

REDLINE | VERLAG

Jocko Willink
Leif Babin

DIE ZWEI SEITEN DER FÜHRUNG



Führen und folgen –
das Erfolgsprinzip der Navy SEALs

Vorwort

Der Krieg ist ein Albtraum. Er ist schrecklich, gleichgültig, verheerend und böse.

Der Krieg ist die Hölle.

Aber der Krieg ist auch ein unglaublicher Lehrmeister – ein brutaler Ausbilder. Im Krieg haben wir mit Blut geschriebene Lektionen gelernt über Leid, Verlust und Schmerz. Wir haben auch die Zerbrechlichkeit des menschlichen Lebens kennengelernt und die Stärke des menschlichen Geistes.

Natürlich haben wir etwas über Strategie und Taktik gelernt. Wir haben gelernt, wie wir am effektivsten den Kampf gegen unsere Gegner aufnehmen. Wir haben gelernt, Ziele zu analysieren, Informationen zusammenzutragen und auszuwerten, die gegnerischen Schwachstellen ausfindig zu machen und sie zu unserem Vorteil zu nutzen. Wir haben diese Lektionen angewendet und dafür gesorgt, dass der Feind für seine Verstöße und Übergriffe bezahlen musste.

Aber von allem, was wir gelernt haben, ist nichts so universell und übertragbar wie unsere Einblicke in die Macht der Führung. Wir haben gesehen, wie erfolgreiche Führungskräfte Siege errangen, wo der Sieg unmöglich erschien. Wir haben auch erlebt, wie schlechte Führung Teams scheitern ließ, die unbesiegbar schienen.

Wir haben aus unmittelbarer Anschauung erfahren, dass die Prinzipien der Führung »einfach, aber nicht bequem« sind. Es gibt Strategien, Techniken und Fähigkeiten, die Zeit und Übung brauchen, um effektiv angewendet zu werden. Die höchste Anforderung für gute Führung ist Bescheidenheit, damit die Führungskräfte ihre eigenen Unzulänglichkeiten vollkommen begreifen und einsehen. Wir haben auf dem Gefechtsfeld viele Lektionen gelernt und versucht, diese Lektionen weiterzugeben, aber unsere Fehler und alles, was wir weiterhin lernen, halten uns immer noch tagtäglich zur Bescheidenheit an.

Dieses Buch baut auf unserem ersten Buch auf, *Extreme Ownership: Mit Verantwortung führen*. Es ist der Nachfolger, den zu schreiben uns so viele Leser von *Extreme Ownership* baten. Als wir das Konzept von *Die zwei Seiten der Führung* entwickelten, achteten wir darauf, dass unsere Schilderungen klar und eingebettet in die Zusammenhänge sein sollten, damit das Buch auch ohne Kenntnis seines Vorgängers verstanden werden kann. Eine ausführlichere Schilderung, mit tieferen Einsichten und mehr Hintergrundinformationen, als sie der Überblick auf den folgenden Seiten gibt, bietet die Einleitung von *Extreme Ownership*. Doch auch wenn es hilfreich sein mag, für eine umfassendere Erkenntnis das erste Buch gelesen zu haben, ist keineswegs eine notwendige Voraussetzung.

In beiden Büchern nehmen wir Bezug auf unsere Erfahrungen beim US-Militär, in dem wir beide als SEAL-Offiziere dienen. Einen Großteil unserer Lektionen lernten wir in der Schlacht von Ramadi im Jahr 2006, wo wir als Führer des SEAL-Teams Three, Task Unit »Bruiser«, dienen. In dieser Schlacht kämpften die SEALs der Task Unit Bruiser mit unglaublicher Tapferkeit und Zähigkeit. Sie bewirkten auf dem Gefechtsfeld wahre Wunder. Aber die Task Unit Bruiser erlitt auch schwere Verluste. Diese Opfer werden niemals in Vergessenheit geraten.

