

BEREIT, ALLES ZÜ RISKIEREN

**DIE UNIVERSELLEN LEKTIONEN AUS 250 JAHREN U.S. NAVY:
WIE SIE DIE BESTEN ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN, AUCH WENN
ES DIE HÄRTESTEN IHRES LEBENS SIND**



**ADMIRAL
JAMES STAVRIDIS**
USN (RET.)

ADMIRAL
JAMES STAVRIDIS

BEREIT, ALLES ZU RISKIEREN

Die universellen Lektionen aus 250 Jahren U.S. Navy: wie Sie die besten Entscheidungen treffen, auch wenn es die härtesten Ihres Lebens sind

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2023

© 2023 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Copyright © James Stavridis, 2022. All rights reserved

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Abbildungen: S. 20 Kupferstich von Henry Bryan Hall and Sons via Naval History and Heritage Command; S.40 Kupferstich von G. R. Hall, nach einem Gemälde von Alonzo Chappel. Veröffentlicht von Johnson, Fry & Company, New York, 1858. Naval History and Heritage Command Photograph; S. 64 Porträt von Noah Kendall Saunders via Naval History and Heritage Command; S. 86 Naval History and Heritage Command; S. 106 Official US Navy Photograph, National Archives, via Naval History and Heritage Command; S. 124 Maurice Constant, National Archives, via Naval History and Heritage Command; S. 150 Naval History and Heritage Command; S. 170 Foto von Petty Officer 2nd Class Jonathan Nelson, US Navy; S. 188 Foto von Mass Communication Specialist Seaman Alexander Williams, U.S. Navy; Schmuckabbildungen: Shutterstock.com/Regina Bilan; Shutterstock.com/ddok; Shutterstock.com/languste

Übersetzung: Thomas Gilbert

Redaktion: Rainer Weber

Korrektur: Anke Schenker

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer, München, in Anlehnung an das Cover der Originalausgabe von Christopher Brian King

Umschlagabbildung: Nautische Karte: NOAA; Schiffsdrossel: Getty Images Plus/Tsuji; Schiff auf See: Bridgeman Images/Alexander Booth

Satz: Röser Media, Karlsruhe

Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-663-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-275-7

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-276-4



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

*Für alle, die entschieden haben, ihrem Land zu dienen –
und für Laura, die Liebe meines Lebens, die dankenswerterweise
mit mir ein Risiko eingegangen ist.*

»Das Wesen der endgültigen Entscheidung bleibt für den außenstehenden Beobachter unergründlich – oft sogar für den Entscheidungsträger selbst ... Es wird immer mysteriöse und verworrene Phasen im Entscheidungsprozess geben – selbst für diejenigen, die vielleicht am stärksten involviert sind.«

JOHN F. KENNEDY¹

Inhalt

Einleitung	7
Kapitel 1	
Die Macht eines »Neins«	21
Kapitel 2	
Die Kühnheit der jungen Jahre	41
Kapitel 3	
Ein riskantes Unterfangen	65
Kapitel 4	
Cool Hand George	87
Kapitel 5	
Der Beschützer	107
Kapitel 6	
Diese Frage stellt sich die Welt.	125

Kapitel 7	
Kein Ausweg	151
Kapitel 8	
Piraten im Golf von Aden	171
Kapitel 9	
Das rote Leuchtsignal.	189
Fazit	211
Danksagung.	225
Anmerkungen	
Ausgewählte Bibliografie	229
Personen- und Sachregister	237
Anmerkungen.	251



Einleitung

Im Jahr 2021 entdeckten Unterwasserforscher nach jahrzehntelanger Suche endlich das Wrack der *USS Johnston (DD-557)*, die einer der berühmtesten Zerstörer in der Geschichte der amerikanischen Navy war.²

Das Kriegsschiff war am 25. Oktober 1944 nach der ebenso chaotischen wie heroischen Schlacht vor Samar vor den Philippinen in sehr tiefem Wasser gesunken. Es lag mehr als 75 Jahre lang ungestört in über 6000 Metern Tiefe auf dem Meeresgrund und ist damit das am tiefsten gelegene Schiffswrack, das je geortet und erfolgreich untersucht wurde. Als es sank, hatte Commander Ernest Evans die Befehlsgewalt. Er war der erste Native American, der jemals mit der Ehrenmedaille ausgezeichnet werden sollte. Ernest Evans war zur Hälfte Cherokee und zu einem Viertel Creek. Der berühmte Historiker Konteradmiral Samuel Eliot Morison beschrieb die Schlacht in seiner legendären Studie über die Operationen der U.S. Navy im Zweiten Weltkrieg folgendermaßen: »Bei keinem Einsatz in ihrer gesamten Geschichte hat die U.S. Navy mehr Tapferkeit, Mut und Entschlossenheit gezeigt als in diesen zwei Morgenstunden zwischen 7.30 und 9.30 Uhr vor Samar.« Unter dem entschlossenen Kommando von Ernest Evans führte der Zerstörer einen scheinbar selbstmörderischen Angriff gegen weitaus überlegene japanische Kriegsschiffe, um die nur leicht bewaffneten Flugzeugträger in den entscheidenden Momenten in der See- und Luftschlacht im Golf

von Leyte zu schützen. Von seiner 329-köpfigen Besatzung starben Evans und 183 andere direkt in der Schlacht oder sie ertranken im Meer.

