

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 95 (2015)
Heft: 1030

Artikel: Vertrauen auf Vorschuss
Autor: Scheu, René / Lezzi, Bruno / Matz, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736194>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

3 Vertrauen auf Vorschuss

Zusammenhalt wünscht sich jede Gruppe. Aber was, wenn das eigene Leben davon abhängt? Und das vieler anderer auch? Ein kriegserprobter General über Kommandos und Kommunikation, Verwundungen und Vertrauen – und die Lehren für das zivile Leben.

René Scheu und Bruno Lezzi reden mit Michael Matz

Herr Matz, Sie sind ein kriegserprobter General der deutschen Bundeswehr. Sie haben auf verschiedenen Kommandoebenen Truppen in Kampfeinsätzen in Afghanistan geführt. Welche Erfahrung hat Sie in dieser Zeit am nachhaltigsten geprägt?

Die Antwort fällt mir leicht: Es ist die Erfahrung des Zusammenhaltes der Männer und Frauen, die in den Einsatz gehen. Wir bereiten uns in mentaler und handwerklicher Hinsicht gemeinsam hochkonzentriert auf das Kommende vor. Und wir führen dann im Einsatzgebiet unseren Auftrag unter teilweise widrigsten Bedingungen durch. Dies erfordert Disziplin und Leidenschaft – und gegenseitigen Respekt.

Wie wichtig ist die Prämisse eines gemeinsamen Auftrags, um Menschen zu einem geschlossenen Kampfverband zu formen?

Auch im Heer gilt: es kommt alles auf die Ausbildung an! Einsätze in Mali oder in Afghanistan verlangen von der Truppe ganz unterschiedliche Kompetenzen. In der Bundeswehr legen wir deshalb viel Wert auf die einsatzvorbereitende Ausbildung der Kontingente in unseren Übungszentren. Für die Landstreitkräfte mündet dies in einer Zertifizierung der Einheiten und Verbände, die im Gefechtsübungszentrum des deutschen Heeres stattfindet. Ich übertreibe wohl nicht, wenn ich sage, dass es sich hierbei um eine der modernsten militärischen Ausbildungseinrichtungen für Heeresteile weltweit handelt.

In Ihrer Beschreibung schwingt Stolz mit. Gehen wir ins Detail. Wie muss man sich den Ablauf einer solchen Ausbildung genau vorstellen?

Es geht nicht nur um das militärische Handwerk. Es geht zunächst um das Mentale. Vermittelt werden interkulturelle Kompetenz, Kenntnis des geschichtlichen Hintergrunds des Einsatzgebiets, ein ungeschminktes Bild der Bedrohungslage. Die Männer und Frauen müssen wissen, was sie an Ort und Stelle erwartet. Und sie müssen untereinander klarkommen, sich kennen, dieselbe Sprache sprechen, sie müssen problemlos kommunizieren können. Die Streitkräfte in den Einsätzen sind heutzutage stets multinational. Bei meinem letzten Einsatz in Afghanistan hatte ich Soldaten aus 23 Nationen zu führen.

Worin besteht das Handwerk?

Hier gilt es die bereits trainierten Kompanien oder Züge in Situationen zu versetzen, die den möglichen Lagen im Einsatzgebiet ent-

Michael Matz

ist Brigadegeneral der deutschen Bundeswehr. Gegenwärtig hat er die Funktion des Generals Standortaufgaben Berlin inne. Matz verfügt über einschlägige Gefechtserfahrung. Er stand in den Jahren 2003 und 2004 im Kosovo und in den Jahren 2009, 2010 und 2013 in Afghanistan im Einsatz.

Bruno Lezzi

ist Militärexperte und früherer Redaktor der NZZ.

René Scheu

ist Herausgeber & Chefredaktor dieses Magazins.

sprechen. Die grössten Bedrohungen in Afghanistan sind für uns beispielsweise die improvisierten Sprengladungen, die am Strassenrand versteckt sind und durch den Gegner zur Detonation gebracht werden, wenn wir vorbeifahren. Die Explosionen hinterlassen ein Bild der Verwüstung, führen zu Verwundungen und Tod. Diese Szenarien stellen wir nach und üben die richtigen Reaktionen vom Soldaten bis zum militärischen Führer.