Nach unserem Abschied aus dem aktiven Dienst bei der US Navy gründeten wir ein Unternehmen, Echelon Front, um die von uns gelernten Lektionen an Führungskräfte aller Art weiterzugeben. Im Jahr 2015 veröffentlichten wir *Extreme Ownership*. Durch dieses Buch vermittelten wir Führungskräften auf aller Welt unsere grundlegenden Prinzipien – die innere Einstellung von *Extreme Ownership* und die vier Gesetze des Kampfes: (1) Deckung und Bewegung, (2) Einfach, (3) Prioritäten setzen und ausführen sowie (4) Dezentrales Kommando. Über eine Million Leser haben diese Leitsätze mit hervorragenden Ergebnissen in ihr berufliches und privates Leben integriert.

Doch die vollständige Umsetzung dieser Prinzipien erweist sich als Herausforderung. Werden auch nur Nuancen vernachlässigt oder falsch verstanden, erwachsen daraus nur schwer zu überwindende Hindernisse. Wir haben dieses Buch geschrieben, um die detaillierte Einsicht und das Verständnis weiterzugeben, die häufig den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern ausmachen. Dieses Buch ermöglicht es Ihnen, die Führungsprinzipien besser zu verarbeiten, zu analysieren und auf *Ihr* Gefechtsfeld anzu-

wenden, in welchem Bereich auch immer es liegen mag, ob es um Führung im Kampf, im Unternehmen oder im Leben geht.

Der Aufbau von *Die zwei Seiten der Führung* spiegelt den von *Extreme Ownership*: Es gibt drei Teile mit jeweils vier Kapiteln und jedes Kapitel ist in drei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt jedes Kapitels beschreibt eine Erfahrung aus dem Kriegseinsatz oder der SEAL-Ausbildung, im zweiten Abschnitt werden die relevanten Leitsätze besprochen und im dritten Teil geht es um die unmittelbare Anwendung des Konzepts auf die Unternehmenswelt.

Die zwei Seiten der Führung ist kein persönliches Erinnerungsbuch und keine Geschichte des Irakkriegs. Wie wir schon in *Extreme Ownership* betonten: »In diesem Buch geht es um Führung. Es wurde geschrieben für die Leiter von großen und kleinen Teams, für Männer und Frauen, für alle, die besser werden wollen. Auch wenn es spannende Berichte über SEAL-Kampfeinsätze enthält, ist es ... eine Sammlung von Lektionen, die wir aus unseren Erfahrungen gewonnen haben und mit denen wir anderen Führungskräften zum Sieg verhelfen wollen. Wenn es eine nützliche Richtlinie für Führungskräfte darstellt, die leistungsstarke Siegerteams aufbauen, schulen und führen wollen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.«

Die von uns beschriebenen Kampf- und Ausbildungserlebnisse sind alle wahre Geschichten. Doch sie sollen keinen historischen Bezug herstellen. Die Dialoge, die wir geschrieben haben, sollen die Botschaft und die Bedeutung von Gesprächen vermitteln. Sie sind unvollständig, seither ist Zeit vergangen, und die Erinnerung an sie unterliegt den Unzulänglichkeiten des menschlichen Gedächtnisses. Zudem haben wir bestimmte Taktiken, Techniken und Abläufe ausgelassen und dafür gesorgt, dass keine geheimen Informationen über Zeitpunkt und Ort bestimmter Operationen und ihre Teilnehmer enthüllt werden. In Übereinstimmung mit den Anforderungen des US-Verteidigungsministeriums wurde dieses Manuskript einer Sicherheitsüberprüfung durch das Pentagon unterzogen und genehmigt. Wir nennen nicht die Namen unserer SEAL-Kameraden, es sei denn, es handelt sich um die Namen unserer Gefallenen oder um SEALs, die bereits im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen. Unsere Brüder, die immer noch aktiv in den SEAL-Teams dienen, sind stille Profis, die nicht nach Anerkennung gieren, und wir nehmen unsere Verantwortung sehr ernst, ihnen den größtmöglichen Schutz zu gewährleisten.

Dieselben Vorsichtsmaßnahmen haben wir berücksichtigt, um die außergewöhnlichen Soldaten und Marines* zu schützen, mit denen wir in der Schlacht von Ramadi und anderswo gekämpft haben. Ihre Namen sind in unserer Erinnerung mit den hervorragenden Führungseigenschaften, der Opferbereitschaft und der Heldenhaftigkeit verknüpft, die sie unter Beweis gestellt haben. Aber zum Schutz ihrer Privatsphäre und ihrer Sicherheit verwenden wir in diesem Buch nicht ihre Namen, sofern sie der Öffentlichkeit nicht bereits bekannt sind.