Ich habe mich vor vielen Jahren als junger Offiziersanwärter, als Midshipman, in der United States Naval Academy in Annapolis eingehend mit dieser Schlacht beschäftigt und habe im Laufe der Jahre weiterhin etliche Bücher und Artikel über Kapitän Evans und seinen glorreichen Zerstörer gelesen.³ Evans wurde 1908 geboren, machte 1931 seinen Abschluss in Annapolis und kommandierte zu Beginn des Krieges zum ersten Mal einen Zerstörer: die *USS Alden*. Nach erfolgreichen Kampfeinsätzen im Pazifik auf der *Alden* wurde er 1943 zum Kommandanten der *USS Johnston* ernannt, eines neuen Zerstörers der *Fletcher*-Klasse, und anschließend auf dem Höhepunkt des Krieges erneut im Pazifik eingesetzt.

Im Herbst 1944 war die *Johnston* Teil einer kleinen Flottille von sieben Zerstörern (darunter auch die *USS Hoel* und die *USS Samuel B. Roberts*, die beide ebenfalls im Gefecht versenkt wurden), die zum Schutz der leichten Geleitflugzeugträger im Golf von Leyte unter dem Oberbefehl von Admiral Bull Halsey bestimmt waren. Aufgrund von Halseys impulsiver Entscheidung, den Großteil seiner Dritten Flotte nach Norden zu verlegen, um die vermeintliche japanische Hauptstreitmacht zu verfolgen, waren die kleinen Schiffe alles, was zwischen den Flugzeugträgern und einer schweren japanischen Überwasserstreitmacht verblieben war. Die Möglichkeiten von General Douglas MacArthur, die Philippinen zurückzuerobern und sein kühnes Versprechen einzulösen, dass er zurückkehren würde, standen auf dem Spiel.

Obwohl sie sich mit 23 weitaus größeren japanischen Schlachtschiffen und schweren Kreuzern konfrontiert sahen, griffen die sieben kleinen Zerstörer an, um die Flugzeugträger zu schützen. Diese Operation ist allgemein als »das letzte Gefecht der *tin can sailors*« – der »Blechdosens-Matrosen« – in die Geschichte eingegangen, wobei »Blechdose« in der Navy ein liebevoller Spitzname für einen Zerstörer ist. Obwohl Evans waffentechnisch völlig unterlegen war, traf er in diesem Kampf die schwierigste aller Entscheidungen: buchstäblich alles zu riskieren, um seinen Auftrag zu erfüllen. Er legte eine Rauchwand und steuerte mit Höchstgeschwindigkeit direkt auf die Japaner zu, um einen Torpedoangriff zu wagen, wobei er seiner Besatzung über die Bordsprechanlage

mitteilte, dass sie zwar kaum eine Chance hätten, aber trotzdem angreifen würden, um den Rest der Streitkräfte zu schützen. Zwei Stunden lang lieferte sich der kleine Zerstörer eine Reihe von Feuergefechten mit den viel größeren japanischen Kriegsschiffen. Evans wurde durch japanischen Granatenbeschuss schwer verwundet, aber sein kleines Schiff setzte den Kampf unerbittlich fort. Die schweren Geschütze der japanischen Flotte – darunter das größte Schlachtschiff Japans, die *Yamato* – versenkten die *Johnston* schließlich zusammen mit mehreren anderen Zerstörern.

Die Entscheidung, die Evans in den hitzigen Momenten des Kampfes vor Samar traf – nämlich einen erheblich stärkeren Feind anzugreifen –, wird auch heute noch in der Navy besprochen und bewundert. Sogar die japanische Flotte honorierte dies, als die kleinen Schiffe vor ihren Augen sanken, und behandelte die geborgenen Überlebenden bei ihrer Gefangennahme mit Respekt. Dank des heldenhaften Einsatzes der *Johnston* und der anderen Zerstörer war es den US-Flugzeugträgern gelungen zu entkommen. Der japanische Admiral glaubte, dass die Zerstörer nicht angegriffen hätten, wenn nicht noch stärkere amerikanische Streitkräfte in der Nähe gewesen wären, und zog sich zurück. So konnte MacArthur seine amphibischen Streitkräfte erfolgreich an Land bringen und die Philippinen befreien, wie er es versprochen hatte.

