

# Konstanzer Methode der Dilemmadiskussion ein neuer Ansatz

Interview mit dem Stabsabteilungsleiter FÜS I General Robert Bergmann zum Verhältnis Lebenskundlicher Unterricht und ethisch – moralische Bildung der Soldatinnen und Soldaten



**Kompass im  
Gespräch  
mit Brigadegeneral  
Robert Bergmann**

**Kompass:** Das Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr trifft einige grundlegende Aussagen zur Inneren Führung. Vor welchen Herausforderungen steht die Innere Führung im Prozess der Transformation?

**Brigadegeneral Bergmann:** Vielen der sogenannten neuen Herausforderungen an die Innere Führung stellen wir uns – so überraschend das sein mag – seit mehr als 50 Jahren, nur jetzt mit anderen Vorzeichen. Die Gründerväter der Bundeswehr haben visionär gehandelt, als sie die Konzeption der Inneren Führung entwickelt haben. Denn sie ist auch heute noch, in den Zeiten des permanenten Wandels, in denen scheinbar alles im Fluss ist, die einzig richtige Unternehmensphilosophie, die uns Ziel und Weg unseres Dienstes vorgibt. Sicherlich haben sich die Gewichungen und die Bedürfnisse innerhalb der Bundeswehr mit Ende des Kalten Krieges, der Wiedervereinigung, der Einsatzrealität und Reduzierungen sowie Standortauflösungen verschoben. Aber die

Ziele der Inneren Führung und das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform sind unverändert geblieben. Und sie werden es auch bleiben.

Dies ist keine Überraschung, denn die Innere Führung als leitendes Prinzip für die Bundeswehr geht davon aus, dass die Funktionsbedingungen einsatzfähiger Streitkräfte mit den freiheitlichen Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaats in Einklang zu bringen sind. Und:

Einsatzfähige Streitkräfte sind das Ziel der Transformation. Nur wer die freiheitliche demokratische Grundordnung aktiv anerkennt, kann sie mit Überzeugung verteidigen. Nur wer rechtstaatliche Grundsätze und Werte selbst im täglichen Dienst erlebt, entwickelt die erforderliche Bereitschaft, sich für sie einzusetzen. Das war schon immer so in der Bundeswehr (also seit 1955) und das gilt – ohne Abstriche – auch im Einsatz. Teil unseres Führungsverständnisses ist auch, dass die Gesellschaft, und auch wir selbst, die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, von uns verlangen, dass wir uns stets

mit den Rahmenbedingungen soldatischen Dienens selbstständig auseinander setzen und eigene Positionen entwickeln, um uns auf deren Grundlage mitverantwortlich in die militärische Auftragserfüllung einzubringen. Wir als Vorgesetzte haben dann entsprechend die Pflicht, wenn es an dem einen oder anderen Ende am ethisch-moralischen Rüstzeug fehlen sollte, persönlichkeitsbildend, fördernd und helfend tätig zu werden. Gerade in der komplexer gewordenen Welt leistet Innere Führung einen unverzichtbaren Beitrag zur Orientierung der Soldaten. Das heißt, dass Verantwortung, Motivation, Fürsorge, Auftragstaktik und Führen durch Vorbild, auch nach 50 Jahren noch, zentrale Begriffe des Führungsverständnisses in der Bundeswehr der Zukunft sind.

**Kompass:** Nun befindet sich die Bundeswehr nicht nur in einem Prozess der Transformation sondern gewinnt zunehmend mehr ihre Identität als eine Armee im Einsatz. Einsatz und Grundprinzipien der Inneren Führung – wie verträgt sich dies eigentlich?

