

HASARD LEE  
Die Macht der Instinkte

## Besser entscheiden – Stress reduzieren

Die Ausbildung zum Kampfpiloten gehört zu den anspruchsvollsten und schwierigsten der Welt. Einen Jet bei über 1.000 Meilen pro Stunde zu fliegen, bedeutet, dass jede Entscheidung in Sekundenbruchteilen katastrophale Folgen haben kann. Hasard Lee hat gelernt, dieses Risiko zu beherrschen.

Jetzt berichtet er über seine Zeit als Kampfpilot und fasst das Wissen der besten Piloten der Welt so zusammen, dass wir es in der Geschäftswelt und im Leben einsetzen können. Er zeigt, wie wir besser lernen, mentale Stärke entwickeln und die Fähigkeit erwerben können, schnell zu bewerten, auszuwählen und umzusetzen.

Von diesen kampferprobten Techniken profitieren bereits CEOs, Astronauten und CIA-Agenten – ab jetzt wird *Die Macht der Instinkte* uns allen ermöglichen, Höchstleistungen zu erbringen.

**HASARD LEE** ist ein ehemaliger Kampfpilot der U.S. Air Force, der unter anderem im Afghanistan-Krieg im Einsatz war. In seiner letzten Rolle im aktiven Dienst war Hasard Lee als Chef der Trainingssysteme für die größte Ausbildungsstätte der Welt zuständig, in der er die Entwicklung neuer Technologien und Lehrmethoden zur Ausbildung zukünftiger Kampfpiloten voranbrachte. Heute spricht Lee vor Organisationen und berät sie dazu, wie sie ihre Entscheidungsfindung verbessern, Innovationen steigern und mentale Stärke fördern können. Über seine Social-Media-Kanäle erreicht er jährlich über 290 Millionen Menschen.

Hasard Lee

# **DIE MACHT** *der* **INSTINKTE**

**Klar denken und  
entscheiden in Echtzeit  
Was wir von Kampfpiloten  
lernen können**

Aus dem Amerikanischen von Sven Scheer

ARISTON 

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel  
*The Art of Clear Thinking* bei Torva.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich  
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und  
Data-Minings nach §44b UrhG ausdrücklich vor.  
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

Aus dem Amerikanischen von Sven Scheer

© Hasard Lee, 2023

© der deutschsprachigen Ausgabe 2024 Ariston Verlag in  
der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Ulrike Strerath-Bolz

Umschlaggestaltung: wilhelm typografisch

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20296-0

*Dieses Buch ist den Kriegern der Lüfte gewidmet,  
die für ihr Land und das Streben nach Vortrefflichkeit  
ihr Leben gegeben haben. Nickel on the grass ...*



# Inhalt

Einleitung .....	9
<b>1.</b> Evaluation .....	29
<b>2.</b> Potenzgesetze .....	53
<b>3.</b> Aus Erfahrung lernen .....	85
<b>4.</b> Schnellprognose .....	127
<b>5.</b> Kreativität .....	159
<b>6.</b> Mentale Stärke .....	197
<b>7.</b> Priorisieren und entschlossen handeln .....	237
Dank .....	273
Quellen .....	275





# Einleitung

Als Kampfpilot gewöhnt man sich zwangsläufig irgendwann an die Tatsache, dass einen in jedem Moment nur Sekunden von einem furchtbaren Tod trennen. Jeder Flug ist aufs Neue ein Ritt auf Messers Schneide, dessen Gelingen auf dem Zusammenspiel Tausender richtiger Entscheidungen beruht. Ein einziger falscher Schritt, und ein Flug mündet in der Katastrophe – was bedauerlicherweise im Lauf der Geschichte allzu oft vorgekommen ist.

