Leadership by Game of Thrones

Hübner-Weinhold / Klapproth

2019
ISBN 978-3-8006-6061-2
Vahlen

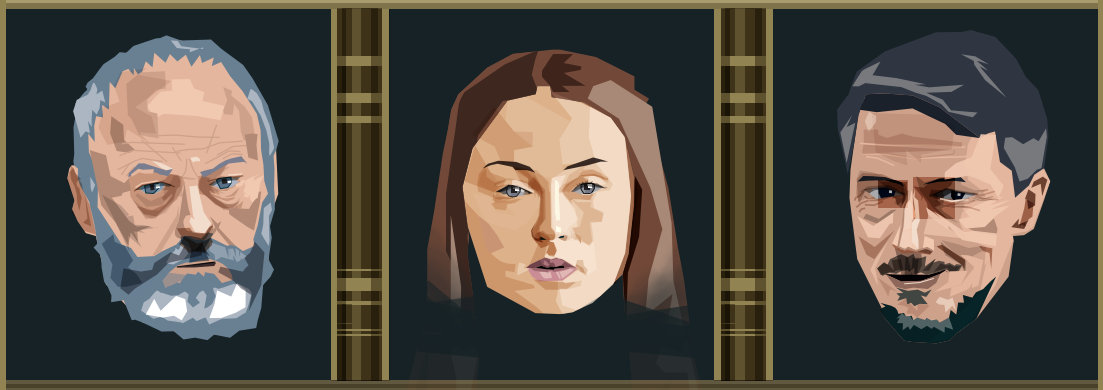
schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

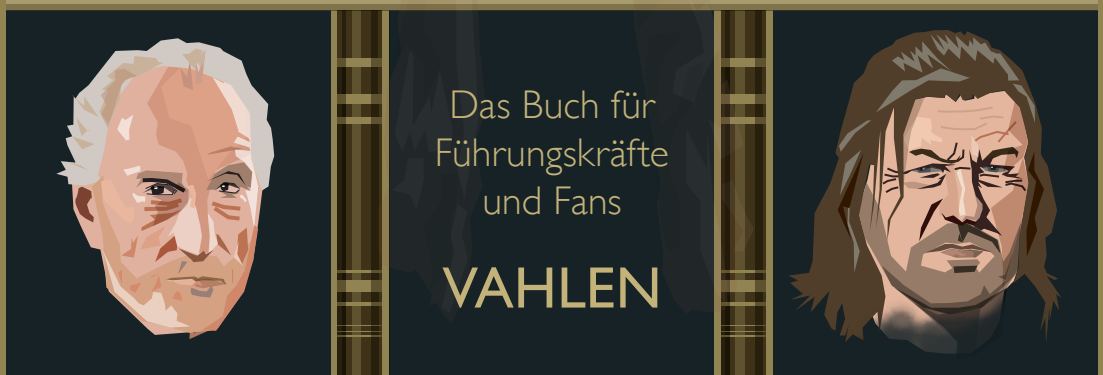
Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Mark Hübner-Weinhold & Manfred Klapproth