Entsprechend vertraulich behandeln wir die Kundendaten unseres Leadership-Beratungsunternehmens Echelon Front. Wir nennen keine Firmennamen, haben die Namen und Berufsbezeichnungen der Personen geändert und in einigen Fällen auf branchenspezifische Informationen verzichtet beziehungsweise sie verändert. Die Geschichten, die wir aus der Businesswelt erzählen, beruhen wie schon in *Extreme Ownership* auf tatsächlichen Erfahrungen, doch in einigen Fällen haben wir Situationen zusammengefasst, Zeitabläufe komprimiert und Details abgewandelt, um die Anonymität zu gewährleisten oder die zugrunde liegenden Prinzipien stärker hervorzuheben, die wir damit illustrieren wollen.

Es war erfreulich, die weltweite Reichweite und Bedeutung von *Extreme Ownership* zu sehen, insbesondere in Form des Erfolgs, den so viele Leser durch die darin vorgestellten Prinzipien erzielt haben. Aber der eine oder andere Leser hat den Titel des Buches und seine mächtigen Grundprinzipien missverstanden: die innere Einstellung und Haltung von *Extreme Ownership*. In den meisten Fällen erfordert Führung keine Extreme, sondern Gleichgewicht. Führungskräfte müssen die Balance zwischen widerstreitenden Kräften finden, die in unterschiedliche Richtungen drängen. Aggressiv, aber vorsichtig sein, diszipliniert, aber nicht unnachgiebig, Führender und auch Folgender – das trifft auf praktisch jeden Aspekt von Leadership zu. Das richtige Gleichgewicht zwischen all diesen Widersprüchen – den zwei Seiten der Führung – zu erlangen ist der schwierigste Aspekt des Führens.

Wir haben *Die zwei Seiten der Führung* geschrieben, damit Führungskräfte diese Herausforderung verstehen und das notwendige Gleichgewicht

* In Abstimmung mit den Leitlinien des US-Verteidigungsministeriums verwenden wir in diesem Buch durchgängig den Begriff »Soldat« für »US-Soldat« sowie »Marine« für »US-Marineinfanterist«.

finden, um höchst effektiv zu führen und zu gewinnen. Egal auf welchem Gebiet, für optimale Leistungen muss Balance gewahrt werden. Wenn eine Führungskraft zu viel Autorität zeigt, entwickelt das Team Widerstand gegen die Umsetzung; zeigt sie zu wenig, hat das Team keine Richtung. Wenn Führungskräfte zu aggressiv vorgehen, setzen sie Team und Mission einem Risiko aus; warten sie jedoch zu lange, bis sie handeln, so können die Ergebnisse ebenso katastrophal ausfallen. Drillt eine Führungskraft ihre Leute zu stark, können sie ausbrennen; doch ohne Herausforderungen und eine realistische Schulung bleibt das Team unvorbereitet auf die tatsächlichen Situationen, denen es begegnen kann. So lassen sich die Widersprüchlichkeiten immer weiter fortsetzen, und jede davon erfordert ein Gleichgewicht.

Seit der Veröffentlichung von *Extreme Ownership* zielte der überwiegende Teil der Fragen bei unserer Zusammenarbeit mit Tausenden Führungskräften aus Hunderten Unternehmen und Organisationen auf dieses Konzept und dieses Bemühen ab: trotz der Widersprüchlichkeit des Führens das Gleichgewicht zu bewahren.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um genau diese Fragen zu beantworten. Wie wir bereits in der Einleitung von *Extreme Ownership* erklärten, kennen wir nicht alle Antworten. Das tut niemand. Aber wir haben als Militärführer extrem demütigende und wertvolle Lektionen gelernt – sowohl aus unserem Versagen als auch aus unseren Erfolgen. Oft lieferten unsere Fehler und Misserfolge uns die wertvollsten Lektionen, aus denen wir gelernt haben und an denen wir gewachsen sind. Wir lernen und wachsen bis zum heutigen Tage immer weiter.

