

REDLINE | VERLAG

William H. McRaven

Der #1-*New-York-Times*-Bestsellerautor von
MACH DEIN BETT

DIE
WEISHEIT
EINES
BULLFROGS



18 LEKTIONEN, DIE FÜHRUNG
LEICHTER MACHEN
(ABER NICHT EINFACHER)

William H. McRaven

DIE
WEISHEIT
EINES
BULLFROGS

REDLINE | VERLAG

William H. McRaven

DIE
WEISHEIT
EINES
BULLFROGS



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen

info@m-vg.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 2024

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

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die englische Originalausgabe erschien 2023 bei Grand Central Publishing unter dem Titel *The Wisdom of the Bullfrog*.

© 2023 by William H. McRaven. 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. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Übersetzung: Philipp Seedorf

Redaktion: Silvia Kinkel

Umschlaggestaltung: Karina Braun

Satz: reinsatz . Roman Heinemann

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-9-51-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-548-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-549-3



**Wir produzieren
nachhaltig**
www.m-vg.de

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

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

*Dieses Buch ist meiner Frau Georgeann
gewidmet, die mich durch
herausfordernde Lebensabschnitte geführt
und bei jedem Abenteuer begleitet hat.
Ich liebe dich!*

INHALT

<i>Einleitung</i>	11
KAPITEL 1	
<i>Tod statt Ehrlosigkeit</i>	17
KAPITEL 2	
<i>Vertrauen kann man nicht erzwingen</i>	27
KAPITEL 3	
<i>Wenn du das Kommando hast, kommandiere</i>	35
KAPITEL 4	
<i>Wir haben alle unseren Froschparadewagen</i>	45
KAPITEL 5	
<i>Der einzige leichte Tag war gestern</i>	55
KAPITEL 6	
<i>In die Bresche springen</i>	65

KAPITEL 7	
<i>Sua Sponte</i>	75
KAPITEL 8	
<i>Wer wagt, der gewinnt</i>	83
KAPITEL 9	
<i>Hoffnung ist keine Strategie</i>	95
KAPITEL 10	
<i>Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt</i>	103
KAPITEL 11	
<i>Es macht sich bezahlt, ein Gewinner zu sein</i>	113
KAPITEL 12	
<i>Ein Hirte sollte wie seine Schafe riechen</i>	123
KAPITEL 13	
<i>Antreten zur Truppeninspektion</i>	133
KAPITEL 14	
<i>Was du überprüfst, kannst du auch erwarten</i>	145
KAPITEL 15	
<i>Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren</i>	153
KAPITEL 16	
<i>Im Zweifel lieber zu viel als zu wenig</i>	165

KAPITEL 17

Kannst du vor dem langen, grünen Tisch stehen? 173

KAPITEL 18

Geh nie alleine schwimmen 181

Schlussgedanken 191

Es ist einfach 199

Danksagung 203

Über den Autor 205

EINLEITUNG

Am Eingang zur Trainingsanlage der Basic Underwater Demolition/SEAL (BUD/S) steht ein zwei Meter großes Reptilienmonster, halb Mensch, halb Fisch, mit schwarzen Froschaugen und Schwimmhäuten zwischen Fingern und Zehen. Die Kiemen sind aufgebläht, es hält einen Dreizack in der Hand und trägt ein Schild um den Hals: DU WILLST ALSO FROSCHMANN WERDEN! Dieser Schrecken vom Amazonas fordert jeden heraus, der das Achterdeck überquert und den sogenannten Grinder betritt – einen asphaltierten Platz, auf dem man die nächsten sechs Monate Hunderte Stunden knallharte Calisthenics-Übungen und endlose Schikanen durch kampfgestählte Krieger über sich ergehen lassen muss; außerdem physischen und mentalen Schmerz, wie man ihn nie zuvor erlebt hat. Dazu kommt stundenlanges Schwimmen im eiskalten Meer, kilometerlange Sprints über weichen Sand, brutale Hindernisparcours und die alles übertreffende *Höllenwoche*.

Vierunddreißig Jahre nach Beginn meiner BUD/S-Ausbildung wurde ich zum »Bullfrog« ernannt¹ – dem Froschmann und Navy

1 Im ersten Jahr teilte ich mir die Auszeichnung mit meinem guten Freund Commander Brian Sebenaler, bis er 2012 in Pension ging.

Die Weisheit eines Bullfrogs

SEAL im aktiven Dienst mit den meisten Dienstjahren auf dem Buckel. In nahezu vier Jahrzehnten im Dienst habe ich eine Menge darüber gelernt, was man als Froschmann und als Anführer anderer Froschmänner draufhaben muss. Aber ich hatte auch die Ehre, zahlreiche andere Einheiten und Einzelpersonen anleiten zu dürfen: Green Berets, Rangers, Piloten der Air Force und Spezialkräfte; Marine Raiders, Infanterie, Schiffs- und U-Boot-Offiziere, Aufklärungsoffiziere und Polizisten, Beamte, Ärzte, Forscher, Techniker, Studenten und Dozenten. Vom Seekadetten über den Viersternegeneral bis zum Dekan der University of Texas System. Jeder Tag, jede Woche, jeder Monat, jedes Jahr, jedes Jahrzehnt brachten neue Lektionen in Sachen Führung mit sich. Einige Lektionen waren einfach, andere schmerzhaft, aber alle waren wertvoll. Alle Lektionen erwiesen mir gute Dienste dabei, die Herausforderungen des Lebens zu meistern.

