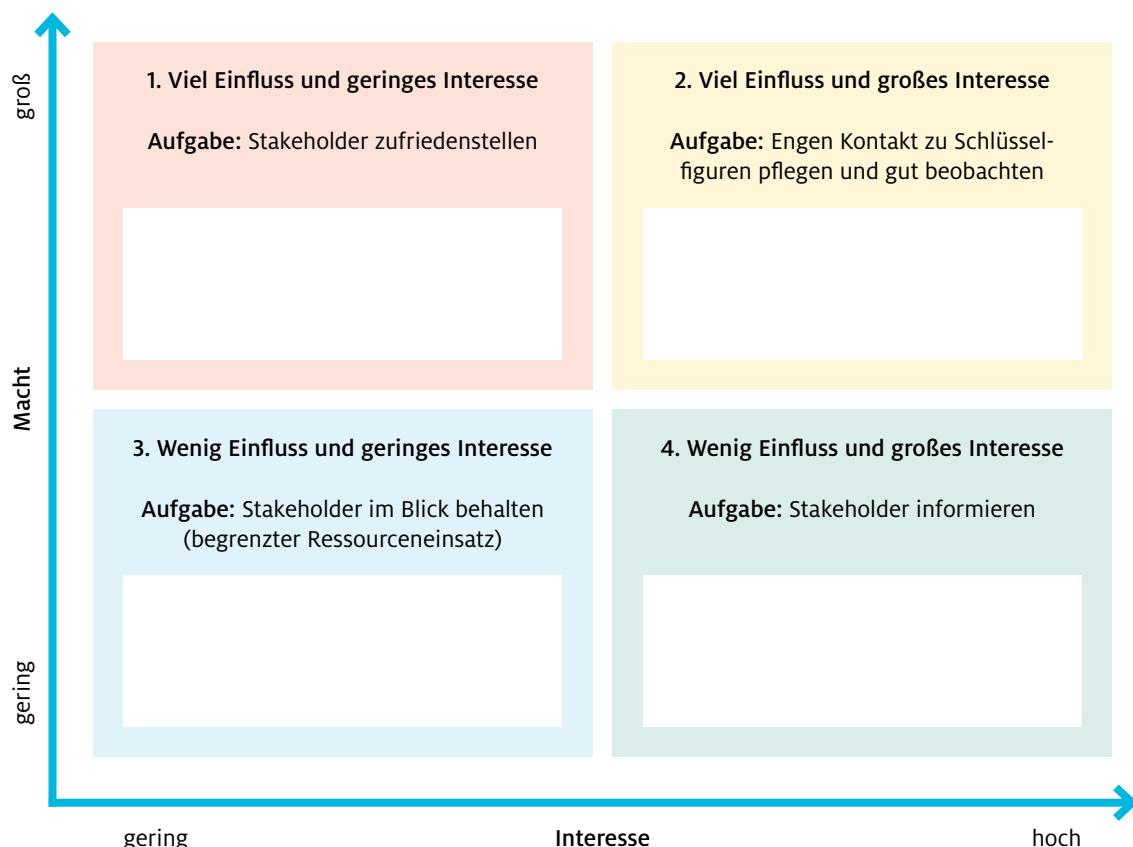
Das Macht-Interessen-Portfolio hilft dabei, alle Personen oder Gruppen, die von einem Projekt betroffen sind (also die Stakeholder), in zwei wichtigen Punkten zu bewerten:

- 1. Wie viel Einfluss haben die Stakeholder auf das Projekt?**
- 2. Wie stark interessiert sind die Stakeholder an dem Projekt?**

Mit dieser Methode kann man herausfinden, wer regelmäßig informiert werden muss, wer aktiv in die Entscheidungen einbezogen werden sollte und wer nur beobachtet werden muss, um sicherzustellen, dass das Unternehmensziel (hier der Übergang bei Alstom) erfolgreich verläuft. Die Ergebnisse dieser Analyse sollten in die Strategieentwicklung einfließen, damit Alstom weiß, wie es mit den verschiedenen Stakeholdern umgehen muss, um den Übergang verantwortungsvoll und erfolgreich zu gestalten.

### Die vier Quadranten in der Einzelperspektive

- 1. Viel Einfluss und geringes Interesse**  
= Einflussreiche Stakeholder, daher informieren und zufriedenstellen
- 2. Viel Einfluss und großes Interesse**  
= Schlüsselfiguren für die Strategieentwicklung, daher eng in Kontakt bleiben und aktiv einbeziehen
- 3. Wenig Einfluss und geringes Interesse**  
= Stakeholder mit relevanten Inhalten informieren und Entwicklung beobachten
- 4. Wenig Einfluss und großes Interesse**  
= Engagierte Mitwirkende, daher gut informieren und einbeziehen



In Anlehnung an: Agile Scrum Group. Zu finden unter: <https://agilescrumgroup.de/stakeholder-management-matrix-model/> (11.11.2025)