Also das klassische drillmässige Training?

So ist es. Die richtigen Reaktionen müssen zur zweiten Natur der Männer und Frauen im Einsatz werden. Also: Übung, Besprechung, Verbesserung, Übung. Wir führen die Übungen bewusst unter psychischer und physischer Belastung durch – bei sengender Hitze zum Beispiel oder bei Dunkelheit.

Wie viele Auszubildende treffen auf wie viele Auszubildende?

Wenn wir die bereits erwähnte Einsatztruppe in Afghanistan nehmen, so waren es im Joint Force Training Center im polnischen Bydgoszcz über 200 Auszubildende, die für 400 Auszubildende verantwortlich waren.

Ein riesiger Aufwand.

Der Aufwand mag gigantisch scheinen – doch ist er Garant des Erfolgs in den Einsätzen. Vor meiner Kommandotätigkeit im Norden Afghanistans zählte ich zunächst zu den Auszubildenden; wir waren 14 Tage rund um die Uhr zusammen und haben in Manövern trainiert. Ein Dreivierteljahr später, also nach meinem Einsatz in Afghanistan, habe ich meine Front- und Stabserfahrungen in die

Ausbildung des übernächsten Kontingentes eingebracht. Dieser Know-how-Transfer ist entscheidend.

In welcher Sprache reden die Einsatzkräfte aus 23 Nationen untereinander?

Die militärische Lingua franca ist Englisch, wie im Geschäftsleben auch. Angehörige der Bundeswehr ab dem Rang des Feldwebels erhalten im Verlauf ihrer militärischen Ausbildung seit zehn Jahren Englischunterricht.

Wie also formt man eine Truppe?

Durch die gemeinsame Einsatzvorbereitung. Hier lernen sich die Männer und Frauen vor dem Hintergrund einer gemeinsamen Mission kennen; das Verbindende des Auftrags und das Menschliche zählen dann mehr als individuelle, soziale oder kulturelle Unterschiede. Gerade deshalb ist diese gemeinsame Einsatzvorbereitung so zentral.

Wer in den Einsatz geht, kann sich seinen Kameraden nicht aussuchen.

Das birgt zwangsläufig Konfliktpotential.

Oder auch nicht. Denn es gilt folgendes zu bedenken: Die gemeinsame Vorbereitung befördert den gegenseitigen Respekt. Man lernt die Stärken und Schwächen der anderen kennen. Und so sind auch meine Stärken und Schwächen bekannt. Man lernt, die Kameraden so zu nehmen, wie sie nun einmal sind. Sie haben keine Wahl. Man muss mit diesen Leuten auskommen. Gerade diese Grundsituation festigt den Zusammenhalt. Alle wissen: wir gehen gemeinsam in den Einsatz, wir bestehen gemeinsam eine Herausforderung.

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Führungskraft im Heer?

Ich halte mich an den grossen Dreiklang von Führung, Ausbildung und Erziehung. Führung bedeutet eine klare Ansage, welche Aufträge wie zu erfüllen sind. In der Ausbildung geht es um die Vermittlung handwerklicher Fähigkeiten. Die Erziehung ist der zeitintensivste Teil und besteht darin, mentale Fitness und Vertrauen unter den Heeresangehörigen zu erzeugen.

Lässt sich denn das Vertrauen bewusst herstellen?

Bis zu einem gewissen Grade schon, ja.

Welches Menschenbild haben Sie?

Ein einfaches. Und ein positives. Die Soldaten wollen ja Leistungen erbringen. Und sie wollen vor allem respektiert werden. Führungskräfte wie ich laufen Gefahr, sich von den Leuten zu entfernen. Darum erstens: ich will die Leute kennen. Und dies bedeutet: ich muss gemeinsame Erlebnisse schaffen, indem ich als General präsent bin. Ich habe Interesse zu zeigen und Präsenz zu markieren. Zweitens: ich nehme den Mann, die Frau immer so, wie sie sind. Und drittens: ich vertraue ihnen auf Vorschuss. Vertrauen schafft Vertrauen.