Es war der entscheidende Moment in der folgenreichsten Seeschlacht des Zweiten Weltkriegs. Der Erfolg der USA beruhte natürlich auf vielen Faktoren, aber die Entscheidung von Evans, den Feind anzugreifen – eine Entscheidung, die er im Bruchteil einer Sekunde traf, während die Schlacht um ihn herum tobte – war das Kernstück des US-Sieges, auch wenn sie ihn sein Leben und sein Schiff kostete. Im Laufe meiner langen Karriere bei der Navy habe ich immer wieder über diese Schlacht nachgedacht – und denke auch heute noch darüber nach – und stelle mir zwei Fragen.

Die erste ist einfach: Was ging Evans durch den Kopf, als er den Befehl zum Angriff auf die japanische Flotte gab? War er gefangen im Blut- rausch des Moments oder war er ruhig und gelassen, als er das Schiff manövrierte und eine Reihe von Torpedos abfeuerte? Dachte er an seine Kindheit oder an seine Familie? Oder wurde das alles von dem Donnern der japanischen Geschütze und dem Rauschen des Wassers längs seines

Zerstörers übertönt, als dieser an Fahrt gewann? Hatte er geglaubt, er könne vordringen, Torpedos abschießen und irgendwie den schweren Geschützen vor sich entkommen? Oder war ihm klar, dass es sich in der Tat um ein »letztes Gefecht« handelte, traf er also seine schwerwiegende Entscheidung wissend, dass es keinerlei Chance zur Flucht gab?

Die zweite Frage ist schwieriger zu beantworten: Hätte ich den Mut gehabt, diese schwerste aller Entscheidungen zu treffen? Ich habe schon einige Kampfeinsätze erlebt, aber nie etwas, das auch nur annähernd mit den düsteren Aussichten vergleichbar gewesen wäre, die Ernest Evans an jenem Herbsttag in den tropischen Gewässern des Golfs von Leyte vor Augen hatte. Wenn ich an die langen Jahre zurückdenke, die ich als Kommandant von Kriegsschiffen auf See verbracht habe, kommen mir in dieser Hinsicht die Tage des Kalten Krieges wieder in den Sinn. Damals waren wir mit einer riesigen sowjetischen Flotte konfrontiert, die über mächtige Fähigkeiten verfügte und die USA auf langen Kreuzfahrten im Mittelmeer, im Nordatlantik (das erinnert mich an den Roman *Zwischenfall im Atlantik*), im westlichen Pazifik um die koreanische Halbinsel und in der Karibik vor der Küste Kubas herausfordern konnte. Es war manchmal wie in Tom Clancys *Jagd auf Roter Oktober*, als unsere Flugzeuge und Zerstörer zusammenarbeiteten, um sowjetische Atom-U-Boote aufzuspüren und nicht selten auch »aufzuhalten«.

Wir taten dies in ständiger Alarmbereitschaft, mit allen Männern auf ihren Gefechtsstationen, und wir wussten, dass eine Fehleinschätzung nicht nur fatale Folgen in unserem unmittelbaren Seeraum, sondern enorme Konsequenzen für die ganze Welt haben konnte. In jenen Jahren des Kalten Krieges waren wir als Wachposten an vorderster Front im Einsatz und hofften, dass nicht vor unseren Augen ein Krieg ausbrechen würde. Was das Risiko anbelangt, so wussten wir, dass der Feind über tödliche Fähigkeiten verfügte – in Form von Langstrecken-Marschflugkörpern, landgestützten Angriffsflugzeugen und U-Booten, die mit Atomtorpedos bestückt waren. Wir versuchten, eine ruhige, professionelle Haltung einzunehmen, denn wir wussten, dass wir uns nicht den Luxus leisten konnten, mit Wut oder Frustration zu reagieren, während wir in den langen Nachtwachen einen unerbittlichen Feind verfolgten. Der Falklandkrieg hat uns gezeigt, wie ein Krieg auf See aussehen kann, und der Anblick mehrerer britischer Kriegsschiffe, die von landgestützten

argentinischen Flugzeugen versenkt wurden, und umgekehrt die Versenkung des argentinischen Kreuzers *Belgrano* durch ein britisches Atom-U-Boot sind unauslöschliche Bilder. Das Gleichgewicht zu halten zwischen Erschöpfung, Risiko und geopolitischen Auswirkungen war in den Tagen des Kalten Krieges auf hoher See das A und O.

In der zweiten Hälfte meiner Laufbahn konzentrierte sich die Navy zunehmend auf Operationen in den Küstengewässern des Arabischen Golfs, im Südchinesischen Meer und im östlichen Mittelmeer. Von diesen relativ flachen und engen Gewässern aus versenkten wir iranische Kriegsschiffe, nachdem diese versucht hatten, die Straße von Hormuz zu verminen, führten die massiven Angriffe der Operation »Desert Storm« gegen den Irak durch und kämpften nach dem 11. September 2001 von See aus gegen Terroristen. Ich erinnere mich noch daran, wie ich Mitte der 1980er-Jahre durch die Straße von Hormuz fuhr und beobachtete, wie iranische Raketenstellungen ihre Zielverfolgungsradare aufblitzen ließen und uns mit Feuerleitsensoren anleuchteten. Die Versuchung war immer groß, zuerst zuzuschlagen, aber die »Rules of Engagement«, die Einsatzregeln, beherrschten den Entscheidungsprozess. Obwohl wir nicht auf einen tatsächlichen Raketenstart warten mussten, um einen Feind anzugreifen, oblag es uns, erst eine angemessene Provokation abzuwarten. Die Entscheidungsfindung war mühsam, und auch hier musste man einerseits ruhig Blut bewahren, mit dem Abschussknopf fest im Blick, und andererseits jederzeit bereit sein, tatsächlich zu feuern. Wie soll man da die richtige Balance finden?