### Vorlage für die Visualisierung einer unternehmensexistischen Strategie

Prägnante und kreative Beschreibung der Unternehmensstrategie

Wirtschaftsethische Spannungsfelder des Betriebswechsels

Name: Säule 1

mind. zwei konkrete und  
bedarfsgerechte  
akteursspezifische  
Maßnahmen

Name: Säule 2

mind. zwei konkrete und  
bedarfsgerechte  
akteursspezifische  
Maßnahmen

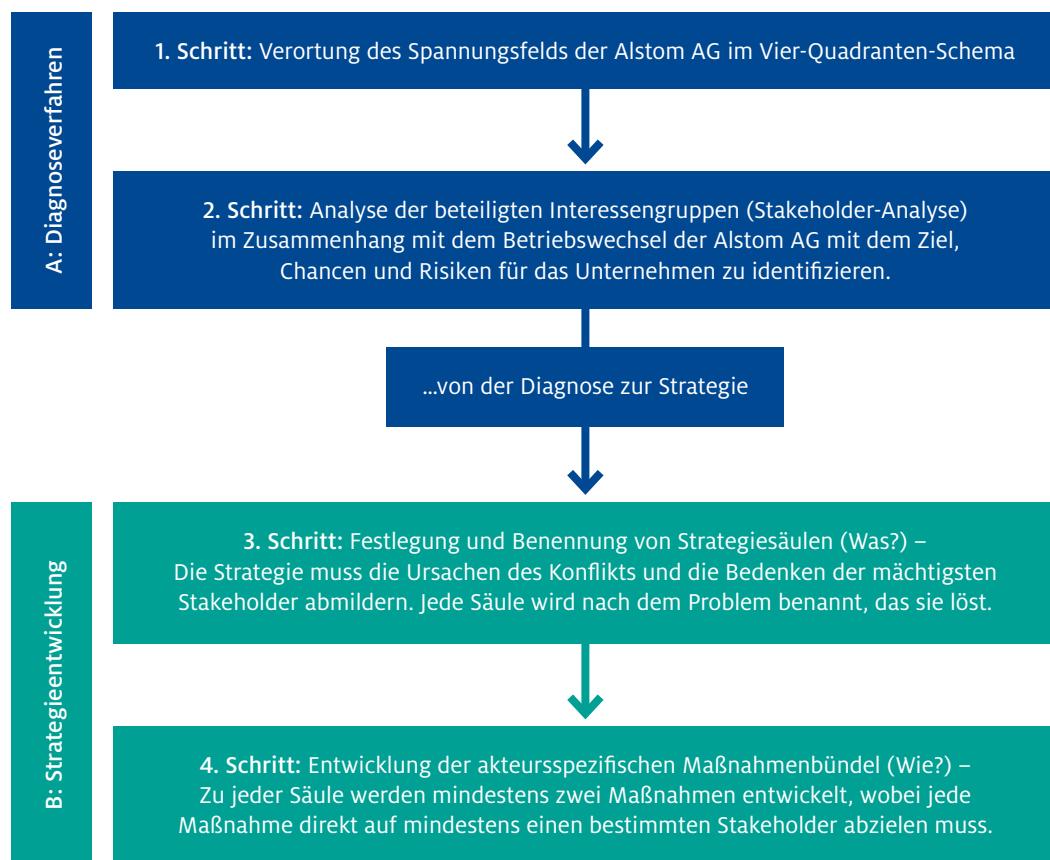
Name: Säule 3

mind. zwei konkrete und  
bedarfsgerechte  
akteursspezifische  
Maßnahmen

**M6**

## Orientierungsfolie für die Gruppenarbeit

**Mögliche unternehmensexistische Vorgehensweise der Arbeitsgruppe  
„Wandel und Verantwortung“ zur Behebung unternehmensexistischer Konfliktfälle**



M7

## Was ist ein Pitch?

Die Unternehmensstrategie steht – jetzt geht es darum, den Aufsichtsrat für Ihre Idee zu gewinnen. Die Königsdisziplin ist hier der sogenannte Pitch.

**Was ist ein Pitch?** Ein Pitch ist eine kurze, überzeugende präsentationsgestützte Vorstellung eines Produkts, eines Projekts oder – wie in Ihrem Fall – einer Unternehmensstrategie zur Abmilderung der ethischen Spannungslinien bei der Umwandlung des Görlitzer Waggonbauwerks von ziviler zu militärischer Produktion.

**Was ist das Ziel?** Vorstand und Aufsichtsrat (hier: Ihre Mitschülerinnen und Mitschüler) von der Notwendigkeit und den Vorteilen Ihres Lösungsweges zu überzeugen.

### Doch was macht einen guten Pitch aus?

#### 1. Pitchen mit Plan

Ein guter Pitch basiert auf klarer Planung, sorgfältiger Vorbereitung und souveräner Durchführung. Legen Sie die Ziele und Kernbotschaften fest und bereiten Inhalte sowie Visualisierungen vor. Präsentieren Sie selbstbewusst, beziehen Sie das Publikum ein und vermitteln Sie Ihre Botschaften klar. So überzeugen Sie sowohl inhaltlich als auch methodisch.