Sie setzen auf positive Rückkoppelung.

Genau. Allerdings kommt sie nur in Gang, wenn Truppenführer wirklich physische Präsenz zeigen, wenn sie ansprechbar sind, wenn sie vor Ort sind. Es reicht nicht, nur Briefe zu schreiben oder Reden zu halten. Härten und Entbehrungen sind mit den Leuten zu teilen. Nur so geht das.

Sie bemühen sich, ein General zum Anfassen zu sein?

Ich habe bestimmt mehr Erfahrung als die meisten anderen, auch mehr Kompetenzen – immerhin diene ich bereits seit 36 Jahren. Aber ich bin um keinen Deut besser. Ich trage dieselbe Uniform, ich trage dieselbe Ausrüstung, ich bin aus demselben Holz geschnitzt. Das spiele ich nicht, so handle ich aus tiefster Überzeugung.

Wie wichtig ist die Adressierung des Menschen im Soldaten?

Ich will stets wissen, wen ich ausbilde, mit wem ich es zu tun habe, mit wem ich im Einsatz stehe. Und deshalb suche ich immer wieder das Gespräch und erkundige mich dabei nach den persönlichen Befindlichkeiten: Woher kommen Sie, Soldat A? Was haben Sie gemacht, bevor Sie in die Streitkräfte eingetreten sind, Soldatin B? Was ist Ihre Motivation, sich für vier Jahre in der Bundeswehr zu verpflichten, Soldat C? Wie war die Mittagsverpflegung, Soldat D? Und klar – meine Leute dürfen auch mich alles fragen. Wo wohnen Sie? Welche Erfahrungen haben Sie im Einsatz gemacht? Kenntnis schafft Respekt, Respekt schafft Vertrauen.

Ist das Ihre persönliche Sicht der Dinge oder hat sie Rückhalt in den Leitlinien der Bundeswehr?

Wir nennen den Soldaten offiziell einen «Staatsbürger in Uniform». Damit meinen wir: einen Bürger mit allen Rechten und Pflichten, ein Individuum, ein Mensch steckt in einer Uniform und erfüllt zusammen mit anderen Individuen in Uniform einen politisch legitimierten militärischen Auftrag. Die Rechte des Bürgers in Uniform sind durch das Soldatengesetz garantiert – Einschränkungen auf das absolute Minimum reduziert. Das ist ein Novum in der Geschichte deutscher Streitkräfte. Und ich sage Ihnen: Diese Art des Selbstverständnisses hat sich bewährt.

Von der Theorie zur Praxis: Sie waren an der Front in Afghanistan im Einsatz. Wie haben Sie selbst unter Stressbedingungen agiert bzw. reagiert?

2009 und 2010 war ich als Kommandeur der Quick Reaction Force, der schnellen Eingreiftruppe, im Gefechtseinsatz. Wir waren da, wo's brannte, wo's knallte. Klar, waren wir darauf vorbereitet, dass jederzeit Sprengladungen explodieren konnten. Wenn es dann aber tatsächlich passiert, ist alles anders.

Inwiefern?

Ich erinnere mich noch genau an den 19. Januar 2010 – und Sie erkennen schon an dieser Formulierung: Das Bewusstsein registriert unter realen Stressbedingungen alles, was im unmittelbaren Umkreis geschieht. Man fühlt sich plötzlich wie in einem Film, nimmt alles hypergenau wahr. Ich war mit meiner Truppe an der Vorbereitung einer Absicherungsoperation in Archi, einem kleinen Ort im Norden Afghanistans, an der Grenze zu Usbekistan. Plötzlich surrt es in der Luft – und es knallt.

Was war passiert?

Wir wurden vom Gegner mit Mörsern beschossen. Man kann nicht sogleich reagieren. Aber man tut instinktiv das Richtige: Deckung aufsuchen. Und man wendet reflexartig das Gelernte an: den Gegner aufklären, den koordinierten Gegenangriff lancieren und den Gegner in die Flucht schlagen.

Verspürten Sie keine Sekunde lähmende Angst?