Ich habe etwas ganz Wichtiges von den Captains, unter denen ich diente, gelernt: *die Zeit zu verlangsamen*. Die besten militärischen Entscheidungsträger sind in der Lage, Sensordaten aus Radar-, Sonar- und Kommunikationsnetzen schnell zu erfassen, sie gedanklich mit den Informationen aus dem riesigen US-Überwachungssystem abzugleichen, die Bedrohung einzuschätzen, die Absichten des Feindes zu erkennen und entschlossen zu handeln, indem sie entweder die Waffen ruhen lassen oder den Geschützbarrieren Feuerbefehl geben. Um das zu erreichen, muss man einigermäßen ausgeruht sein, seinen Geist von allen überflüssigen Störgeräuschen (einschließlich der eigenen Gedanken) befreien, tief und gleichmäßig atmen, seine Stimme senken – auf keinen Fall laut werden – und seinen Blick ständig über die Sensoren und die

Mannschaften und Offiziere, die auf den Feuerbefehl warten, schweifen lassen. Die Entscheidungsfindung auf See ist ohnehin schon schwierig – sie wird noch viel schwieriger, wenn man emotional aufgewühlt ist. Im Laufe der Jahre wurde ich immer besser darin, Entscheidungen unter extremen Stressbedingungen zu treffen, und ich verbrachte zunehmend Zeit damit, mich mit anderen Seeleuten zu beschäftigen, die sich in solchen Situationen hervorgetan hatten, wie etwa der mit der Ehrenmedaille ausgezeichnete Commander Ernest Evans. All das hat mich schließlich zu diesem Buch geführt.

Grundsätzlich war ich schon immer von der Frage fasziniert, wie wir die Entscheidungen treffen, die unser Leben bestimmen. Wenn man einmal darüber nachdenkt, treffen wir natürlich buchstäblich fast jede Minute Entscheidungen. Sie können, wie man so schön sagt, vom Erhabenen bis zum Lächerlichen reichen. In gewissem Sinne sind wir die Summe der Entscheidungen, die wir treffen, sowohl taktisch als auch strategisch. Die meisten Entscheidungen sind weitgehend unbewusste Reaktionen auf das, was das Leben uns an einem bestimmten Tag beschert. Aber gelegentlich stehen wir vor wirklich *bedeutenden* Entscheidungen – wen wir heiraten, ob wir den einen Job annehmen oder den anderen, welche Universität wir besuchen, ob wir uns beruflich verändern wollen. Diese großen strategischen Entscheidungen werden in der Regel mit viel Zeit getroffen, um Informationen zu sammeln, die Auswirkungen der Entscheidung auf unser Leben abzuwägen, Rat von Familie und Mentoren einzuholen, die Entscheidungen logisch zu prüfen – all die Standardtechniken, die Teil der Art und Weise sind, wie wir die wichtigsten Dinge in unserem Leben bestimmen.

Aber es gibt Momente, in denen wir wirklich wichtige Entscheidungen *sofort* treffen müssen, oft bevor uns alle Fakten vorliegen, wobei wir uns auf eine Kombination aus lückenhaften Informationen, vergleichbaren Erfahrungswerten aus der Vergangenheit und unvollkommenen Abwägungen zwischen Risiko und Nutzen stützen. Eine plötzliche und kurzfristige Chance auf einen neuen Arbeitsplatz, der weniger Sicherheit, aber mehr potenzielle Gewinne bietet, eine Investitionsmöglichkeit, um eine bestimmte Aktie oder Anleihe in einem hochvolatilen Markt zu verkaufen oder zu kaufen, eine Frage der intensivsten persönlichen Art, wenn in einer Beziehung ein Ultimatum gestellt wird, oder eine gravierende

medizinische Entscheidung, wenn wir in den frühen Morgenstunden am Krankenhausbett eines Verwandten stehen – all diese Momente erfordern schnelle Entscheidungen. Am schwierigsten sind die Entscheidungen, die in Momenten von Stress und Krisen binnen kürzester Zeit getroffen werden müssen. Dies geschieht auf See routinemäßig, oft im Gefecht und sogar in Friedenszeiten unter äußerst stressigen Bedingungen, auch wenn es sich nicht auf eine Kampfhandlung bezieht. Das Ziel dieses Buches ist es, *diesen* Prozess zu untersuchen – wirklich schwierige Entscheidungen, die in einer Art Feuerprobe getroffen werden, wenn der Stress am intensivsten ist.