LEADERSHIP BY GAME OF THRONES

Wirksamer führen mit den Helden aus Westeros

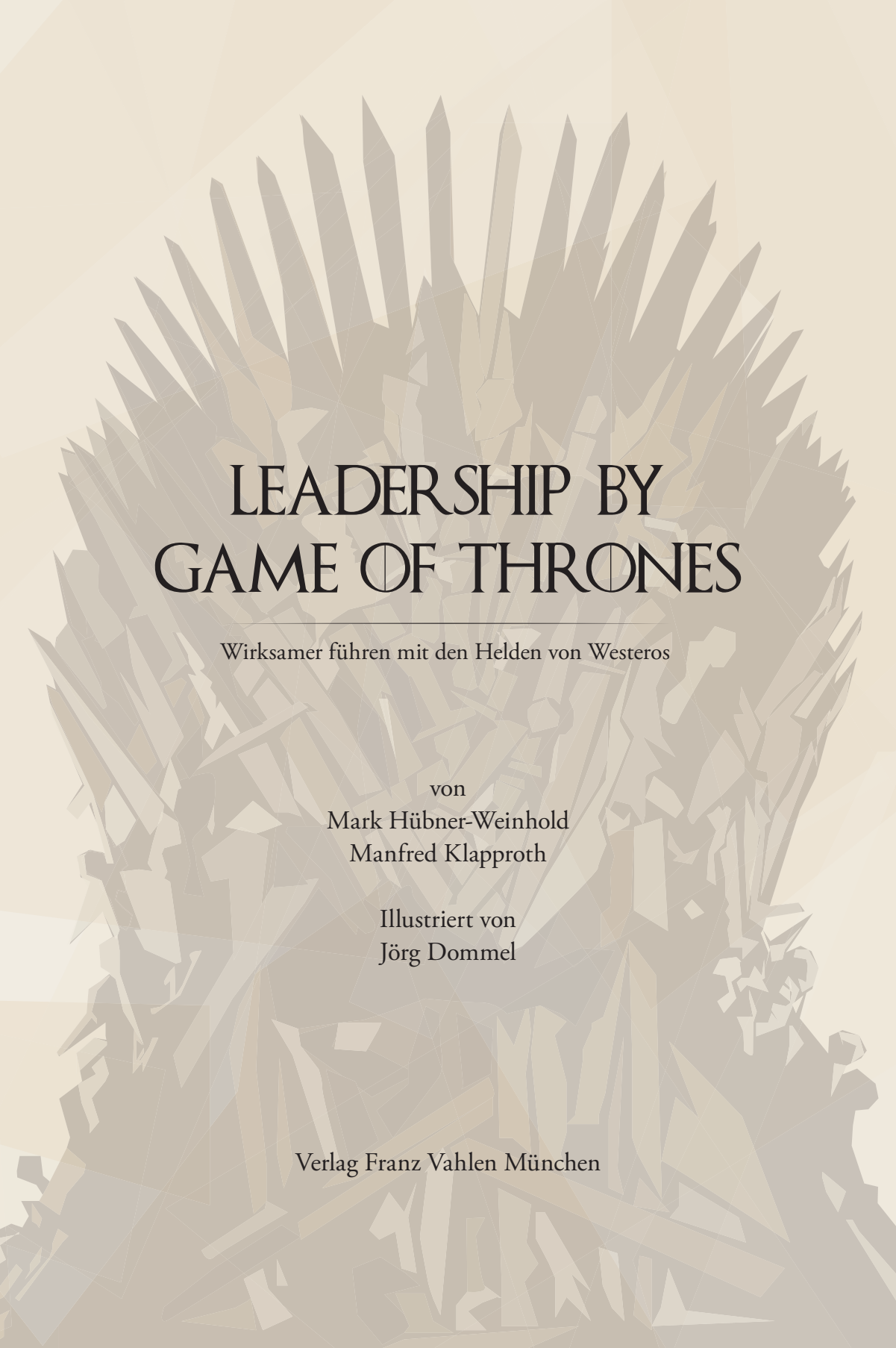




Das Buch für Führungskräfte und Fans

VAHLEN

Hübner-Weinhold & Klapproth
Leadership by Games of Thrones



LEADERSHIP BY GAME OF THRONES

Wirksamer führen mit den Helden von Westeros

von
Mark Hübner-Weinhold
Manfred Klapproth

Illustriert von
Jörg Dommel

Verlag Franz Vahlen München

ISBN-Print: 978-3-8006-6061-2
ISBN-Ebook: 978-3-8006-6062-2

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz und Illustrationen: Jörg Dommel
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG
Gutenbergstraße 8, 93051 Regensburg
Umschlaggestaltung: Jörg Dommel
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

CO_2 neutral
vahlen.de/nachhaltig
www.vahlen.de

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Anstelle eines Geleitworts I

Prolog 2

Teil 1: Was Game of Thrones so besonders macht 8

Teil 2: Die Heldenreise – Mutter aller Geschichten 20

Teil 3: Leadership – in Theorie und Praxis 64

Teil 4: Die Kernelemente wirksamer Führung 86

- Teil 4 - Kapitel 1: Vision & Ziele 90
- Teil 4 - Kapitel 2: Werte & Vertrauen 126
- Teil 4 - Kapitel 3: Verantwortung & Konsequenz 158
- Teil 4 - Kapitel 4: Selbstführung & Kompetenz 180
- Teil 4 - Kapitel 5: Entwicklung & Zusammenarbeit 204
- Teil 4 - Kapitel 6: Klarheit & Kommunikation 230
- Teil 4 - Kapitel 7: Flexibilität & Konfliktfähigkeit 272