**Brigadegeneral Bergmann:** Meines Erachtens sehr gut, denn wir wollen gut ausgebildete, motivierte und einsatzbereite Soldatinnen und Soldaten, und dazu leisten alle Aspekte der Inneren Führung einen wichtigen Beitrag. Die von manchen Kritikern vorgebrachte These, die Innere Führung sei durch die Auslandseinsätze der Bundeswehr in Frage gestellt oder gar überholt, ist falsch. Tatsache ist vielmehr, dass sich die Grundsätze der Inneren Führung gerade im Einsatz besonders bewährt haben und auch künftig eine unverzichtbare Orientierungshilfe für unsere Soldatinnen und Soldaten darstellen. Allem voran nenne ich hier die Menschenführung, eine der entscheidenden Kernaufgaben in der Bundeswehr. Denn moderne Menschenführung fordert, dass militärische Führer und Vorgesetzte gerade in schwierigen Situationen nicht nur ihr Führungskönnen zeigen, sondern auch gleichzeitig die Belastungen, Entbehrungen und Gefahren gemeinsam mit den ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten durchstehen. Besonders in den Auslandseinsätzen stellt sich die Frage nach der Legitimation deutlich. Themen wie Geiselhaft, Verwundung und Tod gewinnen eine existenzielle Bedeutung für jeden einzelnen. Auch der Forderung nach ethischer und interkultureller Kompetenz wird die Innere Führung in besonderer Weise gerecht. Wir wissen, dass wir als Vorgesetzte im Auslandseinsatz in einer

besonderen Verantwortung stehen. Nicht der Einsatz alleine mit seinen Gefahren und der Abwesenheit von daheim stellt uns vor Herausforderungen, sondern auch die Führung unserer mindestens ebenso hoch belasteten Untergebenen und der tägliche Kontakt mit den Einheimischen vor Ort.

Unter diesen Bedingungen rechtmäßig zu handeln und persönliche Verhaltenssicherheit in komplexen Situationen schnell unter Beweis

ihre überzeugende Wertebasis und ihr persönliches Verhalten aus unserer Führungsphilosophie schöpfen. Insofern sind Einsatz und Innere Führung untrennbar miteinander verbunden.

**Kompass:** Im Weißbuch 2006 wird darauf hingewiesen, dass eine intensive ethisch – moralische Bildung nicht nur dazu beiträgt, ein reflektiertes berufliches Selbstverständnis zu entwickeln,



**Der Lebenskundliche Unterricht (LKU) für Soldatinnen und Soldaten bleibt wichtig.**

zu stellen, setzt ein fundiertes Wertebewusstsein und eine ausgeprägte moralische Urteilsfähigkeit voraus. Ich bin überzeugt, dass die Grundlagen dafür vor allem durch die Innere Führung mit ihren entsprechenden Gestaltungsfeldern entwickelt werden. Und schließlich will ich das multinationale Umfeld der Auslandseinsätze selbst ansprechen. Unsere Soldatinnen und Soldaten können doch mit Fug und Recht behaupten, dass sie

sondern auch die Fähigkeiten des Einzelnen, in moralisch schwierigen Situationen eigenverantwortlich zu handeln, fördert. Was bedeutet dies konkret für die Innere Führung? Ist Moral Ihrer Auffassung nach in der Erziehung und der Ausbildung der Soldatinnen und Soldaten lehrbar?

**Brigadegeneral Bergmann:** Zualtererst bedeutet das, und auch das ist nicht neu, dass jeder ein ordentliches Maß an Persönlichkeit und Verantwortungsbewusstsein entwickeln kann und es ihm nicht in den Genen alleine mitgegeben

wurde. Unsere Soldatinnen und Soldaten müssen auch einen Eigenbeitrag zum „Lebenslangen Lernen“ und zum „Sich-Weiter-Entwickeln“ leisten, und wir alle gemeinsam schaffen in der Bundeswehr ein dazu passendes berufliches Umfeld, das diese Eigeninitiative und Entwicklung fördert und fordert.

Vor allem militärische Führer und Vorgesetzte erhalten eine umfassende politische und historische Bildung. Und darüber hinaus intensivieren wir die ethische und interkulturelle Bildung. Damit wollen wir die Handlungsfähigkeit von Soldatinnen und Soldaten in schwierigen Lagen und in einem durch kulturelle Unterschiede geprägten Einsatzgebiet stärken. Ich bin davon überzeugt, dass eine so erworbene ethische Kompetenz mit hoher Wahrscheinlichkeit zu moralischem Handeln in jeder Lage führt.

Soldatinnen und Soldaten treten zumeist als junge Erwachsene in die Bundeswehr ein. Ihre Persönlichkeit wurde bis dahin wesentlich geprägt von Elternhaus, Schule, Freundeskreis und Medien. Sie bringen also ihre unterschiedlichen Vorstellungen, Erwartungen und Einstellungen in die Bundeswehr mit.