Die Geschichte der US-Seestreitkräfte ist voll von solchen schwierigen Entscheidungen, wie sie die Geschichte von Ernest Evans exemplarisch zeigt. Von Captain John Paul Jones auf See in den Tagen vor der Amerikanischen Revolution im 18. Jahrhundert über Admiral Bull Halsey, der sich im Zweiten Weltkrieg tief im westlichen Pazifik bewegte, bis hin zu Captain Brett Crozier von der *USS Theodore Roosevelt*, der im Jahr 2020 vor der Küste von Guam ein vom Coronavirus heimgesuchtes Schiff führte – heutzutage müssen Führungskräfte in der Navy unvorstellbar schwierige Entscheidungen treffen, und das oft mitten in der Hitze einer Schlacht. Einige dieser Entscheidungen betreffen nicht nur die einzelnen Seeleute, die auf einem Kriegsschiff Dienst haben, sondern beziehen sich auf das gesamte Selbstverständnis der Navy der Vereinigten Staaten. Im Laufe der Zeit haben einige dieser schwierigen Entscheidungen das Selbstbild der Navy erheblich verändert und sich auf die grundlegendsten Normen ausgewirkt, die das Fundament des gesamten Dienstes ausmachen. Aus solchen Entscheidungen kann man viel lernen.

Dieses Buch stützt sich auf meine eigenen Erfahrungen mit schwierigen Entscheidungen. Vor 20 Jahren zum Beispiel veränderte ein plötzlicher Überraschungsangriff der al-Qaida auf die Vereinigten Staaten alles im Pentagon, wo ich als frisch gekürter Ein-Stern-Konteradmiral eingesetzt war. Das US-Verteidigungsministerium musste sich von einem schwerfälligen, auf den Kalten Krieg ausgerichteten Ungetüm in eine schlagkräftige Organisation zur Terrorismusbekämpfung verändern. Es war eine Zeit des tiefgreifenden Wandels. Nachdem ich selbst nur knapp dem Tod entgangen war, als das Flugzeug das Pentagon traf, wurde ich plötzlich in eine neu geschaffene Rolle als Leiter eines »Start-ups« der

Navy platziert: einer Kampf- und Innovationszelle mit dem Codenamen »Deep Blue«. Als nicht wirklich hochrangiges Mitglied dessen, was die britische Royal Navy als »Admiralität« bezeichnen würde, trug ich dazu bei, die Bemühungen um eine Veränderung der Seestreitkräfte in Echtzeit zu lenken, selbst als wir unmittelbare Kampfeinsätze führten. Während meiner 37-jährigen Laufbahn war ich mit ähnlich schwierigen Entscheidungen konfrontiert, unter anderem als Oberhaupt aller Streitkräfte in Lateinamerika und später als Alliierter Oberbefehlshaber der NATO. All das fließt in dieses Buch ein.

Die meisten Leser dieses Buches werden nie die Ehre, das Privileg oder die Herausforderung haben, als Marineoffizier zu dienen. Aber die See kann auch als Modell für kritische Entscheidungsfindungen an Land dienen. Durch das Studium schwieriger Entscheidungen im maritimen Bereich in diesem Buch können die Leser die allgemeinen Regeln für Entscheidungsfindungen in Stresssituationen im Detail kennenlernen.

Natürlich sind Organisationen immer von wichtigen Entscheidungen geprägt. Doch wie hat sich das Selbstverständnis der U.S. Navy im Laufe der Zeit verändert, wie haben sich diese schwierigen Entscheidungen auf die gesamte Organisation ausgewirkt und was können Entscheidungsträger in *allen* Bereichen aus diesen Erfahrungen darüber lernen, wie sie mit den schwierigen Entscheidungen, die das Leben uns stellt, umgehen sollten? Es ist wichtig zu verstehen, wie Entscheidungsträger Informationen verarbeiten, Alternativen abwägen, »Ziele, Wege und Mittel« miteinander verbinden und ihre Entscheidungen treffen. Wie führt der gewaltige Druck einer Kampfsituation dazu, dass Entscheidungsträger anders funktionieren als in ruhigeren Zeiten, und was können wir alle aus den Geschichten in diesem Buch darüber lernen, wie wir in unserem eigenen Leben Entscheidungen treffen? In der Tat ist die Marine in vielerlei Hinsicht ein Spiegelbild des Landes. Abgesehen davon, was wir aus diesen neun Entscheidungen über die Navy und ihre Entwicklung lernen können – wie haben solche Entscheidungen den Sinn der Nation für Verantwortlichkeit, Risiko und Ehre im Allgemeinen beeinflusst?