Um Ihnen eine Vorstellung von der Geschwindigkeit unserer Flugzeuge zu geben, möchte ich eine Geschichte aus meiner Zeit auf der F-16 erzählen. Damals war ich in Korea stationiert. Bei einem Kampffjet war das Triebwerk ausgetauscht worden, und nun musste ihn ein Pilot auf seine Lufttüchtigkeit überprüfen. Es handelte sich um ein »cleanes« Flugzeug, das heißt, es war nicht mit Raketen, Bomben, Targeting Pod (externer Behälter zur Navigation, Zielerfassung und Zielbeleuchtung) oder zusätzlichen Treibstofftanks ausgerüstet. Mit anderen Worten: Es war ein auf das Wesentliche reduzierter Feuerstuhl, der auf seine theoretische Maximalgeschwindigkeit beschleunigen konnte.

Normalerweise fliegen wir ausschließlich in Formation, um an unserer Kampftaktik zu feilen. Jeder Tropfen Kerosin dient der Vorbereitung auf den Ernstfall. Doch bei jenem Flug sollte ich allein starten, um das Triebwerk auf unterschiedlichen Flughöhen und mit verschiedenen Leistungseinstellungen zu testen. Als Schlusspunkt war ein Check bei Maximalgeschwindigkeit vorgesehen, ein sogenannter *Maximum Speed Run*, bei dem ich die Maschine an ihre Grenzen bringen würde.

Nach dem Start steuerte ich den reservierten Luftraum über dem Meer an, wo ich zügig die verschiedenen Triebwerkstests abspulte. Vollgetankt passten gerade einmal 3 200 Kilogramm Kraftstoff in die Maschine – eine geradezu lachhafte Menge angesichts des gigantischen Triebwerks in meinem Rücken, das pro Stunde mehrere Tausend Kilogramm Kerosin verbrannte. Beim Blick auf das Profil einer F-16 erkennt man, dass sie im Grunde nur aus Triebwerk und Tanks besteht, um die herum ihre äußere Hülle konstruiert wurde, auf der vorne der Pilot thront.

Nach 15 Minuten war ich mit allen Tests durch, abgesehen vom letzten: dem Max-Speed-Run. Auf 25 000 Fuß Flughöhe schob ich den Gashebel bis zum Anschlag nach vorne – mehr gab das Mantelstromtriebwerk nicht her. Doch Kampfflugzeuge verfügen noch über einen weiteren Antrieb, den sogenannten Nachbrenner. Dafür drehte ich den Schubhebel seitlich, sodass ich ihn auf einem gesonderten Kanal weiterschieben konnte. Nun wurden die zusätzlichen Pumpen des Kraftstoffsystems aktiviert, die den Kraftstoff in einem Tempo ansaugten, bei dem ein Swimmingpool nach wenigen Minuten bis auf den letzten Tropfen leer wäre. Allerdings wird bei diesem Manöver der Kraftstoff nicht in die Turbine geleitet, sondern direkt in das Abgasrohr, wo er sich wie bei einem Flammenwerfer entzündet und einen zehn Meter langen Feuerstrahl am Flugzeugheck produziert. Der zusätzliche Schub presste mich in den Sitz. Innerhalb kürzester Zeit ließ ich die Mach-1-Marke hinter mir, jene berühmte Schallmauer, die Chuck Yeager in seiner Bell X-1 als erster Mensch durchbrochen hat. Ich zog die Maschine hoch und war bereits nach wenigen Sekunden auf 35 000 Fuß Höhe, während ich immer noch an Geschwindigkeit zulegte. Auf 45 000 Fuß verlangsamte ich meinen Steigflug, bis ich schließlich die Dienstgipfelhöhe von 50 000 Fuß erreichte. Hier war Schluss, nicht etwa, weil der Jet nicht mehr höher gekonnt hätte, sondern weil ich bei einem Druckverlust

im Cockpit innerhalb von Sekunden das Bewusstsein verloren hätte.