Und spätestens hier beginnt die Konzeption der Inneren Führung zu wirken. Wir wollen niemanden alleine lassen, wenn es ihr oder ihm am geistigen und ethischen Rüstzeug fehlen sollte. Ein Wertekanon für soldatisches Handeln bildet das sittliche Grundgerüst in Ausbildung und Erziehung in den

Streitkräften, der Wertekanon zeigt neben den Freiräumen und Möglichkeiten des selbstverantwortlichen Handelns aber auch dessen Grenzen auf.

Denn auch das muss uns klar sein: Moralisches Handeln kann unmöglichlich wie in der Klippschule gelehrt und überprüft werden, es muss vielmehr durch stetiges Nachdenken, Bewerten und „Verteidigen“ des eigenen Handelns weiterentwickelt werden und an den Werten des Grundgesetzes und des soldatischen Handelns ausgerichtet sein.

Diese Verpflichtung wollen wir erfüllen.

**Kompass:** Nun erteilen sowohl die Evangelische als auch die Katholische Militärseelsorge den Lebenskundlichen Unterricht (LKU). Er ist ein vom Staat gewollter und inhaltlich von den Kirchen zu füllender Raum, der seine Grundlage nicht aus dem grundgesetzlich garantierten Recht der freien Religionsausübung herleitet. Wie verhält es sich nun mit der ethisch – moralischen Bildung der Soldatinnen und Soldaten einerseits und dem Lebenskundlichen Unterricht andererseits?

**Brigadegeneral Bergmann:** Vor allem in den Einsätzen müssen Soldatinnen und Soldaten in extremen Situationen in kürzester Zeit unterschiedlichen Rollen gerecht werden. Aber in den wechselnden Rollen bleiben es doch immer die gleichen Menschen. Das erfordert gute Ausbildung und überzeugende

Erziehung, viel Selbstbewusstsein und natürlich auch eine ausgeprägte ethische Kompetenz des Einzelnen. Die Vermittlung und Ausprägung sind sehr anspruchsvoll und können nur in Gemeinschaftsleistung von vielen erbracht werden. Ich will diese Zusammenarbeit wie folgt beschreiben:

Dem militärischen Vorgesetzten und Führer sind drei hauptsächliche Gestaltungsfelder in die Hände gelegt worden: Menschenführung, Politische Bildung sowie Recht und Soldatische Ordnung. Diese Felder müssen verstärkt, unterstützt und ergänzt werden.

Ich stelle hier die Vereinbarkeit von Familie und Dienst als auch Fürsorge und Betreuung heraus, aber auch eine durchdachte und ausgewogene Dienstgestaltung und Ausbildung. Schon an den letztgenannten Gestaltungsfeldern wird deutlich, dass der verantwortliche Vorgesetzte nicht alleine steht. Noch viel deutlicher wird dies in der Gestaltung von Seelsorge und Religionsausübung, mit der einerseits die im Grundgesetz verankerte Religionsfreiheit garantiert wird und die andererseits einen unverzichtbaren Beitrag im Einsatz, aber auch im Ausbildungsbetrieb in Deutschland leistet, um Soldatinnen und Soldaten zu stärken und Beistand zu leisten. Beispielsweise haben wir im Einsatz auch schon die Taufe von Soldaten erlebt.

Die Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorger der beiden Kirchen bringen hier sehr wertvolle Beiträge.

Die Frage nach der Position des Lebenskundlichen Unterrichtes in diesem Zusammenhang haben Sie zu einem Teil schon in der Fragestellung beantwortet: Es ist ein vom Staat gewollter und von den Kirchen zu füllender Raum. Dieser Raum ist für die Streitkräfte keinesfalls eine schmale Ergänzung. Die beiden Kirchen tragen damit auch einen Teil der Verantwortung, unseren Soldatinnen und Soldaten ein tragfähiges ethisches Fundament zu geben und sie in ihrer moralischen Urteilsfähigkeit zu stärken.

So ziehen Militärseelsorger und militärische Führer und Vorgesetzte am gleichen Strang.