Ein weiteres wichtiges Element bei all dem ist das Verständnis dafür, welche Instrumente den Entscheidungsträgern helfen – und welche Instrumente die Entscheidungsträger oft im Stich lassen. Mir ist immer

wieder aufgefallen, dass fehlerhafte Entscheidungen meist darauf zurückzuführen sind, dass man historische Ereignisse falsch interpretiert oder missverstanden hat. Wichtiger, als sofort eine Analogie zu einer bestimmten Situation herzustellen, ist es, zunächst das Problem zu verstehen: Gibt es eine Krise? Oder haben wir es eher mit einem langfristigen, sich langsam entwickelnden Muster des Scheiterns oder der Herausforderung zu tun? Ein klarer Blick bei der Beurteilung, wo man anfängt, ist der Schlüssel. In engem Zusammenhang damit steht natürlich, dass man die grundlegenden Prämissen richtig erfasst hat. Als ich für Verteidigungsminister Donald Rumsfeld als leitender militärischer Assistent arbeitete, beobachtete ich oft, wie er einen Referenten in die Zange nahm, indem er den Unterschied zwischen Fakten – also dem, was wir zweifellos wissen – und den bloßen Annahmen über den Fall hinterfragte. Daher auch der Titel seiner Memoiren über diese turbulente Zeit: *Known and Unknown* (Das Bekannte und das Unbekannte). Was zu Beginn eines rasanten Entscheidungsprozesses als Fakt gilt, kann sich bei der weiteren Entwicklung eines Plans als bloße Vermutung herausstellen – oft zu unserem Leidwesen. Nebenbei bemerkt, der beste dieser Briefing-Experten – den wir schließlich fanden, nachdem viele Kandidaten versagt hatten – war ein stämmiger Army Colonel namens Mark Milley. Er wurde bald darauf zum General befördert und kämpfte sehr erfolgreich unter meinem Kommando in Afghanistan. Er war jemand, der die Zeit verlangsamen konnte, sowohl in einem Besprechungsraum mit einem sehr aggressiven Verteidigungsminister als auch in den staubigen Tälern von Afghanistan. Während ich diese Zeilen schreibe, ist Vier-Sterne-General Mark Milley der Vorsitzende der Generalstabschefs.

Ein weiterer Aspekt bei diesen Entscheidungen, bei denen es um Leben und Tod geht, ist die Art und Weise, wie man anschließend vorgeht. Die Ausführung der Entscheidung ist von zentraler Bedeutung, und sie erfolgt natürlich in Echtzeit und unter Stressbedingungen. General George S. Patton sagte, dass ein nicht perfekter Plan, der mit großem Nachdruck ausgeführt wird, oft erfolgreich sein kann, während General Dwight Eisenhower feststellte, dass letztlich kein Plan den Kontakt mit dem Feind überlebt. Meiner Erfahrung nach hatten beide recht, und die Kunst der Entscheidungsfindung besteht darin, ein Gleichgewicht zu finden, um zu vermeiden, dass der »Wunsch nach Perfektion zum

Feind der Lösung wird, die ausreicht«. Damit verbunden ist natürlich die unerlässliche Messung des *Ergebnisses* einer bestimmten Entscheidung – das Beobachten und Abschätzen der Situation. Gute Entscheidungsträger müssen sich darüber im Klaren sein, was wichtig ist und was nicht, und sie müssen die verführerische Anziehungskraft und das letztendliche Scheitern falscher Einschätzungen und Analysen vermeiden.

Die Verteidigung und Kommunikation der Entscheidung ist oft ebenso wichtig wie ihre Umsetzung – das Verständnis für das, was gerade passiert ist, die Entwicklung des Plans und der reibungslose und angemessene Einsatz der Ressourcen sind entscheidend. Dazu gehört auch, dass man weiß, wie ein Entscheidungsträger den Erfolg letztendlich erklären wird. Zu lernen, wie man den Erfolg ankündigt, Optimismus als Multiplikator bei der Entscheidungsfindung zu nutzen und zu wissen, wann man den »Ausstieg« einleiten sollte, sind alles wichtige Themen, die mit der Entscheidungsfindung in Zusammenhang stehen.

Natürlich sind nicht alle Entscheidungen von Erfolg gekrönt. Zu erkennen, wann ein Scheitern unvermeidlich ist, ist ebenfalls ein Teil der Entscheidungsfindung. Wie wir in Nordflorida, wo ich herkomme, sagen: »Manchmal sollte man den Unterschied zwischen Aufgeben und Geschlagenwerden kennen« – das heißt, es gibt Situationen, in denen es die klügste Entscheidung ist, die Karten auf den Tisch zu legen und den Rückzug anzutreten, mal langsam, mal schneller. Andererseits sollte man auch immer im Blick behalten, dass alle Entscheidungen Konsequenzen haben, und fast immer sind die schwierigsten Entscheidungen mit den größten Risiken verbunden, aber auch mit den potenziell befriedigendsten Ergebnissen. Augenmaß und Ausgewogenheit sind entscheidend für die Bewertung der Entscheidungen, die wir treffen – und dafür, dass auch die schwierigsten Entscheidungen richtig ausfallen. Das gilt auf dem Deck eines Kriegsschiffs, das in den Kampf zieht, ebenso wie im Sitzungssaal des Aufsichtsrats eines Unternehmens oder im Operationssaal eines Krankenhauses.