Da *Die zwei Seiten der Führung* auf dem Konzept von *Extreme Ownership* aufbaut, trifft auch hier die Aussage des Vorworts unserer vorangehenden Arbeit zu:

Wir haben das vorliegende Buch geschrieben, um diese Führungsprinzipien für künftige Generationen festzuhalten, damit sie nicht in Vergessenheit geraten und solche entscheidenden Lektionen nicht ganz neu gelernt werden müssen, wenn weitere Kriege beginnen und enden – neu geschrieben mit noch mehr Blut. Wir haben das Buch geschrieben, damit die Führungslektionen weiterhin auf Teams jenseits des Schlachtfelds in allen Führungssituationen wirken können – in jedem Unternehmen, jeder Abteilung oder jeder Organisation, in denen

eine Gruppe von Menschen ein Ziel verfolgt und eine Mission erfüllen will. Wir haben dieses Buch für Führungskräfte in allen Bereichen geschrieben, um anhand der von uns vermittelten Prinzipien zu führen und zu gewinnen.

EINLEITUNG

Das Gleichgewicht finden

Leif Babin

Block J, Süd-Ramadi, Irak: 2006

»Bitte bereithalten«, sagte jemand über das truppeninterne Funknetz mit jener Gelassenheit, die man von einer Flugbegleiterin erwartet, wenn sie die Passagiere bittet, vor der Landung die Tische hochzuklappen. Die Straße vor uns hatte sich geleert. Sämtliche Ortsansässige schienen vom Boden verschluckt. Und wir wussten, was das bedeutete: Ein Angriff drohte. Erwartungsvoll stellten sich meine Nackenhaare auf.

Nach vielen heftigen Schusswechseln in Ramadi war »Bitte bereithalten« zu einem Running Gag geworden, der die Anspannung lockerte, wenn wir wussten, dass Ärger bevorstand. Je nonchalanter es unter den schwierigsten Umständen gesagt werden konnte, desto lustiger war es.

Es war helllichter Tag, als unsere Patrouille aus SEALs und irakischen Soldaten zu Fuß die schmale städtische Straße entlangging, die auf beiden Seiten von hohen Betonmauern umgeben war.

Plötzlich explodierte die Welt. Dutzende von Kugeln sausten durch die Luft, jede mit einem scharfen Überschall-*Knack*, und schlugen mit Donnergewalt in die Betonmauer neben mir ein. Betonsplitter flogen in alle Richtungen. Die schweren Detonationen des Beschusses hörten sich an, als würden zahlreiche Presslufthämmer gleichzeitig die Straßen und die Wände ringsum einreißen.

Wir waren geradewegs in eine feindliche Kreissäge hineingelaufen. Aufständische Kämpfer attackierten uns aus mehreren Richtungen mit Maschinengewehren. Ich konnte sie oder ihre Schusspositionen nicht sehen, aber eine ungeheure Menge gegnerischer Kugeln schwirrte durch die Luft.

Wir konnten uns nirgends verstecken. Die schmale mauergesäumte Straße bot keinerlei Deckung. Nichts trennte uns von den feindlichen Maschinengewehren bis auf ein einzelnes am Straßenrand geparktes Auto in einiger Entfernung und der typische überall verstreute Müll. Die Patrouille befand sich in Doppelformation – jede Abteilung auf die gegenüberliegenden Straßenseiten aufgeteilt, dicht an die Mauern gekauert. Es gab nichts, wohin wir uns vor den Geschossen verbergen konnten. Aber ein Ass hatten wir im Ärmel: vernichtendes Geschützfeuer. Bei jeder Patrouille in diese vom Feind besetzte Gegend rechneten wir mit einer Schießerei und waren schwer bewaffnet. Jeder Trupp von acht SEALs hatte mindestens vier Maschinengewehre dabei, um gegen feindliche Angriffe gewappnet zu sein. Als wir unter Beschuss genommen wurden, stellte unsere unmittelbare Reaktion aus brutalem und übermächtigem Geschützfeuer die einzige Antwort dar: Deckung und Bewegung. Durch die bitteren Erfahrungen des monatelangen Straßenkampfes hatte die Task Unit Bruiser reichlich Praxis in diesem grundlegenden Feuergefechtsprinzip.