Epilog 312

Unser Dank 318

Endnoten 322

Game of Thrones: Episoden-Übersicht 332

Wichtige Charaktere und ihre Darsteller 338

Verzeichnis ausgewählter Literatur 344

Personenregister 346

Sachregister 350

Die Autoren 356

Anstelle eines Geleitworts

„Es kommt nicht auf den Kritiker an.
Nicht der Mann ist wichtig, der analysiert, wie der Starke strauchelt,
oder der dem Tatkräftigen nachweist, wie er noch besser hätte handeln können.
Der Ruhm gebührt dem Mann in der Arena,
dessen Gesicht von Staub, Schweiß und Blut gezeichnet ist;
der tapfer ringt; der sich irrt, der immer wieder scheitert,
weil es keine Anstrengung ohne Fehler und Versagen gibt.
Aber wer sich tatsächlich bemüht, die Taten zu vollbringen,
wer die Begeisterungsfähigkeit kennt, die restlose Hingabe,
wer sich einer würdigen Sache verschreibt,
nur derjenige kann wirklich den Triumph einer großartigen Leistung ermessen.
Er weiß aber auch, dass er scheitern kann, während er es wagemutig versucht hat,
so dass er nie in einem Atemzug mit jenen teilnahmslosen
und kleinmütigen Geistern genannt werden wird,
die weder Sieg noch Niederlage je gekostet haben.“

Theodore Roosevelt in seiner Rede „Citizenship in a Republic“ am 23. April 1910

Prolog

„Spielt man das Spiel um Throne,
gewinnt man oder stirbt.
Dazwischen gibt es nichts.“
Königin Cersei Lennister (1.07)

Die Serie ist zu Ende, lang lebe die Serie. Diese Abwandlung der alten französischen Heroldsformel „Der König ist tot, lang lebe der König” beschreibt die Gemütslage von Millionen Fans von *Game of Thrones* weltweit. Sie hatten den Sendestart der finalen achten Staffel seit Monaten herbeigesehnt, wollten wissen, wie es endet, aber sie wollten eigentlich nicht, dass es endet. Manche wollten auch nicht, dass es so endet. Doch nun ist es vorüber. Sendeschluss. Das Spiel um den Eisernen Thron von Westeros ist abgeschlossen, die letzte Folge ausgestrahlt, viele Fragen wurden beantwortet und so manche blieb offen. Etliche Helden und Schurken sind den Serientod gestorben, andere haben überlebt und gestalten nun eine ungewisse Zukunft. Und einige, wie Jon Schnee und Arya Stark, machen sich wieder auf die Reise.

Damit stellt sich die Sinnfrage: Gibt es ein Leben nach *Game of Thrones*? Ja. Selbst, wenn Sie sich heute vielleicht nur schwer vorstellen können (und es eigentlich auch kaum möglich ist), dass jemals wieder eine andere Serienwelt so komplex und faszinierend, so spannend und gnadenlos gut inszeniert sein wird. Auch wenn die beiden Serienmacher David Benioff und Daniel Brett Weiss ausgestiegen sind und bei Disney angeheuert haben, Home Box Office, kurz HBO, das New Yorker Unternehmen, das die weltweit erfolgreichste Fernsehserie ausgestrahlt hat, wird auf jeden Fall weiterhin Kult-Romane von George R.R. Martin verfilmen. Getreu dem Motto „Valar Dohaeris – Alle Menschen müssen dienen“ arbeitet die Produzentin Jane Goldman seit 2018 gemeinsam mit dem Schriftsteller intensiv an einem Ableger, der rund 5000 Jahre vor *Game of Thrones* spielen soll. Arbeitstitel: Blutmond. Seien Sie also gewiss: Der nächste Winter naht.

Doch *Game of Thrones* ist so reich und vielschichtig, dass sich nicht nur wiederholtes Ansehen jeder einzelnen Episode lohnt. Wer die Boxen mit den einzelnen Staffeln daheim im Regal stehen hat, weiß nun auch das üppige Bonusmaterial zu würdigen.