Leadership ist nie einfach, ob Sie Seekadett oder Admiral sind. Selbst diejenigen, die diese scheinbar mit Leichtigkeit tragen, tun sich oftmals schwer. Carl von Clausewitz, der große General des 19. Jahrhunderts und Autor des unübertroffenen Buches *Vom Kriege*, sagte einmal: »Es ist im Kriege alles sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig.« Als ich 2009 zum wiederholten Mal in Afghanistan im Einsatz war, las ich eine Fachzeitschrift für Außenpolitik. Darin fanden sich auch zwei von Akademikern der Ostküste verfasste Artikel. Die Professoren erläuterten, dass das US-Militär schlichtweg nicht verstanden habe, wie der Afghanistankrieg zu gewinnen sei. Sie schrieben in herablassendem Ton, dass das Militär doch nur Straßen bauen müsste, um die Dörfer mit den einzelnen Distrikten zu verbinden. Mit weiteren Straßen könnte man dann die Distrikte mit den Provinzen und schließlich die Provinzen mit der Hauptstadt verbinden. All diese Straßen zu bauen würde den Afghanen zu Wohl-

Einleitung

stand verhelfen, und sie wären stark genug, die Taliban zu besiegen. *Das Militär müsste doch nur die Straßen bauen.* Ehrlich? Wieso sind wir da nicht selbst draufgekommen? Nun, das sind wir! Allerdings ist es ziemlich schwierig, Straßen zu bauen, wenn man beschossen und mit Sprengsätzen angegriffen wird. Und genauso, liebe Leserin und lieber Leser ist es auch beim Führen. Alles bei Leadership ist einfach, es ist nur so, dass die einfachsten Dinge schwierig sind. Man könnte sagen: »Seid Männer und Frauen mit Integrität« oder »Führe von der Spitze her« oder »Kümmere dich um deine Truppen«, aber das ist schwierig umzusetzen. Wieso? Weil wir Menschen sind und alle unsere Eigenheiten, Schwächen und Defizite haben, die Einfluss darauf nehmen, wie wir andere führen. *Aber so schwierig Leadership auch sein mag, es ist nicht kompliziert.*

In seiner einfachsten Form besteht Leadership darin, »mit den verfügbaren Menschen und Ressourcen eine Aufgabe zu erledigen, während man gleichzeitig die Integrität der eigenen Institution aufrechterhält«. Ein guter Leader weiß nicht nur, wie er die Männer und Frauen inspirieren muss, die für ihn arbeiten, sondern auch, wie er die Menschen und Ressourcen managen muss, die nötig sind, um die Aufgabe zu erledigen. Aber beim Leadership geht es nicht *nur* darum, den Job zu tun. Es geht auch darum, den Ruf der eigenen Institution zu erhalten oder zu mehren. Wie oft haben wir von Sportprogrammen an Universitäten gehört, die zu herausragenden athletischen Leistungen führten, aber auf dem Weg an die Spitze in Skandale verwickelt wurden? Oder eine Finanzinstitution, die den Aktienbesitzern eine Menge Geld einbrachte, aber letztlich zusammenbrach, weil Gesetze gebrochen wurden? Wenn Sie als Leader gegenüber der Institution versagen, die Sie anführen, dann haben Sie versagt – Ende der Fahnenstange. Um es noch einmal zu betonen, Leadership ist schwierig, aber nicht kompliziert. Man braucht

keine ausgefeilten Charts, Matheformeln oder einen komplexen Algorithmus, aber es erfordert ein gewisses Maß an Anleitung.

Wie können wir also die Schwierigkeiten von Leadership verringern? Nun, Tausende von Jahren haben sich Militär-Streitkräfte auf Mottos, Credos, Gleichnisse und Geschichten verlassen, um zu inspirieren, zu motivieren und Leader und Gefolgsleute gleichermaßen anzuleiten. Diese bieten auch eine Gedächtnisstütze, eine Art Pawlow'sche Konditionierung und einen inspirierenden Anschlag, der dem Einzelnen inmitten von Unsicherheit eine Richtschnur für das Handeln sein kann.

