

FALLBEISPIEL: DAS ETHISCHE DILEMMA

Dr. Linus Gerwald ist junger Chemiker und Projektleiter in der Entwicklungsabteilung einer deutschen Tochtergesellschaft eines großen internationalen Chemiekonzerns. Mit ca. 800 Angestellten ist die Tochter als einer der wenigen Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region noch übriggeblieben. Doch es sieht auch für diese Firma nicht gut aus. Sie droht vom Mutterkonzern bald geschlossen zu werden, da sie seit längerem nur noch Verluste macht.

Linus ist besorgt. Er kommt aus der Region und hat bereits vielen befreundeten Familien dabei zusehen müssen, wie sie von langfristiger Arbeitslosigkeit betroffen wurden und selbst die, die wegzogen, konnten sich aufgrund ihrer hochspezialisierten Berufe selten woanders eine neue Existenz aufbauen. Er selbst hat gerade ein Haus auf dem Nachbargrundstück seiner Eltern gebaut und seine zwei Kinder wurden gerade eingeschult. Seine Frau hat nach der Elternzeit selbst keine neue Stelle gefunden, ist aber für seine alternden Eltern im Alltag eine große Hilfe.

Aufbauend auf seiner Doktorarbeit konnte er vor einigen Monaten eine vielversprechende Entdeckung machen, die zur Entwicklung einer neuen chemischen Kleiderfaser geführt hat. Bei der Herstellung dieser Faser fallen jedoch giftige und umweltgefährdende Abfallstoffe an. Die lassen sich zwar gefahrlos in Deutschland entsorgen, doch das hat sich bei ersten Recherchen als recht teuer herausgestellt. Dennoch ist die Firmenleitung der Tochtergesellschaft bereits voller Hoffnung: Die Prognosen des Vertriebs gehen nämlich davon aus, dass diese Kleiderfaser auf große Nachfrage stoßen wird. Die Gewinne, die mit der neuen Faser erwirtschaftet würden, könnten die Firma aus der Verlustzone holen und damit vor einer Schließung retten.

Auch Maria Hämmerle, die Geschäftsführerin und Enkeltochter des Gründers der Firma, setzt all ihre Hoffnungen in die neue Faser. Sie ist in dieser Firma aufgewachsen und hält den Gedanken kaum aus, das Lebenswerk ihres Großvaters und Vaters so sang- und klanglos untergehen zu lassen. Der Mutterkonzern, der ihr Unternehmen vor wenigen Jahren aufkaufte und eigentlich damit seine Zukunft sichern sollte, setzt sie immer stärker unter Druck, da sie mit den Kosten und Preisen im Ausland einfach nicht mithalten können. Sie muss schnellstmöglich einen überzeugenden Zukunftsplan der Firma vorlegen, damit der Konzern sie nicht einfach abwickelt. Bei der Zusammenstellung des Business Case für die neue Faser wird aber schnell klar, dass die hohen Kosten für die Entsorgung der Abfallstoffe in Deutschland ein riesiges Loch in die Planung mit der neuen Faser reißen und sich die Produktion der neuen Faser auf keinen Fall lohnt.

Linus erfährt über sein altes Uni-Netzwerk, dass ein ehemaliger Kommilitone ein Unternehmen gegründet hat, das chemische Abfälle sicher, legal und vor allem kostengünstig ins außereuropäische Ausland exportiert. Als er daraufhin mit seinem ehemaligen Kommilitonen Kontakt aufnimmt, zeigt sich schnell, warum das so preiswert möglich ist: die Entsorgung des Abfalls erfolgt nicht nach europäischem Standard. Die hierfür eigentlich benötigten Maschinen machen den Prozess nämlich in Deutschland so unglaublich teuer. In diesem Land ist es jedoch legal, die Abfallstoffe ganz ohne vorherigen Reinigungsprozess direkt in entlegenen Gebieten in wasserreiche Flüsse zu leiten. Zunächst schreckt Linus zurück. Doch beim Durchrechnen stellt er fest, dass diese Entsorgungsmöglichkeit die Produktion der Faser tatsächlich wieder lukrativ macht.

Während er auf einen Termin bei der Geschäftsleitung wartet, bewegt er die neuen Informationen mit seinem Projektteam: der Export der Abfallstoffe beunruhigt besonders die jüngeren Mitarbeiter. Sie googlen sofort Informationen über das Land, die dortigen Umweltschutzbestimmungen und die Entsorgung der Müllstoffe und weisen entsetzt darauf hin, dass gerade die ärmeren Bevölkerungsschichten auf dem Land ihr Trink- und Brauchwasser aus diesen Flüssen beziehen. Die Ableitung der Abfallstoffe kontaminiert das Wasser auf Jahrzehnte und macht die Region um die Flüsse für die kommenden Generationen zunehmend lebensfeindlich. Andere Projektmitarbeiter argumentieren hitzig dagegen: dass die Kontamination ja nicht erst durch ihre Abfallstoffe stattfände und davon mal ganz abgesehen, der internationale Mutterkonzern sich nach der Schließung der Tochter allemal um die Produktion der neuen Faser bemühen würde und wohl kaum woanders die Abfallstoffe entsorgen würde als eben auch dort.

Aufgabe:

1. Nimm dir etwas Zeit den Konflikt aufzuzeichnen. Welche Werte, welche Denkweisen, welche Konsequenzen stehen hier im Konflikt miteinander? Was ist das eigentliche Dilemma?
2. Versetze dich in die Lage von Linus als verantwortlichen Projektmanager: was wären deine nächsten Schritte? Wie würdest du sie (zunächst nur vor dir selbst) rechtfertigen?
3. Versetze dich in die Lage von Maria, der Geschäftsführerin und Enkeltochter des Unternehmensgründers. Stelle dir vor, dass Linus mit diesen Informationen und seinem Dilemma zu dir ins Büro käme. Was wären deine Gedanken, Abwägungen und nächsten Schritte? Wie würdest du sie rechtfertigen?