Im Videoportal YouTube gibt es zudem Hunderte von zumeist englischsprachigen Analysen und Zusammenschnitten. Sie können mit *Game of Thrones* kochen und backen oder sich vom Reiseführer an die Orte des Geschehens begleiten lassen. Richtig tief und erkenntnisreich eintauchen lässt sich mit der Sekundärliteratur zur Serie: Literaten, Kulturwissenschaftler, Historiker, Philosophen, Psychologen, Verhaltens- und Hirnforscher haben die Welt von Westeros (und Essos) unter ihre fachliche Lupe genommen.

Kaum jemand jedoch hat bislang systematisch untersucht, wie Führung in *Game of Thrones* funktioniert. Denn im Kern geht es in der Serie um Macht. Und damit auch um Führung. Für uns bilden diese beiden Begriffe eine Symbiose. Macht bedeutet, andere Menschen in ihrem Denken und Handeln beeinflussen zu können. Macht wird entweder ergriffen oder verliehen. Dauerhaft bestehen kann Macht nur, wenn sie qua Amt und/oder Kompetenz durch wirksame Führung ausgeübt wird. Dass diese nach moralischen Maßstäben gut oder schlecht sein kann, dafür liefert uns *Game of Thrones* vitale Beispiele – von Ned Stark bis Daenerys Targaryen. Diese prallen Figuren sind es, die uns alle in den Bann ziehen. Vor unseren Augen entfaltet sich ein lebendiges Drama – mit Menschen voller Ehrgeiz und Tapferkeit, mit List und Tücke, Täuschung und Verrat, Liebe und Hass, Triumph und Scheitern. Unterm Strich also genau das, was wir täglich am Arbeitsplatz erleben. Gut, vielleicht weniger blutig und endgültig, aber den Typen und ihren Motiven begegnen wir auch im Berufsleben. Deshalb ist *Game of Thrones* auch ein Lehrstück, wenn Sie wissen wollen, wie Führung funktioniert.

Wir schließen mit diesem Buch eine Lücke – und schlagen gleichzeitig eine Brücke zwischen bester Fernsehunterhaltung und praktischem Führungswissen für den beruflichen Alltag. Unser Ziel ist es, Ihnen anhand von *Game of Thrones* Freiräume für Denkansätze zu eröffnen, die Ihnen helfen, sowohl die Helden der Serie als auch Ihre Kollegen und sich selbst aus neuen Perspektiven zu sehen. Wir betrachten *Game of Thrones* als 72 Stunden und 16 Minuten klug investierter Weiterbildung und liefern hiermit die passende Anleitung dafür. Wenn Sie also bereit sind, ein paar Stunden Lesezeit in dieses Buch zu investieren, werden Sie nicht nur zentrale Charaktere der Serie mit anderen Augen sehen, sondern können sogar von Daenerys, Jon, Tyrion & Co. lernen, selbst eine wirksamere Führungskraft zu werden. Dieser Praxistransfer für Ihre persönliche Entwicklung ist der Nutzwert, den wir Ihnen mitgeben werden. Versprochen!

Was erwartet Sie nun auf den nächsten gut 350 Seiten? In der Einleitung verneigen wir uns kurz vor dem Heiligen Gral der Fantasy-Literatur, Tolkiens „Herr der Ringe“, und vergleichen die beiden Sagas. Dann werden wir darlegen, warum die Drachen von Daenerys ein passendes Symbol für die moderne Arbeitswelt sind und warum Sie lernen sollten, Ihre eigenen Drachen zu reiten. Anschließend beleuchten wir, was *Game of Thrones* als Fernseh-Event so besonders macht, nämlich die einzig-