Ich bin mir dabei bewusst, dass Defizite, die vor Eintritt in die Bundeswehr entstanden sind, nicht innerhalb weniger Wochen durch Ausbildung und Erziehung ausgeglichen werden können. Deshalb sind dauerhafte Erziehung und Bildung, die sich über Ausbildung, täglichen Dienst und Einsatz erstrecken, umso wichtiger. Und dort sind unsere Militärseelsorger mit ihrer umfassenden Kompetenz von unverzichtbarer Bedeutung, auch konfessionsübergreifend und weit über den Lebenskundlichen Unterricht hinaus.

**Kompass:** Welches sind Ihre Vorhaben in der Stabsabteilung I, um die eingangs beschriebenen Herausforderungen für die Innere Führung, der ethisch-moralischen Bildung der Soldatinnen und Soldaten und des Lebenskundlichen Unterrichts gleichsam in einen Gesamt-

zusammenhang zu bringen? Welchen Platz wird darin der Lebenskundliche Unterricht einnehmen?

**Brigadegeneral Bergmann:** Die große Mehrzahl unserer Soldatinnen und Soldaten erfüllt bereits jetzt Ihren Dienst in einer Form, der hohen Ansprüchen gerecht wird. Vor diesem Hintergrund gilt es, das Grundgerüst zur Gestaltung des täglichen Dienstes so moderat anzupassen, dass wir die Bandbreite des nötigen soldatischen Könnens und Selbstverständnisses vermitteln, ohne dabei ausschließlich ein Regelwerk gegen jede denkbare Verfehlung zu entwerfen.

Dazu soll unter anderem auch die Neufassung der Zentralen Dienstvorschrift (ZDv) 10/1 „Innere Führung“ beitragen. Sie ist derzeit in der Phase der inhaltlichen Abstimmung. Nach Schlusszeichnung soll dann auch unverzüglich die neue ZDv 10/4 „Lebenskundlicher Unterricht“ fertiggestellt werden.

Das Konzept zur Neugestaltung des Lebenskundlichen Unterrichts wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Kirchenamt und dem Katholischen Militärbischöfamt erarbeitet. Dieses habe ich bereits dargestellt. Der Lebenskundliche Unterricht leistet einen wesentlichen und unverzichtbaren Beitrag zur Entwicklung der ethischen Kompetenz, auch deshalb richtet er sich an alle Soldatinnen und Soldaten, unabhängig von der religiösen Disposition (denn nur 58% der Soldaten sind christlichen Glaubens). Auf dieses Pfund wollen wir weiterhin setzen.

Zusätzlich wollen wir die Entwick-

lung ethischer Kompetenz unserer Soldatinnen und Soldaten auch durch hierzu eigens befähigte militärische und zivile Ausbilder und Ausbilderinnen fördern. Unter ihrer Moderation werden speziell vorbereitete Inhalte mit der „Konstanzer Methode der Dilemmadiskussion“ erörtert. In offener Atmosphäre werden moralische Fallbeispiele in Form von Dilemmata soldatischen Handelns diskursiv aufgearbeitet. Dabei kommt es vor allem darauf an, sich argumentativ darüber auszutauschen, welches Handeln auf der Grundlage eines gemeinsamen Kanons von verbindlichen Werten und Normen moralisch und ethisch denkbar wäre. Vermeintlich Selbstverständliches wird so von jedem Teilnehmer überdacht, bisher unüberlegtes und spontanes Verhalten erhält so eine eigene moralische Bewertung und bildet den Grundstock für späteres, ethisch motiviertes Handeln. Mit einem Verbund aus weiterentwickelter Konzeption der Inneren Führung, aus Lebenskundlichem Unterricht und seinen Inhalten sowie aus Konstanzer Methode der Dilemmadiskussion haben wir gute Grundlagen, die Erziehung und damit die Entwicklung ethischer Kompetenz unserer Soldatinnen und Soldaten deutlich zu stärken. Am wichtigsten aber ist, dass all diese Konzepte von unseren Vorgesetzten ebenengerecht umgesetzt und mit Leben gefüllt werden. Dann haben wir Erfolg

**Herzlichen Dank.**

**Das Interview führte Josef König**