Innerhalb von Nanosekunden lösten die SEALs mit den großen Maschinengewehren weiter vorne den gnadenlosesten und tödlichsten nur vorstellbaren Kugelhagel aus. Trotz der Heftigkeit und Gewaltamkeit des Häuserkampfes konnte ich ein Lächeln nicht unterdrücken.

Mein Gott, ich liebte diese Jungs – die Großen Starken Froschmänner, die schwere Mk48* und Mk46-Maschinengewehre (»Mark forty-eight« und »Mark forty-six« gesprochen) und das Gewicht von Hunderten Patronen trugen, zusätzlich zu ihren Panzerwesten, Helmen, Funkgeräten, Wasserflaschen und allem anderen, was sie in der brütenden Hitze der irakischen Sommersonne mit sich herumschleppen mussten.

Diese SEAL-Maschinengewehrschützen hielten uns am Leben. Unsere Scharfschützen (»Sniper«) töteten eine Menge böse Jungs und erhielten

* Mk48: Mark 48, ein mittleres Maschinengewehr im Kaliber 7,62 mm NATO speziell für die US-Navy-SEAL-Teams und der große Bruder des Mark 46, eines leichteren mittleren Maschinengewehrs mit dem kleineren Kaliber von 5,56 mm NATO.

dafür zahlreiche wohlverdiente Auszeichnungen, aber wann immer wir angegriffen wurden, waren es die SEAL-Maschinengewehrschützen, die die Bedrohung durch das feindliche Feuer abwendeten. Stehend oder kniend schossen sie ihre Waffen von der Schulter aus ab, und das mit unglaublicher Präzision. Dieses Maschinengewehrfeuer eliminierte die Aufständischen, die uns im Visier hatten, oder zwang sie in Deckung (was bedeutete, dass sie uns nicht gezielt angreifen konnten), und das gab uns die Möglichkeit zu manövrieren, auszuweichen oder einfach von der Straße wegzukommen und dem Unheil aus dem Weg zu gehen.

Trotz der Dutzenden von Kugeln, die in die Straße und die Mauern neben uns einschlugen, wurde niemand getroffen. Das war das Schöne an Deckung und Bewegung.

Als Kommandant (Zugführer) von Charlie Platoon und Ranghöchster vor Ort verspürte ich den Drang, eine Entscheidung zu treffen, das Kommando zum Rückzug zu geben und ein nahe gelegenes Gebäude als »Stützpunkt« zu wählen, in dem wir hinter Betonwänden Schutz fanden, und hinauf ins Dachgeschoss zu steigen. Von dort aus könnten wir unsere Angreifer lokalisieren, einen Trupp losschicken, um sie seitlich zu umgehen, oder die Panzer anfordern, um sie in die Vergessenheit zu befördern. Schon als Kind hatte ich davon geträumt, ein Gefechtsführer zu sein. Spätestens seit der Mittelschule wollte ich SEAL werden, als ich zum ersten Mal von dieser legendären Spezialeinheit gehört hatte. Die Führung bei komplexen Kampfeinsätzen an einem Ort wie Ramadi war die ultimative Erfüllung dieses Traums. Mit jeder Faser meines Körpers wollte ich vortreten und Verantwortung übernehmen, ein Kommando bellen, das über den Lärm des heftigen Feuergefechts hinweg zu hören war.

Aber ich trug die Verantwortung nicht.

Bei diesem speziellen Kampfeinsatz lag die Führung bei dem Junior Officer (oder Assistant Officer in Charge, AOIC) von Charlie Platoon, dem erfahrensten Offizier des Zuges. Es war sein Einsatz und er musste handeln.

Ich würde natürlich einspringen und eine Entscheidung treffen, wenn er oder andere mich brauchten und wenn die Situation es verlangte. Aber er war ein ausgezeichnete Offizier und schloss sich mit Tony Eafрати zusammen, unserem herausragenden und äußerst erfahrenen Zugführer, ich hatte absolutes Vertrauen zu meinem AOIC und er erwies sich ein ums andere Mal als fähig.