Nein. Ich blieb ruhig; das in der Ausbildung verinnerlichte Programm lief ab. Ein anderes Beispiel: ein paar Wochen später gerieten wir, als wir zusammen mit von uns ausgebildeten afghanischen Sicherheitskräften unterwegs waren, plötzlich unter heftiges Feuer. Die Situation stellte sich wie folgt dar: Unsere Truppe war zum Halten gekommen, und wir hatten, wie es sich gehört, eine Rundumsicherung eingeleitet. Einige Personen sind freilich auch in solider Stellung stets stärker exponiert als andere, und zu denen zählte ich. Der Gegner musste mich aufgeklärt haben und begann, mich und meine aus fünf Männern bestehende Kommandeursgruppe unter heftigen Beschuss zu nehmen. Ich erinnere mich genau, wie zehn Zentimeter hinter meinen Hacken Geschosse einschlugen. Wir gingen in Deckung, blieben unversehrt. Dann geschah nichts, gefühlt eine halbe Ewigkeit, real wohl bloss einige Sekunden. Der Sicherungszugführer gab das Kommando zum Feuer, und es kam zu einem Gefecht, das wir erfolgreich für uns entscheiden konnten.

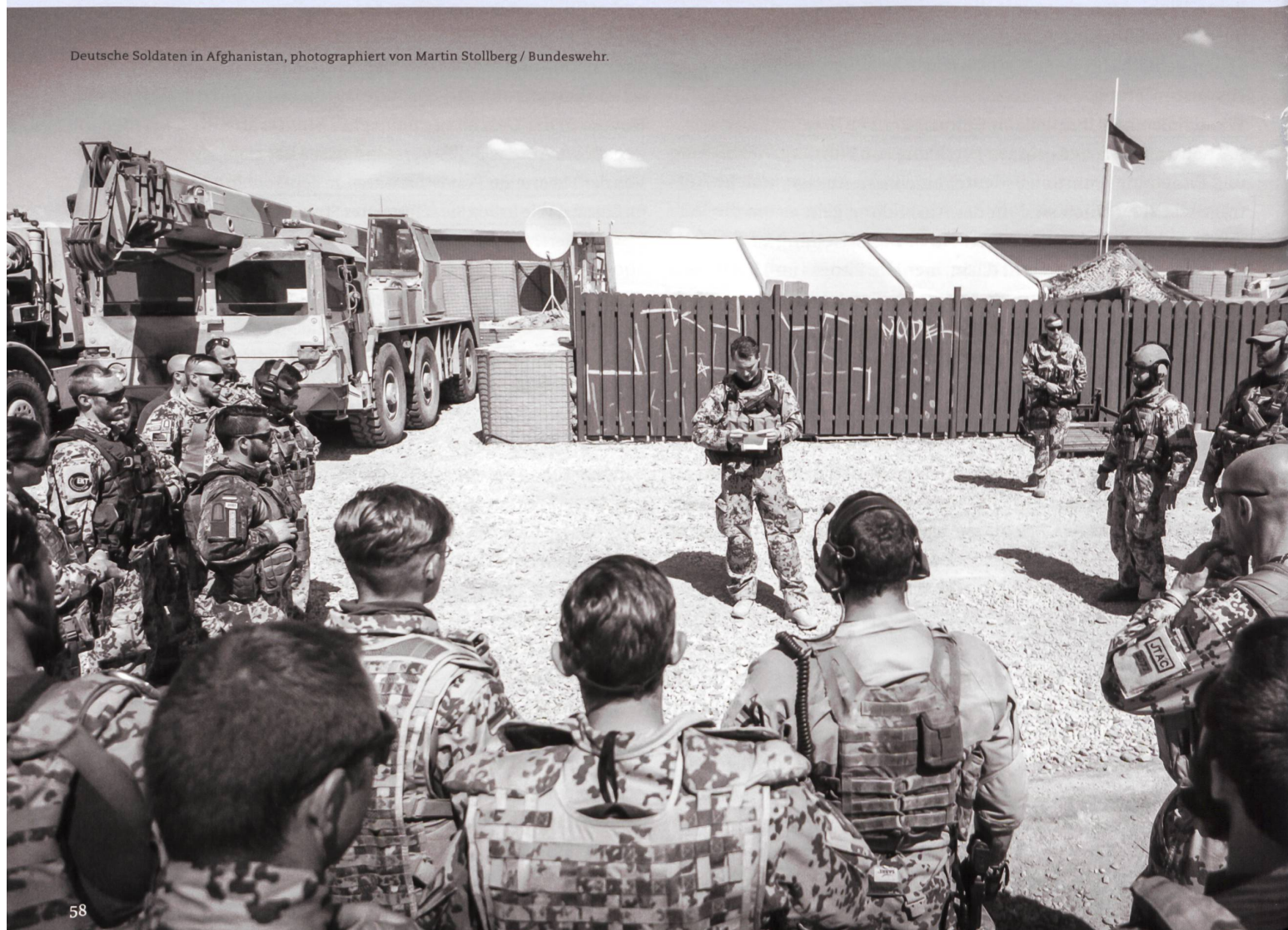
Das ist im besten Fall der Anfang vom Ende – was geschieht nach dem Kampf im Kopf?