Beim Blick aus der Kabine auf 50 000 Fuß Höhe erschien der Himmel deutlich dunkler. Ich war nun oberhalb der Troposphäre und sah, wie weit vor mir das tiefe Indigoblau der oberen Luftschichten in den eisblauen Horizont überging. Auch die Erdkrümmung war deutlich zu erkennen. Rechts von mir lag die koreanische Halbinsel, eine grüne, unter einer dünnen Dunstglocke liegende Landmasse. Links zogen einige Wolken über das Gelbe Meer, das mich vom chinesischen Festland trennte.

Während ich meine Flughöhe hielt, beschleunigte der Jet immer weiter. Ich war inzwischen mit 1,4-facher Schallgeschwindigkeit unterwegs, also mit mehr als 1600 Kilometern pro Stunde. Da ich nur noch für wenige Minuten Kraftstoff an Bord hatte, schob ich den Sidestick, den seitlich montierten Steuerknüppel, nach vorne und ging in den Sinkflug über, um rascher Geschwindigkeit aufzubauen. Auf meinem Head-up-Display zog Mach 1,5 vorbei, bestätigt durch die altmodische analoge Geschwindigkeitsanzeige, auf der sich der Zeiger allmählich im Uhrzeigersinn dem roten Grenzbereich näherte.

Bei Mach 1,6 wurde der Jet unruhig. Aufgrund der extremen Belastung durch den Luftwiderstand – der bei dieser Geschwindigkeit mehr als das 300-Fache beträgt wie bei einem Wagen auf der Autobahn – flatterten die Flügel, die aus einer Aluminiumlegierung gefertigt sind, und versetzten das gesamte Flugzeug in Vibrationen, die in einem Tempo zunahmen, bei dem mir angst und bange um das Flugwerk wurde.

## Luftfahrt

Damit ein Flugzeug überhaupt fliegen kann, bedarf es eines permanenten Kampfes mit der Physik. Eine Maschine, die sich mit 1000 Stundenkilometern auf 30 000 Fuß Höhe bewegt, ist von der Natur schlicht nicht vorgesehen. Ein Flugzeug ist keine störungssichere Sache, mit anderen Worten: Eigentlich müsste es vom Himmel fallen. Verhindern können wir das nur dank unserer Erfindungsgabe und unserer Entscheidungen.

Die Luftfahrt ist ein einzigartiges Universum, das nicht den geringsten Fehler verzeiht. Während man beim Motorschaden eines Autos lediglich ein paar Stunden am Straßenrand festsitzt, bedeutet ein Triebwerkschaden in der Luft oftmals den sicheren Tod. Selbst in der Wirtschaft sind Alles-oder-nichts-Entscheidungen selten, und wenn sie doch einmal vorkommen, sind nur wenige Personen daran beteiligt. In der Luftfahrt hingegen müssen unzählige Menschen ihr Bestes geben, nur damit das Flugzeug in der Luft bleibt. Sie ist ein instabiles System, und wenn auch nur eine einzige Person ihren Job nicht oder nur unzureichend erledigt, kann das katastrophale Folgen haben. Doch gerade dieser erbarmungslose Charakter sorgte dafür, dass der Entscheidungsfindung in der Luftfahrt seit jeher enorme Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

In der Frühzeit der Luftfahrt erschienen die Widrigkeiten unüberwindbar. Die Absturzquote war unfassbar hoch: Rechnet man die Anzahl der Flugzeugunglücke Ende der 1920er-Jahre auf die Anzahl der heutigen Flüge hoch, so müsste es jährlich 7 000 Abstürze geben – eine schwindelerregende Zahl. Das führte zu einer fast schon obsessiven Beschäftigung mit der Sicherheit. Im Anschluss an jeden Absturz wurde eine Untersuchung eingeleitet, um Erkenntnisse für künftige Flüge zu gewinnen. Das unerbittliche Wesen der Luftfahrt bildete den perfekten Rahmen für die Analyse von Entscheidungen. Die

Abstürze waren derart spektakulär, dass sie nicht einfach übergangen werden konnten. Und so wurden jedes Mal Spezialisten losgeschickt, die die zugrunde liegende Ursache sowie die unterstützenden Faktoren ermitteln sollten – nicht nur, um zu rekonstruieren, was geschehen war, sondern insbesondere auch, um herauszufinden, *wie* es dazu hatte kommen können. So konnte sich eine Kultur entwickeln, in der Fehler eingestanden, analysiert und behoben wurden, was letztlich erst den Siegeszug der kommerziellen Luftfahrt ermöglichte.