Rasch machte der AOIC ein größeres Gebäude als Stützpunkt ausfindig. Während die SEALs in der ersten Reihe Unterstützungsfeuer boten, schlugen andere SEALs den von der Straße wegführenden Weg ein, der zum Eingangstor führte und betreten das Gelände.

Aus meiner Position ziemlich in der Mitte der Patrouille beobachtete ich mindestens eine feindliche Schussposition ein paar Häuserblocks vor uns und feuerte etliche 40-mm-Granaten aus dem M203-Granatwerfer ab, der an meinem M4-Gewehr befestigt war. Ich schickte die hochexplosiven »Goldeier« über die Köpfe unserer Patrouille hinweg in die feindliche Position hinein, wo sie mit einer heftigen Detonation explodierten. Es war nur ein kleiner Beitrag, aber eine wirksame Methode, um zusätzlich zu unserem Maschinengewehrfeuer die bösen Jungs im Zaum zu halten.

Dann bewegte ich mich auf das Eingangstor des Geländes zu und bezog unmittelbar außerhalb auf der Straße Position, wo ich die Jungs, die sich aufzuschließen bemühten, durch das Tor dirigierte. Marc Lee mit seinem großen Mk48-Maschinengewehr stand direkt vor mir auf der Straße und verschoss einen Patronengurt nach dem anderen und verschaffte uns so Deckung. Marc war ein knallharter Typ. Feindliche Kugeln schwirrten immer noch um uns herum und die Straße entlang, aber durch Marcs entschlossene Erwidern war das feindliche Feuer weniger präzise.

Ich drehte mich nach dem Ende der Patrouille um. Einer der letzten SEALs, die sich noch auf der Straße befanden, rannte in meine Richtung.

»Los, los!«, rief ich ihm zu und winkte ihn auf das Tor zu.

Plötzlich, nur wenige Meter von mir und der Sicherheit der Betonmauern entfernt, stürzte der SEAL und landete hart mit dem Gesicht auf dem Straßenpflaster. Entsetzt eilte ich zu ihm.

Ein Verwundeter, dachte ich. Er muss in die Brust oder in den Kopf getroffen worden sein.

Ich hastete hinüber und rechnete mit viel Blut. Umso überraschter war ich, als ich ihn da liegen und zu mir hochlächeln sah.

»Alles okay bei dir?«, rief ich über den Geschützlärm hinweg. Immer noch sausten die Kugeln um uns herum, wirbelten nur ein paar Meter entfernt den Staub auf und prallten von den Wänden ab.

»Mir geht's gut«, erwiderte er. »Bin gestolpert.«

Ich lächelte erleichtert und dankbar, dass er nicht ernsthaft verletzt oder tot war.

»Bro!«, schrie ich gegen den Kampflärm an. »Ich dachte, sie hätten dir die Rübe weggeschossen!« Wir grinsten beide.

Rasch griff ich nach seiner Hand und half ihm auf die Beine. Wir rann-ten den restlichen Weg zurück zum Tor. Als der SEAL in das Tor hineinschlüpfte, eilte ich nach vorne und klopfte Marc auf den Rücken.

»Letzter Mann!«, rief ich. Damit wusste Marc, dass alle durch waren. Dann gab ich ihm Deckung, während er sich zurückzog, sein Gewehr mit rauchendem Lauf himmelwärts gerichtet, und wir traten gemeinsam durch das Tor. Endlich waren alle von der Straße weg, aus der feindlichen Schusslinie heraus und innerhalb des Gebäudes in der Deckung von Betonmauern. Dank Marc und unseren anderen Maschinengewehrschützen, unterstützt von SEAL-Schützen mit ihren M4-Gewehren, war trotz des hinterhältigen feindlichen Beschusses mit erheblicher Feuerkraft keiner von uns getroffen worden.

Ich begab mich hoch auf das Dach, wo SEAL-Schützen Gefechtsposition eingenommen hatten. Während die feindlichen Kämpfer sich von Gebäude zu Gebäude bewegten und ihren Angriff fortsetzten, beschossen wir sie. Der AOIC war ebenfalls auf dem Dach, gemeinsam mit unserem Funker von Charlie Platoon, und schätzte die Lage ein.

»Was willst du machen?«, fragte ich ihn.