#### 2. Mut zum Experiment

Überlegen Sie sich einen spannenden Einstieg, der die Aufmerksamkeit der Zuhörer gewinnt. Sie können z. B. mit einer rhetorischen Frage an das Publikum beginnen, ein kontroverses Statement abgeben oder beeindruckende Fakten präsentieren, mit Humor das Publikum zum Schmunzeln bringen, etc.

#### 3. Timing ist alles

Sie haben nicht ewig Zeit, sondern genau 3 Minuten. Diese knappe Zeit müssen Sie dazu nutzen, die Jury von Ihrer Idee zu überzeugen. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Punkte!

#### 4. Logik und Struktur

Überlegen Sie sich eine logisch aufgebaute Gliederung. Gerne kann diese zu Beginn eingeblendet werden. Das gibt den Zuhörenden Orientierung und regt zum Mitdenken an.

#### 5. Weniger ist mehr

Versuchen Sie die Folien so übersichtlich wie möglich zu gestalten. Idealerweise haben Sie nicht mehr als vier Worte pro Zeile und nicht mehr als sechs Zeilen pro Folie. Vermeiden Sie es, mehr als zwei verschiedene Schrifttypen zu verwenden.

#### 6. Bildsprache

Bilder sagen mehr als tausend Worte. Diese Binsenweisheit sollten Sie sich zu Herzen nehmen. Zu viel Text auf der Folie lenkt negativ von Ihrem Vortrag ab.

#### 7. Für uns zählt Teamplay

Erklären Sie, wer welche Folien präsentieren wird, und einigen Sie sich, ob Fragen gemeinschaftlich beantwortet werden oder jeweilige Expertinnen und Experten festgelegt werden sollen. Vermeiden Sie hierbei zu viele Wechsel zwischen den Rednerinnen und Rednern, denn das könnte Unruhe schaffen.

### Bewertungsbogen für einen Pitch zum moralischen Dilemma in der Zeitwende

Namen der Schüler:innen: \_\_\_\_\_

Name des Pitches: \_\_\_\_\_

#### Inhaltliche Kriterien: Was?

	Aspekt	Bewertung	Bemerkung
1. Inhaltliche Fähigkeiten	<b>Vollständigkeit:</b> Die Unternehmensstrategie muss alle wichtigen Aspekte (Spannungslinien, Schemata, Stakeholder und dazugehörige konkrete Maßnahmen) zur Abmilderung des unternehmensexistischen Problems abdecken.		
	<b>Realitätsnähe:</b> Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten umsetzbar sein und die wirtschaftlichen und ethischen Herausforderungen des Betriebswechsels von Alstom berücksichtigen.		
	<b>Wirksamkeit:</b> Die entwickelten Maßnahmen sollten fundiert und wirksam das moralische Dilemma auf der gesellschaftlichen Ebene abmildern.		
<b>Inhaltliche Bewertung</b>			

#### Methodische Kriterien: Wie?

	Kriterium	Erläuterung	Bewertung	Bemerkung
2. Methodische Fähigkeiten	<b>Problem- und Ursachenanalyse:</b> Eine sehr gute Unternehmensstrategie beginnt mit einer tiefgehenden und fachsprachlich präzisen Diagnose des unternehmensexistischen Problems und seine Auswirkungen. Die Schüler:innen sollten diese material- und faktenbasiert erläutern können.			
	<b>Strukturiertes Vorgehen:</b> Die Strategie sollte in logische Schritte unterteilt sein (z. B. Diagnose → Strategieentwicklung)			
	<b>Argumentation und Begründung:</b> Alle Vorschläge müssen klar und schlüssig begründet werden, basierend auf den vorliegenden Informationen und Materialien sowie auf nachvollziehbaren Annahmen.			
<b>Methodische Bewertung</b>				

### Präsentationskriterien: Wie wird es gezeigt?

	Kriterium	Erläuterung	Bewertung	Bemerkung
3. Präsentative Fähigkeiten	<b>Struktur und Übersichtlichkeit:</b> Die Präsentation sollte klar gegliedert sein. Eine gute Gliederung mit Einleitung, Hauptteil und Fazit ist essenziell. Die Redeanteile sollten in etwa gleichverteilt sein.			
	<b>Verständlichkeit:</b> Die komplexen Zusammenhänge des ethischen Dilemmas und der Unternehmensstrategie sollten für das Publikum verständlich und prägnant aufbereitet werden. Die Verwendung von einfachen, präzisen Formulierungen ist hier entscheidend.			
	<b>Visualisierung:</b> Die Verwendung von Fotos, Diagrammen etc. kann helfen, komplexe Daten und Zusammenhänge zu veranschaulichen und die Präsentation professioneller zu gestalten.			
	<b>Überzeugungskraft:</b> Die Präsentation sollte das Publikum von der vorgeschlagenen Lösung überzeugen. Dies erfordert eine selbstsichere, aber auch empathische Herangehensweise, die das Problem aus der Sicht des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden beleuchtet.			
	<b>Bewertung der Präsentationskompetenz</b>			
<b>Gesamtbewertung</b>				

### Resümee/Feedback