Nach dem Gefecht folgt das entscheidende Nachspiel: das Gespräch, die Verarbeitung des Erlebten. Führung und Truppe kommen zusammen und besprechen den Einsatz systematisch anhand zweier Fragen: Was haben wir gut gemacht? Wo können wir uns verbessern? Die Nachbearbeitung führt zu objektiven Erkenntnissen, die wiederum in die Ausbildung künftiger Truppen einfließen, sie stärkt aber auch das Vertrauen in der im Gefecht engagierten Truppe und damit deren Einsatz- und Leistungsfähigkeit.

Können solche Extremerfahrungen, unter Umständen mit der Folge von Verwundung und Tod, nicht auch eine hemmende Wirkung entfalten?

Die Erfahrung im Heer zeigt, dass der Tod eines Kameraden den Zusammenhalt in einer funktionierenden Truppe eher stärkt als schwächt, nach dem Motto: «Einer ist von uns gegangen, und wir bewahren ihm stets ein ehrendes Andenken, indem wir unser Bestes geben.» Wir haben in der Bundeswehr eine Gedenk- und Trauerkultur entwickelt, die Jahre fortwirkt und auch die Familienangehörigen miteinbezieht. Was ich aber aus persönlicher Anschauung sagen kann: Soldaten sind trainiert, aus dem Geschehenen zu lernen und dann konsequent nach vorne zu schauen. Nicht allen ge-

Deutsche Soldaten in Afghanistan, fotografiert von Martin Stollberg / Bundeswehr.



«Die Erfahrung im Heer zeigt, dass der Tod eines Kameraden den Zusammenhalt in einer funktionierenden Truppe eher stärkt als schwächt.»

Michael Matz

lingt das gleich gut. Wir haben vor Ort immer auch Psychologen, die jenen helfen, deren Gedanken dauernd um das Gewesene kreisen.

Gibt es noch die Militärpfarrer?

Die Militärgeistlichen erfüllen eine wichtige Funktion. Sie begleiten uns sowohl im Einsatz als auch in der Vorbereitung. Sie versehen ihren Einsatz in Uniform, sind aber die einzigen Heeresangehörigen, die keinen Rang haben, sondern bloss ein Kreuz auf der Schulter. Sie bewegen sich ausserhalb der Hierarchie und sind deshalb wichtige Ansprechpersonen im Heer für alle möglichen Belange. Gläubige und Nichtgläubige nehmen deren Dienste gleichermassen in Anspruch.

Stehen die Geistlichen im Solde des Heeres?

Sie haben alle einen Zeitvertrag, der maximal für 12 Jahre gilt. In dieser Zeit erhalten sie ihr Salär von der Bundeswehr. Davor und danach sind sie zivil tätig und übernehmen für gewöhnlich die Leitung einer Gemeinde.

Wenn geistliche und psychologische Hilfe nicht fruchten und Soldaten und militärische Führer durch Erlebtes an der Front ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen sind – werden sie dann ersetzt?