artig komplexe Art der Erzählung. Sie erfahren dann im zweiten Teil des Buchs, wie das universelle Grundmuster guter Geschichten aussieht und auf welche Heldenreisen die Hauptfiguren der Serie gehen. Im dritten Teil schlagen wir den Bogen zum Thema Leadership und erläutern Begriffe, Grundlagen und Kernaufgaben von Führung. Damit kennen Sie unser Verständnis wirksamer Führung und sind vorbereitet für den umfangreichen vierten Teil des Buchs: In sieben Kapiteln analysieren wir darin detailliert, wie die Charaktere in *Game of Thrones* entscheiden und handeln und warum Führung funktioniert oder scheitert. Je zwei Kernelemente wirksamer Führung haben wir in Teil 4 zu einem Kapitel gebündelt. Jedes Kapitel schließt mit der Rubrik „Praxisfragen für Führungskräfte": Damit geben wir Ihnen ein Werkzeug an die Hand für Ihren Job als Führungskraft. Daneben finden Sie im gesamten Buch zahlreiche „Tipps von Tyrion", die Ihnen weitere praktische Impulse geben sollen. Abgerundet wird das Buch mit einer Übersicht über die Staffeln und Episoden der Serie, einer Auflistung wichtiger Figuren und Darsteller sowie einem Verzeichnis ausgewählter Literatur zur Serie und zum Thema Leadership. Besonders stolz sind wir Autoren, dass der Illustrator Jörg Dommel unser Buch so einzigartig gestaltet und die Helden von *Game of Thrones* künstlerisch wiederbelebt hat.

Ein Konflikt, den jeder deutschsprachige Autor bei *Game of Thrones* zu lösen hat, ist die Namenskonvention. Haus Lannister oder Lennister? Greyjoy oder Graufreud? Ist King's Landing die Hauptstadt oder Königsmund? Heißt Samwell Tarlys Freundin nun Gilly oder Goldy? Wir haben uns konsequent für die Varianten der deutschsprachigen Synchronisation entschieden. Das mag nicht jedem eingeschworenen Fan behagen - und klingt zugegebenermaßen manchmal seltsam -, doch ist diese eingedeutschte Version den allermeisten Lesern aus dem Fernsehen vertraut.

Damit ist zugleich auch geklärt, dass wir unsere Analyse ausschließlich auf die HBO-Serie gründen. Ein vergleichendes Wechselspiel zwischen der Fernsehserie *Game of Thrones* und dem zugrunde liegenden Romanzyklus „Das Lied von Eis und Feuer" von George R.R. Martin hätte sicher seinen inhaltlichen Reiz, würde aber nicht nur den Rahmen dieses Buches sprengen, sondern Verwirrung stiften. Denn die Abweichungen zwischen Serie und Romanen sind von Staffel zu Staffel größer geworden. Sie müssen also die Romane nicht gelesen haben, um dieses Buch für Ihre persönliche Karriereentwicklung nutzen zu können. Wir gehen nur davon aus, dass Sie mit dem Inhalt der Fernsehserie vertraut sind. Hier spoilern wir erbarmungslos. Doch keine Sorge: Sie müssen weder alle Wappen und Stammbäume von Westeros kennen noch Hoch-Valyrisch beherrschen, um unserer Analyse folgen zu können. Hodor.

Falls Sie dieses Buch jetzt in den Händen halten sollten, ohne die Serie bislang gesehen zu haben, warnen wir Sie an dieser Stelle vor: Sie könnten in Kürze einem Verlangen zum Opfer fallen, das Sie mindestens 72 Stunden Freizeit kostet. Denn *Game of Thrones* macht süchtig. Wir kennen etliche Menschen, die solch ein Spektakel mit Rittern, Drachen und Zombies eigentlich gar nicht anschauen wollten, aber schon

nach wenigen Episoden nicht mehr aufhören konnten. Und mit unserem Buch laden wir Sie nicht nur zur Reflexion über Führung ein, sondern animieren Sie auch zum wiederholten Anschauen von Szenen oder gar ganzen Episoden der Serie. Wer also nach oder während der Lektüre gern die angesprochenen Szenen noch einmal „live" sehen will, kann sich an unseren Hinweisen wie in folgendem Beispiel orientieren: Erste Sitzung des Kleinen Rates mit Ned Stark (1.03) - das bedeutet Staffel 1, Episode 3. Und dann ist da noch die Sache mit der gendergerechten Sprache. Wir entscheiden uns gegen die sprachlichen Ungetüme der Diversität und priorisieren lieber die Lesbarkeit des Textes. Wenn wir also von „Führungskraft", „Chef" oder „Manager" sprechen, schließen wir damit selbstverständlich alle Geschlechter mit ein.