»Wir sollten die Panzer zur Unterstützung anfordern«, sagte er ruhig. Der AOIC blieb unter Beschuss gelassen – eine hervorragende Eigenschaft, auf die jede Führungskraft hinarbeiten sollte.

»Verstanden«, antwortete ich. Das war genau die richtige Entscheidung. Wir hatten auf dem Dach eine überlegene Position. Die Betonwände boten uns einen guten Schutz. Der SEAL-Funker nahm Kontakt auf zur Kompanie Team Bulldog (Bravo Company, 1. Bataillon, 37. Panzerregiment der 1. Brigade, 1. Panzerdivision) und ließ die M1A2-Abrams-Panzer mit ihrer massiven Schusskraft in unsere Richtung anrücken. Wir liebten diese Soldaten unter dem Kommando von Captain »Main Gun« Mike Bajema. Ungeachtet der tödlichen Bedrohung durch IEDs*, die in der Gegend von Süd-Ramadi eine Reihe von Panzern zerstört hatten, stieg »Main Gun«

* IED: Akronym des amerikanischen Militärs für Improvised Explosive Device, das sind todbringende Straßenbomben, die von den Aufständischen als hauptsächliche und effektivste Waffe eingesetzt wurden.

Mike bei jedem einzelnen unserer Notrufe persönlich in seinen Panzer und eilte uns furchtlos zur Hilfe, begleitet von einem weiteren Bulldog-Panzer. Wir konnten große Risiken eingehen und tief in feindliches Territorium vordringen, weil wir wussten, dass Team Bulldog uns immer beschützen würde, wenn wir in Schwierigkeiten gerieten. Mike und seine Soldaten waren herausragende, aggressive Krieger. Sie hätten alles in ihrer Macht Stehende getan, um zu uns zu gelangen, egal wie gefährlich oder schwierig es wäre. Und wenn sie mit ihren Panzern eintrafen, *brachten sie den Donner mit.*

Die Panzerbesatzung brauchte ein paar Minuten, um einzusteigen und zu unserem Standort zu fahren. Weiterhin wurden wir aus mehreren Richtungen vom Feind beschossen. Ein SEAL hob den Kopf über die Dachmauer, um herauszufinden, wo die Übeltäter steckten. Da erhielt er einen heftigen Schlag und fiel hintenüber. Er setzte sich auf, unverletzt, und fragte sich, was zum Teufel da gerade passiert war. Als er seinen Helm abnahm und ihn untersuchte, entdeckte er eine tiefe Scharte, wo eine feindliche Kugel die Nachtsichtvorrichtung von der Vorderseite des Helms gerissen hatte. Nur ein paar Zentimeter tiefer, und die Munition hätte ihm den Kopf abgerissen.

»Was ist los?«, fragte ein Kamerad neben ihm.

»Bin getroffen worden«, grinste er und zeigte auf seinen Helm.

Das war knapp gewesen, aber zum Glück konnten wir darüber lachen.

Während wir auf dem Dach warteten, schaltete ich mein Funkgerät auf das Kommunikationsnetz der Kompanie Bulldog um. Ich hörte »Main Gun« Mike fragen, ob wir die Gebäude kennzeichnen könnten, von denen der Feind immer noch auf uns feuerte.

»Habt ihr rote Rauchgranaten?«, fragte der Funker. Ich hatte keine dabei.

»Wir haben Leuchtspur«, schlug ich vor. Der SEAL-Funker hatte ein ganzes Magazin Leuchtspurgeschosse, die ein sichtbares orangefarbenes Glimmen hinter sich herzogen, wenn sie abgefeuert wurden. Auch jede fünfte Patrone in Marc Lees Munitionsgurt war ein Leuchtspurgeschoss. Wir teilten unseren Plan »Main Gun« Mike und seinen Panzergrenadiern mit. Als die schweren Abrams sich näherten und ihre Ketten über die asphaltierten Straßen der Stadt ratterten, hörte ich über Funk das Codewort, das Ziel zu markieren, und gab den Befehl mündlich weiter.

»Markiert das Ziel!«, schrie ich. Marc und der SEAL-Funker erhellten die feindliche Position mit Leuchtspurmunition.