Bereit, alles zu riskieren ist eine historische Reflexion über die Natur der Entscheidungsfindung unter Stress, eine Betrachtung der Entwicklung der U.S. Navy im Laufe ihrer 250-jährigen Geschichte und ein Hilfsmittel für jeden Leser, der in seinem Beruf und in seinem Leben schwere

Entscheidungen treffen muss. Es ist auch eine Chance für jeden Leser, neun außergewöhnliche Seeleute kennenzulernen, von denen jeder bei einer Entscheidung auf die Feuerprobe gestellt wurde.

Sie werden sich vielleicht fragen, warum ich ausgerechnet neun verschiedene Entscheidungssituationen für dieses Buch ausgewählt habe. Es gibt zwar keine endgültige Antwort auf diese Frage, aber ich hatte ein Bild im Kopf, das zu dem Thema passt, dass Entscheidungen hart und schmerzhaft sein können: In der nautischen Welt des 17. und 18. Jahrhunderts und sogar bis ins 19. Jahrhundert hinein war die körperliche Bestrafung auf See – wenn jemand sozusagen eine schlechte Entscheidung getroffen hatte – die Auspeitschung. Und ausgepeitscht wurde mit der »Katze« oder der »neunschwänzigen Katze«. Jeder der neun langen Peitschenstränge war mit Knoten versehen, und gelegentlich wurde an das Ende etwas Hartes und Unnachgiebiges (etwa aus Knochen oder Metall) befestigt, um die Erfahrung, ausgepeitscht zu werden, so schmerzhaft wie möglich zu machen. Eine typische Bestrafung bestand aus einem Dutzend Schlägen, da nicht viel mehr als ein Dutzend mitunter zu dauerhaften Schäden am Rücken eines Mannes führen konnte. Diese Strafe wurde für verschiedene Vergehen verhängt, etwa wenn man einen Offizier tätlich angegriffen hatte oder bei vollständiger Trunkenheit. Gelegentlich wurden auch längere Auspeitschungen verhängt, etwa wegen Meuterei oder Analverkehr, und die Folgen waren immer äußerst schmerzhaft und manchmal sogar tödlich. Als ich also über eine Reihe von Fallbeispielen nachdachte, hatte ich die Idee der »Katze« im Hinterkopf – mit ihren neun verhängnisvollen Schwänzen. Ich hoffe, dass Sie Ihre Entscheidungen gut treffen werden und sie nicht zu einem schmerzhaften Ergebnis führen – aber manchmal wird es so kommen. Zu akzeptieren, dass Entscheidungen reale Konsequenzen haben, ist letztlich das Wesen der Entscheidung selbst.

Diese neun Seeleute trafen schwierige Entscheidungen, die ihr eigenes Leben und ihre Karriere prägten, zu einer erheblichen Bandbreite möglicher Resultate führten und die Art und Weise veränderten, wie unsere Seestreitkräfte sich selbst sehen. Sie bieten auch ein lebendiges Bild der Fähigkeiten und Instinkte, die die Essenz der Entscheidungsfindung ausmachen. Jeder von uns wird im Laufe seines Lebens mit schwierigen Entscheidungen konfrontiert – manche in wichtigen und öffentlichen

EINLEITUNG

Angelegenheiten, andere in den ruhigen Stunden am Küchentisch. In der Wirtschaft, im Finanzwesen, in der Medizin, im Bildungswesen, in der öffentlichen Politik und in tausend anderen Bereichen ist die Fähigkeit gefragt, schnell und gut zu entscheiden. Ich hoffe und glaube, dass Sie, wenn Sie einige Zeit mit diesen neun Seeleuten verbracht haben, Ihre Fähigkeit verbessern werden, auch in den unwägbarsten Situationen im Leben schwierige Entscheidungen zu treffen – unabhängig von den Umständen.

Lassen Sie uns aufbrechen.

BEREIT, ALLES
ZU
RISKIEREN





KAPITEL 1

Die Macht eines »Neins«



Captain John Paul Jones, Continental Navy
Kommandant des Continental-Navy-Schiffs
Bonhomme Richard

Die Schlacht von Flamborough Head
23. September 1779

*»Gebt mir ein schnelles Schiff, denn ich beabsichtige, mich in
Gefahr zu begeben.«*

John Paul Jones zugeschrieben



Als ich an einem heißen Sommertag in den frühen 1970er-Jahren zur United States Naval Academy in Annapolis kam, war das Erste, was mir widerfuhr, ein schneller und radikaler Haarschnitt. Das war für mich nicht nur eine plötzliche Einführung in das militärische Leben, sondern auch ein klares Zeichen, mit dem die Navy mir deutlich machte, dass ich nicht mehr selbst über alles bestimmen konnte, auch nicht darüber, wie lang meine Haare sein sollten. Zusammen mit 1200 Kameraden aus allen Bundesstaaten und einigen wenigen aus Übersee wurden wir in einer sehr groben Formation aufgereiht und dann in kleine Gruppen von etwa einem Dutzend aufgeteilt, die anschließend über das Gelände der Akademie marschieren mussten. Der Höhepunkt dieser ersten Stunden war die erste Begegnung mit Captain John Paul Jones, genauer gesagt mit seinen Überresten, die in einer Krypta im Herzen der riesigen Naval-Academy-Kapelle lagen – de facto die wichtigste Kirche der U.S. Navy.