Da wir das Manuskript wenige Wochen nach der Ausstrahlung von Staffel 8 abgeschlossen haben, konnten wir die Ereignisse der letzten Episoden noch berücksichtigen. In unserer Deutung der Charaktere hat sich dadurch allerdings wenig verändert. Dass Jon am Ende nicht den Thron besteigen wird und Daenerys stirbt, hatten wir tatsächlich vor dem Start der achten Staffel prognostiziert; nicht allerdings, dass Jon seine Geliebte töten würde. Vielleicht hätten wir doch der Roten Priesterin Melisandre besser zuhören sollen: In Jon Schnee glaubte sie Azor Ahai, den wiedergeborenen Krieger des Herrn des Lichts, zu erkennen. Demnach besagt eine alte Legende, dass eben dieser Krieger die Weißen Wanderer bezwingen wird, dazu aber seine Geliebte mit einem Stich ins Herz opfern muss. Doch Melisandre lag schon bei Stannis voll daneben, und immerhin ist es final Arya, die den Nachtkönig besiegt – und nicht Jon. Cersei hatten wir eher als Opfer von Arya oder sogar ihres verzweifelten Zwillingsbruders Jaime gewähnt, nicht aber von einem einstürzenden Altbau erschlagen. Bran hingegen war für uns ein sehr wahrscheinlicher Kandidat auf den Thron, gerade, weil er emotional so unbeteiligt wirkt, keinerlei eigene Ambitionen hat und daher weise regieren kann.

Überrascht waren wir von der Vehemenz der Reaktion zahlreicher Fans, die mit dem Ende nicht zufrieden waren und sogar eine Petition für eine Neuverfilmung der achten Staffel angestrengt haben. Wer sich wie wir als Autor mit *Game of Thrones* beschäftigt, kommt nicht umhin, das Ende der Serie einzuordnen. Dabei geht es vor allem um die Episoden 8.03 „Die lange Nacht", 8.05 „Die Glocken" und das Finale 8.06. Wir werden an dieser Stelle nicht die zahlreichen Diskussionen über Inkonsequenzen und logische Brüche im Drehbuch wieder aufwärmen; hier schwingen viele Emotionen und enttäuschte Erwartungen mit. Auch der vergessene Starbuck's-Becher in 8.03 und die beiden Plastikflaschen in 8.06 sind hinreichend debattiert worden.

Machen wir uns nichts vor: Egal, wie die Serie alternativ ausgegangen wäre, es würde immer Millionen von Fans geben, die sich für ihre Helden ein anderes Ende gewünscht hätten. Eine Serie von derart emotionaler Sogwirkung erzeugt bei vielen hoch identifizierten und buchstäblich infizierten Fans eben auch zahllose Theorien und Wünsche, wie ein würdiger Abschluss sein sollte. Deren Enttäuschung, so ana-

lysierte Xaver Bitz in der Süddeutschen Zeitung, sei „allerdings weniger ein Problem dessen, was in der finalen Staffel geliefert wurde, als vielmehr ein selbstgemachtes. Die Erwartungshaltung ist schuld […] Jede winzige Aussage der Beteiligten wurde vermessen und durchleuchtet, jeder noch so kurze Teaser-Trailer in seine Einzelteile und deren Bedeutungen zerlegt. Natürlich ist da jetzt Enttäuschung. Wer alles vermisst, wer jede noch so abstruse Entwicklung antizipieren will, kann nicht mehr überrascht werden."[1] Produzent Dan Weiss kommentierte das entsprechend: „Wir wissen auch, dass eine bestimmte Anzahl von Leuten die beste aller möglichen Versionen hassen wird, egal, was wir tun, auch wenn es die optimale Version ist. Es gibt keine Version, zu der alle sagen: „Ich muss zugeben, ich stimme mit jedem anderen Menschen auf dem Planeten überein, dass dies der perfekte Weg ist, dies zu tun" - das wäre eine unmögliche Realität, die es nicht gibt."[2] Insofern konnten die beiden Produzenten David Benioff und Dan Weiss am Ende eigentlich nur verlieren. Und zwar nicht so sehr, weil sie das Finale in den Augen vieler Zuschauer vergeigt haben, sondern viel mehr, weil es das Finale ist. Die Geschichte ist vorbei. Aus. Ende. Das Lagerfeuer, das acht Jahre lang die Seelen und Herzen der Fans gewärmt hat, ist erloschen.