Heute verkörpert sie eine der herausragenden menschlichen Errungenschaften. Seit mehr als zehn Jahren verzeichnen US-amerikanische Fluggesellschaften keinen einzigen Absturz mit tödlichem Ausgang – und das bei annähernd 100 000 Starts und Landungen täglich.

Noch einmal gesteigert wird die Komplexität der Luftfahrt durch den Luftkampf. Ein Kampfpilot muss nicht nur sein Flugzeug sicher steuern und mit Wetter, Gelände, dem Flugverkehr und sonstigen Gefahrenquellen zurechtkommen, er muss sich auch noch eines Feindes erwehren, dessen einziges Ziel darin besteht, ihn abzuschießen. Zumeist ist dieser Feind noch dazu extrem gut ausgebildet und anpassungsfähig. Beide Seiten tun alles, um einander zu täuschen und so die Entscheidungsfähigkeit des Kontrahenten zu schwächen.

Im Luftkampf verändern sich die Bedrohungen permanent, da die Beteiligten versuchen, die eigenen taktischen und technischen Schwachstellen zu schützen und die des Gegners auszunutzen. Jede Entscheidung wird in einem ultimativen Katz-und-Maus-Spiel unermüdlich auf die Probe gestellt und gekontert. Diese unablässige Weiterentwicklung hat ein ebenso vielfältiges wie gefährliches Gefechtsfeld hervorgebracht.

Heute entziehen sich die feindlichen Parteien oftmals dem Zugriff der anderen Seite, indem sie in der Luft, an Land, im Meer, im Weltall und im Cyberspace ihre Spuren verschleiern, um ihrerseits die Achillesferse ihres Gegners zu attackieren. Es

gibt Hyperschallraketen, die in einer Sekunde mehr als eineinhalb Kilometer zurücklegen, Tarnkappenbomber, die auf dem Radar nicht einmal die Größe eines Kolibris haben, und Sensoren, die per Triangulation Ziele über den Horizont hinaus lokalisieren können. Oft ist die einzige Warnung vor einem bevorstehenden Angriff das ohrenbetäubend schrille Pfeifen Sekunden vor dem Einschlag.

Der Spielraum für Fehler ist winzig. Die Kampfflugzeuge sind in jeder Hinsicht auf Leistung getrimmt, nicht selten zulasten der Sicherheit. In Verbindung mit beinahe unbeschränkten Budgets, die teilweise die Billionen-Dollar-Grenze überschreiten, entstanden unglaublich leistungsfähige Maschinen, die für den Piloten jedoch große Gefahren bergen.

## **Geschwindigkeit**

Inzwischen flog ich mit mehr als der 1,6-fachen Schallgeschwindigkeit. Das Flugzeug wurde weiterhin durchgerüttelt durch den Stress, dem Flügel und Rumpf durch den Luftdruck ausgesetzt waren. Beim Blick über die Schulter konnte ich erkennen, wie die normalerweise starren Flügel der F-16 auf und ab schwan-gen. Ich war noch nie so schnell geflogen, und ich hatte auch noch nie das Phänomen des Hochgeschwindigkeits-Flatterns (das sogenannte *Buffeting*) erlebt. Die F-16 war zwar für derartige Geschwindigkeiten konstruiert, allerdings traf das nur für brandneue Jets zu, nicht aber für den, in dem ich saß. Dieser war 25 Jahre alt und hatte Tausende Flugstunden in seiner Struktur. Nach derart vielen Flügen verfügt jeder Jet über spezifische Eigenheiten, die wir festhielten und vor jedem Flug noch einmal durchgingen.