Als wir an der Reihe waren, die Kapelle zu betreten und die Krypta zu besichtigen, wurde meinem Trupp befohlen, absolute »Ruhe auf Deck« zu bewahren und unsere »Abdeckungen« (kleine, blau gestreifte Matrosenhüte oder »Dixie Cups«, wie sie von den älteren Midshipmen, die uns herumführten, mit großem Spott genannt wurden) abzulegen. Dann wurden wir in die relativ kleine Krypta geführt, in deren Zentrum die sterblichen Überreste von John Paul Jones ruhen. Damals wusste ich nur wenig über Jones. Als Schuljunge hatte ich mir seine unsterblichen Worte »Ich habe noch nicht einmal angefangen zu kämpfen« gemerkt, die er angeblich auf dem Höhepunkt einer blutigen Seeschlacht im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg (Revolutionskrieg) vor der Ostküste Großbritanniens geäußert hatte. Später erst würde ich herausfinden, dass ihm dieses Zitat – eines von mehreren Bonmots von Jones, die Generationen von Midshipmen in Erinnerung geblieben sind – mit ziemlicher Sicherheit angedichtet worden war. Wie dem auch sei, in diesem Moment, in der Krypta, war ich jedenfalls froh, aus dem feuchten Sommerdunst von Annapolis heraus und an einem Ort mit Klimaanlage zu sein.

Wir waren in einem losen Kreis um die Krypta herum zur »Rührtuch-Stellung« formiert, und einer der älteren Fähnriche las einen langen Abschnitt über Jones und seine Verdienste für die Navy und die

Nation vor. Der Text war voll von Äußerungen über die heroische Überwindung furchterregender Widrigkeiten im Kampf, voll von Zitaten über die Qualitäten und Eigenschaften eines Marineoffiziers und voller Kommentare über die Führung auf See. Damals fand ich das ziemlich inspirierend, und später am Abend holte ich das kleine Büchlein *Reef Points* heraus, das wir bei unserer Ankunft erhalten hatten, und begann, einige von Jones' Sprüchen und Heldentaten auswendig zu lernen. Eine solche Szene hat sich bestimmt schon Tausende Male abgespielt, wenn junge Offiziersanwärter an der Akademie ankommen, ihren Weg in der Navy und im Marine Corps beginnen und schließlich ihren Weg zur See und zur Flotte antreten. Es ist keine Übertreibung, wenn ich sage, dass John Paul Jones in vielerlei Hinsicht der »Vater der amerikanischen Navy« ist. Ich lernte ihn am ersten Tag meines Marinelebens kennen, und er war fast 40 Jahre lang ein Teil meines eigenen Lebens auf See, sowohl im Frieden als auch im Krieg.

Mit zunehmender Reife, als ich mehr über diesen komplizierten, schwierigen Seemann und Kapitän erfuhr, ließ meine anfängliche Bewunderung für diese »Legende« etwas nach. Ich begann, die dunkle Seite von John Paul Jones zu verstehen – seine ungeheure Eitelkeit, die tiefe Unsicherheit, die sexuellen Ausschweifungen und der enorme Ehrgeiz, die diesen Gärtnerssohn quasi zu einem Getriebenen machten. Es schien mir, als sei er mit einem Minderwertigkeitskomplex gestraft. Sein unstetes bis bösesartiges Temperament entlud sich oft auf See, und seine Männer mussten mitunter darunter leiden. Jones war kein Vizeadmiral Horatio Nelson und auch kein Flottenadmiral Chester Nimitz – beide absolute Paradebeispiele für Führungsstärke in den Seestreitkräften.¹ Ihm fehlte deren Fähigkeit, Untergebene zu inspirieren und ihnen das Gefühl einer Gruppe von Verschworenen zu vermitteln, die gemeinsam kämpfen und so entscheidende Siege erringen konnten. Jones endete schließlich als gebrochener, fast mittelloser Mann: Er lebte mehr schlecht als recht in Paris und starb bereits im Alter von 45 Jahren – weitgehend unbetrachtet und vergessen.

Aber im Herzen dieses kräftigen, gut aussehenden Mannes steckte ein unbezähmbarer Kampfgeist. Er war ein hervorragender Seemann, der die See gut kannte und sein Wissen über die Handhabung von Schiffen im komplexen Zeitalter des Segelns, seine Geschütz- und Entertaktik und