Überzeugt sind wir allerdings, dass den Produzenten und Drehbuchautoren bereits ab Staffel 7 die Geduld ausgegangen ist, die Serie in angemessener Länge zu Ende zu erzählen. Das dürfte bei Staffel 8 auch an den fehlenden Romanvorlagen liegen; die Drehbuchautoren waren brillant im Adaptieren von Martins Ideen, aber nur begrenzt originell in der kreativen Weiterentwicklung. So fokussiert sich *Game of Thrones* vor allem in der finalen Staffel auf die visuell eindrucksvollen Szenen der Schlachten um Winterfell (8.03) und Königsmund (8.05), doch leidet die Charakterentwicklung an der zeitlichen Verknappung. Am Budget kann das nicht gelegen haben, denn der Sender HBO soll sich von den Produzenten sogar mehr Folgen für Staffel 8 gewünscht und entsprechendes Geld in Aussicht gestellt haben.[3] Und mehr Sendezeit hätte den Charakterzeichnungen unserer Meinung nach wirklich gutgetan. Das zeigt sich insbesondere in den beiden Episoden 8.02 und 8.04, die von zahlreichen Dialogen getragen werden und so stark zum Verständnis von Motiven und Entscheidungen der Charaktere beitragen – so, wie es in den ersten sechs Staffeln der Standard der Serie war.

Trotz dieser Schwächen: *Game of Thrones* ist das Beste, was je an anspruchsvoller Fernseherzählung produziert wurde. Und die Serie bietet uns ein Füllhorn zeitloser und zugleich lebendiger Beispiele für wirksame Führung.

Das war's mit dem Prolog. Auf nach Westeros.

Teil 1: Was Game of Thrones so besonders macht

„Ein Löwe schert sich doch nicht
um die Meinung seiner Schafe."
Lord Tywin Lennister (1.07)

Eine Verbeugung vor Tolkiens „Herr der Ringe"

In vielerlei Hinsicht ist „Das Lied von Eis und Feuer" George R. R. Martins Verbeugung vor und Gegenentwurf zu John R. R. Tolkiens Epos „Herr der Ringe". Der Eiserne Thron als Symbol der absoluten Macht ist das narrative Äquivalent zum Ring des dunklen Herrschers. Zwar hat der Thron nicht die bösartige Kraft des einen Rings, doch wer auf ihm sitzt oder nach ihm strebt, stirbt in *Game of Thrones*: Robert, Joffrey, Tommen, Cersei, Kleinfinger, Daenerys. Die dunkle Kraft beider Objekte wird nur durch das Feuer gebrochen, das sie geschmiedet hat – das ewige Feuer des Schicksalsbergs oder das Drachenfeuer. Vergleicht man die Figuren, so lassen sich ebenso spannende Parallelen ziehen, etwa von Jon Schnee zu Aragorn und Frodo, vom Nachtkönig zu Sauron, von Samwell Tarly zu Samweis Gamdschie – und Sean Bean als großer Kämpfer stirbt in der Rolle des Ned Stark ebenso wie als Boromir.

Martin hat nie einen Hehl aus seiner Verehrung für die Bücher von Tolkien gemacht. Gefragt, ob am Ende vielleicht alle seine Hauptfiguren sterben würden, erklärte Martin 2015 in einem Interview mit der britischen Zeitung „The Observer": „Es ist kein Geheimnis, dass Tolkien einen großen Einfluss auf mich hatte, und ich liebe es, wie er den Herrn der Ringe beendet hat. Es endet mit einem Sieg, aber es ist ein bittersüßer Sieg. Frodo ist nie wieder der Alte, und er geht später weg in die Unsterblichen Lande westlich des Meeres, und die anderen Leute leben ihr Leben weiter. Dass er am Ende das Auenland verlässt, ein genialer Einfall, den ich im Alter von 13 Jahren nicht verstanden habe […] Aber jedes Mal, wenn ich es lese, verstehe ich die Brillanz dieses Finales mehr und mehr. Ich kann nur sagen, dass das die Art von Ton ist, die ich anstreben werde."[1]