Während früher jeder Kampfpilot sein eigenes Flugzeug hatte, teilen sich heute die Piloten einer Staffel ihre Jets. Es ge-

hört zu unserem Job, uns in kurzer Zeit an die jeweiligen Stärken und Schwächen einer Maschine anzupassen und mit ihr zu einer tödlichen Einheit zu verschmelzen. Da Max-Speed-Runs äußerst selten durchgeführt werden, lagen für diesen Flug keine Daten vor: Ich musste die Bedingungen in Echtzeit einschätzen und auf die sich verändernden Bedingungen reagieren.

Da das Flattern immer heftiger wurde, begann ich mit einer Evaluation der Lage. Das Head-up-Display verriet mir, dass ich mit Mach 1,6 unterwegs war. Um die Möglichkeit auszuschließen, dass es sich um einen Messfehler handelte und ich eventuell die zulässige Höchstgeschwindigkeit des Flugzeugs überschritt, vergewisserte ich mich mit einem Blick auf die analoge Geschwindigkeitsanzeige, dass die Angabe stimmte.

Als Nächstes überprüfte ich auf der Sideslip-Anzeige, ob mein Seitenruder im Luftstrom stand. Wenn es nicht richtig ausgerichtet ist, schlittert das Flugzeug sozusagen über den Himmel, mit negativen Auswirkungen auf die Performance. Für einen Max-Speed-Run muss alles perfekt eingestellt sein. Da das Ruder ein wenig verstellt war, nahm ich meine Hand vom Schubhebel und tastete nach den so gut wie nie verwendeten Trimmhaltern seitlich hinterm Sitz, den Blick unverändert nach vorn gerichtet. Selbst wenn ich hätte sehen wollen, was ich machte, wäre das unmöglich gewesen. Die F-16 war für Piloten von 1,78 Meter Größe entwickelt worden. Mit meinen 1,88 Metern, der unförmigen Überlebensweste und dem Trockentauchanzug zum Schutz gegen das kalte Meer war ich in das Cockpit eingezwängt und konnte mich kaum zur Seite drehen. Also hatte ich mir die Anordnung der Schalter eingepägt und bediente sie nach Gefühl.

Doch auch als ich das Seitenruder gerade ausgerichtet hatte, änderte sich nichts. Die Vibrationen nahmen sogar noch zu und würden über kurz oder lang das Flugwerk überfordern. Bei dieser Geschwindigkeit hätte ein plötzlicher Ermüdungsbruch ka-

tastrophale Folgen; das Flugzeug bräche in tausend Teile auseinander. Ein Notausschuss kam nicht infrage, denn sobald mich der raketenangetriebene Schleudersitz in den fast 2000 km/h schnellen Luftstrom katapultiert hätte, wäre jeder einzelne meiner Knochen gebrochen.

In dem Moment kam mir ein Gespräch in den Sinn, das ich einige Jahre zuvor mit einem erfahrenen Kampfpiloten mit Rufnamen Cygon geführt hatte. Zu jener Zeit war ich noch ganz neu auf der F-16, wohingegen Cygon als erfahrener Kampfpilot nach einem Intermezzo im Pentagon lediglich einen Auffrischkurs absolvierte. Nominell waren wir beide Flugschüler, doch für ihn sollte es nur eine Durchgangsstation auf dem Weg zum Kommandanten einer Kampfstaffel sein.