Wenn ein Arzt zum Schluss kommt, dass eine Überforderung oder eine Belastungsstörung vorliegt, dann wird dem Heeresangehörigen erst mal eine Pause verordnet. Wir wollen unsere Leute nicht hängen lassen, sondern sie begleiten und nach Möglichkeit wieder integrieren. Gelingt die Integration trotzdem nicht, wird repatriert – der einzelne also ins Heimatland zurückgeschickt. Zu Hause dann erhalten die Soldaten eine sehr gute Versorgung. Un-

ser Ziel ist es, jedem zu helfen und niemanden alleine zu lassen. Hier kommunizieren wir sehr aktiv im Heer und auch im Umfeld des Heeresangehörigen. Für solche Lagen hat jeder Verständnis, wir sind nun mal keine Maschinen, sondern Menschen.

Bereiten Sie die Soldaten auf dieses Risiko vor?

Selbstverständlich. Im Heer lauern überall Belastungen, nicht nur im Gefechtseinsatz, auch im Leben in der Kaserne. Wir informieren von Anfang an sehr transparent; niemand braucht sich zu schämen, wenn er wider Erwarten mit seiner Situation nicht fertig wird. Dabei ist klar: Leute mit Führungsfunktionen checken wir besonders sorgfältig, bevor sie ihre Aufgaben übernehmen. Sie haben eine grosse Verantwortung inne, für die sie sich auch menschlich qualifizieren müssen.

Das Kriegshandwerk ist heikel – gelangen unzensurierte Bilder von verletzten und toten Menschen an die Öffentlichkeit, kann dies der Reputation der Armee und damit auch dem Zusammenhalt der Truppen schaden. Wie geht die Bundeswehr mit dieser Herausforderung um?

Im Einsatz gibt es klare Regeln. Wer seinen verletzten Kameraden fotografiert, verstösst gegen Befehle. Es ist ja klar und nachvollziehbar: Niemand möchte selbst in einer misslichen Lage fotografiert werden – darum soll er auch selbst keine Bilder von anderen schiessen. Da geht es auch um einen Ehrenkodex unter Kameraden.

Aber die Bundeswehr lässt mittlerweile eingebettete Journalisten zu?

Klar – nur braucht es hier auch klare Regeln. Es besteht ein legitimes Interesse der Öffentlichkeit an unserer Arbeit. Eingebettete Journalisten können professionell über die Einsätze berichten, auch von der Front. Nur eben – sie sollen die Einsatzkräfte nicht bei ihrer hochkonzentrierten Arbeit stören.

Gibt es Lehren, die sich vom Leben im Ernstfall für das Leben im Normalfall fruchtbar machen lassen – gerade mit Blick auf unser Thema, die Kohäsion?

Kohäsion durch Kommunikation. Gemeinsam etwas erleben und das Gemeinsame im Gespräch verarbeiten und vertiefen: Das ist es, denke ich, was letztlich im Kern gemeinschaftsbildend wirkt. Aber es bleibt ein grosser Unterschied. Die militärischen Einheiten sind, gemessen an den Grossgesellschaften, in denen wir leben, vergleichsweise klein. Die physische Präsenz, das echte Gespräch, die persönliche Begegnung lassen sich in den real existierenden Grossgesellschaften nicht systematisch gewährleisten. Wenn ich etwas anregen darf, dann trotzdem dies: Als Bürger sollten wir partizipieren, statt uns zurückzuziehen, mit unseresgleichen reden, statt nur darüber zu phantasieren!

Was nehmen Sie selbst aus dem militärischen für das zivile Leben mit?

Das sind zwei völlig unterschiedliche, ja fast schon getrennte Welten mit unterschiedlichen Regeln, Aufgaben, Themen, Tätigkeitsfeldern, Gesprächspartnern. Es gibt aber etwas ganz Entscheidendes, das mein ziviles Leben befruchtet: eine bestimmte Art der Gelassenheit. Ich habe im Einsatz viel erlebt und gesehen. Und es braucht viel, bis mich ein Ereignis auch im zivilen Leben aus der Ruhe bringt. ◀