Als ich im Militär diente, verließ ich mich häufig auf diese Leitsprüche, um mein Handeln daran auszurichten. Wann immer ich eine schwierige Entscheidung zu treffen hatte, stellte ich mir die Frage: »Kannst du vor dem langen, grünen Tisch stehen?« Seit dem Zweiten Weltkrieg wurden die Konferenztische für militärische Besprechungszimmer aus langen schmalen Tischplatten zusammengezimmert und mit grünem Filz bespannt. Wann immer ein formeller Vorgang stattfand, bei dem mehrere Offiziere eine Entscheidung treffen mussten, versammelten sie sich um diesen Tisch. Der Sinn des Spruches war einfach. Wenn man keine guten Argumente gegenüber den Offizieren *vorbringen konnte*, die um den langen, grünen Tisch saßen, dann sollte man seine Handlungen noch einmal überdenken. Jedes Mal, wenn ich eine wichtige Entscheidung treffen musste, fragte ich mich: »Kann ich vor dem langen grünen Tisch stehen und sicher sein, dass ich richtig gehandelt habe?« Es ist eine der fundamentalsten Fragen, die sich ein Leader stellen muss – und dieser altbewährte Spruch erinnert mich daran, welche Schritte ich unternehmen sollte.

Aber es gibt noch weitere Wahlsprüche, die gleichermaßen nützlich sind. Das *Sua Sponte* (auf eigenes Ermessen hin) der Army Ran-

Einleitung

ger; das Motto des britischen Special Air Service, *Wer wagt, der gewinnt*; und das Mantra der SEALs, *Der einzige leichte Tag war gestern*. All diese Sprüche haben eine schillernde Geschichte und inspirierten Leader in vergangenen Zeiten dazu, weitreichende Entscheidungen zu treffen. Sie waren eine Inspiration, um in der Hitze des Gefechts zu handeln, und sie dienten dazu, die Entschlusskraft des Leaders zu stärken und die Soldaten zu motivieren.

Diese Sprüche sind nicht einfach nur Worte, es sind Worte, die aus der Erfahrung geboren wurden, die sich unter Feuer bewährt haben und die allzu oft in Blut geschrieben wurden. Worte, an die man sich erinnern sollte, wenn man auf ein Problem reagiert.

In diesem Buch habe ich 18 dieser Wahlsprüche gesammelt, die mir während meiner Karriere als Richtschnur dienten: Mottos, Gleichnisse, Credos und Geschichten, die mir gute Dienste leisteten, wenn ich einen neuen Auftrag übernahm oder eine besonders schwierige Herausforderung als Leader überwinden musste.

In den 18 Kapiteln geht es um die Mischung aus Charaktereigenschaften und professionellem Handeln. Jeder Leader muss bestimmte persönliche Eigenschaften haben, wenn er gut führen will. Aber ein starker Charakter allein ist nicht genug, um erfolgreich zu sein. Als Leader müssen Sie in Aktion treten, um einen Plan zu erstellen, dessen Zweck zu kommunizieren, den Fortschritt zu überwachen und andere (sowie sich selbst) in die Verantwortung zu nehmen. Heute bilden charakterliche Eignung und entsprechendes Handeln gemeinsam die Bausteine, aus denen großartige Führungspersonen gemacht sind.

Der Weg zum Bullfrog war nicht einfach. Der Weg an die Spitze ist nie einfach, aber ich hoffe, Sie finden auf diesen Seiten die Anleitung, die Ihnen den Weg an die Spitze ebnet.

KAPITEL 1



Tod statt Ehrlosigkeit



Das Tragischste auf der
Welt ist ein genialer Mann,
der kein Ehrenmann ist.

– George Bernard Shaw

Ehre. Das klingt in der heutigen Sprache fast schon altmodisch. Die Ehre eines Gentlemans. Die Ehre einer Lady. Ehre Mutter und Vater. Der ehrenwerte Richter ... Über Tausende Jahre lang bedeutete Ehre etwas. Sie hatte Wert. Sie wurde – und wird immer noch – als entscheidend für die eigene Identität betrachtet. Ehren Sie Ihre Familie, indem Sie ein Ehrenmann oder eine Ehrenfrau sind? Ehren Sie Ihr Land, indem Sie ihm dienen, wenn es nötig ist? Ehren Sie Ihren Glauben, indem Sie fromm und ehrfürchtig sind?

Angeblich nahm der Satz »Tod statt Ehrlosigkeit« seinen Anfang bei den griechischen Stoikern, die eher starben, als ihre Werte zu verlieren. Später wird Julius Caesar zitiert, der gesagt haben soll: »Ich liebe den Namen der Ehre, mehr als ich den Tod fürchte.« Die Samurai in Japan waren von einer Tradition der Ehre geprägt und stets bereit, lieber zu sterben, als ihren Dienst gegenüber dem Kaiser zu entehren. Und in der Neuzeit hat das United States Marine Corps offiziell den Spruch, »Tod statt Ehrlosigkeit« übernommen, nachdem sich der legendäre Marine Sergeant John Basilone das Motto auf den linken Arm tätowieren ließ.

Leider haben sich im Laufe der Jahrtausende auch Männer und Frauen einen Mantel der »Ehre« übergeworfen, die darunter so skrupellos und boshaft waren, wie man es sich nur vorstellen kann. Aber wahre Ehre – das Richtige aus den richtigen Gründen zu tun – ist die Grundlage echten Leaderships. Wenn Sie darüber verfügen, werden Ihre Kollegen Ihnen bei Ihrer Aufgabe folgen, über alle Bewährungsproben und Hindernisse hinweg. Doch ohne Ehre wird