Cygon stand in der Kampfpiloten-Hierarchie weit über uns, doch trotz seines hohen Rangs und Status war er sich nicht zu schade, gemeinsam mit uns einfachen Flugschülern die anfallenden Routinearbeiten zu erledigen. Er war ein Mentor für uns, ja sogar für einige der Fluglehrer. Durch seinen Verzicht auf jeglichen hierarchischen Dünkel konnten wir vollkommen offen mit ihm reden, und in diesen Gesprächen legte er uns die Feinheiten unterschiedlicher Taktiken dar und erklärte uns, was einen guten Kampfpiloten ausmacht.

Eines Tages kam ich in den gesicherten Gefechtsstand, das taktische Nervenzentrum jedes Luftwaffengeschwaders, als Cygon gerade von dem Testprogramm erzählte, an dem er auf der F-16 teilgenommen hatte. Dabei hatte er gelernt, dass das Buffeting bei einer »cleanen« Maschine ungefähr bei Mach 1,6 einsetzte – in diesem Bereich, so wusste man, verstärkten sich die aerodynamischen Kräfte gegenseitig und verschlimmerten die Vibrationen. Ihm zufolge musste man entgegen der eigenen Intuition *schneller* fliegen, um den Zustand zu überwinden. Durch die veränderte Resonanz würden sich die Verformungen abschwächen und die Vibrationen verringern. Das hatte sich faszinierend angehört; dennoch hatte ich zu der Zeit nicht gedacht,



dass es für unsere alltäglichen taktischen Flugmanöver von Belang sein würde.

Als ich zu meinem Maximum Speed Run abhob, hatte ich seit Ewigkeiten nicht mehr an Cygons Schilderung gedacht. Doch nicht zum ersten Mal stellte ich verblüfft fest, dass einem angesichts einer Entscheidung auf Leben und Tod plötzlich etwas lange Vergessenes wieder einfällt. So gut wie jeder Kampfpilot, der sich einmal mit dem Schleudersitz retten musste, kann davon berichten, wie klar ihm in dem Moment die auswendig gelernte komplexe Abfolge von Schritten vor Augen stand, von der sein Leben abhing, ganz egal, wie lange seine Ausbildung zurücklag. Und so kam mir, kaum dass meine Flügel zu flattern begannen, Cygons Erzählung wieder in den Sinn.

Die grundlegende Entscheidung, die ich treffen musste, lautete schlicht, ob ich schneller oder langsamer fliegen sollte. Beides zog eine Reihe von Folgeentscheidungen nach sich. Falls ich mich dazu entschloss, meine Geschwindigkeit zu verringern, sollte ich dann aus dem Sturzflug hochziehen, was den Druck auf die Flügel noch weiter erhöhen würde? Und wenn ja: Wie sehr sollte ich hochziehen? Oder sollte ich im Sturzflug bleiben und lediglich den Nachbrenner abschalten? Dann würde meine Geschwindigkeit weniger schnell sinken, allerdings wäre das Flugzeug einer geringeren Belastung ausgesetzt. Falls ich mich andererseits entschloss, weiter zu beschleunigen, sollte ich dann meinen Sturzflug einfach unverändert fortsetzen und meine Steuerbefehle reduzieren? Oder sollte ich noch steiler nach unten ziehen, um schneller zu beschleunigen? Egal, wozu ich mich entschloss: Es existierte eine schier endlose Anzahl von Möglichkeiten, wie ich meine Entscheidung anschließend in die Tat umsetzen könnte.

Da mir die Zeit fehlte, alle Optionen durchzugehen, verlegte ich mich auf die bewährte Standard-Entscheidung, nämlich nichts an den gegenwärtigen Einstellungen des Flugzeugs zu verändern. Cygon zufolge waren die Vibrationen höchstwah-

scheinlich eine Folge meiner aktuellen Geschwindigkeit. Ich musste schnellstmöglich weiter beschleunigen, ohne dabei die Belastung für das Flugzeug unnötig zu erhöhen. Also entschied ich mich dafür, den Sidestick langsam nach vorne zu schieben und in einen steileren Sturzflug überzugehen.

Mein Head-up-Display zeigte inzwischen Mach 1,7 an, während die Vibrationen noch immer heftiger wurden. Es war ein Gefühl, als würde ich im Autobahn-Tempo über eine ausgefahrene Schotterpiste rasen. Bei Mach 1,8 fiel es mir schwer, die Anzeigen noch abzulesen. Inzwischen nahmen meine Sinne alles, was um mich herum geschah, überscharf wahr. Mir wurde mulmig zumute – hatte ich vielleicht die falsche Entscheidung getroffen? Sollte die Maschine auseinanderbrechen, bliebe von mir nichts übrig. Ich schob den Gedanken rasch weg, um mich vollkommen auf die Kontrolle des Jets konzentrieren zu können.

Endlich, bei Mach 1,9, ließen die Vibrationen nach, und sobald ich bei 2400 km/h angekommen war, breitete sich eine geradezu gespenstische Ruhe aus. Am Steuer eines Kampffjets hat man normalerweise keine Zeit, um den Ausblick zu genießen – man befindet sich in einer taktischen Blase, in der man ausschließlich mit der als Nächstes anstehenden Entscheidung beschäftigt ist. Doch dies war einer der seltenen Momente, in denen die Zeit langsamer zu vergehen schien und ich Gelegenheit hatte, alles in mich aufzusaugen. Beim Blick nach unten entdeckte ich Containerschiffe, die ihre langen Kielwasserspuren durch das Meer zogen, um gleich darauf hinter mir zu verschwinden. Im Cockpit wurde es immer wärmer, doch nicht etwa, als sei einfach die Temperatur hochgeregelt worden; vielmehr strahlte die Hitze von allen Seiten auf mich ein, da sich die Flugzeughülle durch die Luftreibung rapide erhitze. Ich nahm meine Hand vom Steuerknüppel und hielt sie im Schutz des Nomex-Handschuhs 30 Zentimeter vor das Glas der Cockpithaube. Die Hitze durchdrang das Schutzma-

terial, ein Gefühl, als würde ich meine Hand in einen Backofen halten.

Während ich in dichtere Luftschichten vordrang, wurde ich immer noch schneller, bis das Flugzeug schließlich an seine strukturellen Grenzen gelangte. Da mein Kraftstoff zur Neige ging und ich den Max-Speed-Run abgeschlossen hatte, zog ich den Schubhebel aus dem Nachbrennerbereich. Obwohl das Triebwerk weiterhin jede Menge Schub entwickelte, wurde der Jet durch den Widerstand der dichteren Luft abrupt abgebremst. Ich wurde mit solcher Wucht nach vorne katapultiert, dass meine Schultergurte blockierten. Dennoch dauerte es noch rund 80 Kilometer, bis die Maschine nicht mehr mit Schallgeschwindigkeit unterwegs war.

## **Entscheidungen**

Einfach gesagt, besteht der Job eines Kampfpiloten darin, Entscheidungen zu treffen, und zwar bei jedem einzelnen Flug Tausende Entscheidungen. Oft liegen ihm dafür nur unvollständige Informationen vor, und nicht selten stehen Leben auf dem Spiel. Die Entscheidungen beginnen in der Planungsphase eines Einsatzes, in der zur Erreichung eines bestimmten Zieles Prozesse entwickelt und Ressourcen verteilt werden. Oftmals sind Hunderte Menschen aus unterschiedlichen Kontexten an einem Einsatz beteiligt, die zugunsten dieses einen Zieles zusammenkommen. Anschließend muss der Flug im Nebel und unter den Friktionen des Krieges ausgeführt werden, durch die sich jeder noch so gut geplante Einsatz unweigerlich verändert. Trotz aller Anstrengungen im Vorhinein stehen somit in der Luft jedes Mal aufs Neue schwierige und unvorhergesehene Entscheidungen an, für die es keine Lehrbuchlösungen gibt. Im Anschluss schließlich wird jede einzelne Entscheidung