Bevor Martin das Finale seiner Saga geschrieben hat, haben uns David Benioff und Dan Weiss ihre verfilmte Variante vorgeführt. Dabei haben sich die Serienmacher

vermutlich stark an den Ideen orientiert, die der Schriftsteller ihnen für das Ende skizziert hat.[2] Tatsächlich haben sich Benioff und Weiss ziemlich strikt an das gehalten, was Martin schon im „Observer"-Interview angedeutet hat: Es war ein bittersüßer Abschluss der Serie. Manche Zuschauer hat es überrascht und enttäuscht, dass nicht Jon am Ende der Regent der Sieben Königslande geworden ist. Schließlich erscheint der Heilige Jon als Idealbesetzung für diese Aufgabe: ehrlich, rechtschaffen, den Menschen zugetan, aber zugleich mit den Schrecken des Kriegs vertraut. In diesem Geist hat er seine zweite große Liebe Daenerys getötet, um die Reiche der Menschen zu schützen vor der pyromanischen Psychopathin auf dem Eisernen Thron. Verdient dieser Mann, der erst sein Leben und dann seine Liebe für die Menschheit geopfert hat, nicht die Königswürde? Wäre er nicht ein gerechter Monarch?

Auf den ersten Blick wäre Jon als Herrscher über Westeros eine klare Parallele zu Aragorn in „Der Herr der Ringe". Auch Aragorns wahre Identität als Thronerbe wird viele Jahre geheim gehalten, um ihn vor Feinden zu schützen – ähnlich wie es Ned mit der Herkunft von Jon gehalten hat. Beide sind gefürchtete Schwertkrieger und kämpfen gegen einen übermächtigen Feind – der Nachtkönig hier, Sauron dort. Doch Aragorn regiert nach dem Sieg über Sauron schließlich die vereinigten Königreiche von Arnor und Gondor und darf seine Geliebte Arwen heiraten. Jon dagegen erdolcht Daenerys und lehnt die Königswürde ohnehin ab: „Ich will den Thron nicht. Das wollte ich nie." (8.05).

Das Schicksal als König ist nicht für Jon bestimmt. Doch wird ihm als Abgang jener geniale Einfall von Tolkien zuteil, den George R. R. Martin so gerühmt hat: Er verabschiedet sich von seiner Familie, besteigt wie Frodo ein Schiff, reist zur Schwarzen Festung und reitet schließlich mit den Wildlingen in das Land nördlich der Mauer, während das Leben in Westeros ohne ihn weitergeht. Insofern beginnt Jon als Aragorn und endet als Frodo. In Jons Persönlichkeitsentwicklung spiegelt sich die bei Frodo durch die dunkle Macht des Rings verursachte Zerrissenheit wider; Jons Gefühle oszillieren immer wieder zwischen Loyalität und Liebe, zwischen Pflicht und Familie, zwischen Verantwortung und Freiheit. Ein kleines Pflänzchen Hoffnung schenken uns die Serienmacher fast beiläufig in der Schlussszene: Aus dem ewigen Eis nördlich der Mauer sprießt eine zarte grüne Pflanze – ein Symbol dafür, dass der Winter nun endlich vorüber ist.

Diese ambivalente Mehrdeutigkeit markiert den großen Unterschied zwischen „Herr der Ringe" und *Game of Thrones*: Tolkien zieht klare Grenzen zwischen Gut und Böse, die Figuren sind Schwarz oder Weiß und geraten nur durch den Einfluss des Rings ins moralische Trudeln. Bei Martin dagegen gibt es viele Grautöne, nur wenige Charaktere sind durchweg bösartig wie Joffrey und Ramsay. Figuren wie Jaime Lennister, Sandor Clegane, Kleinfinger und sogar Cersei faszinieren, weil sie eben nicht eindimensional gezeichnet sind, sondern sich überraschend entwickeln. *Game of Thrones* ist gespickt mit Prophezeiungen, die sich nicht erfüllen, so manchen losen Enden von Erzählsträngen und etlichen überraschenden Wendungen,

während es bei Tolkien stringent dem Schicksalsberg im Lande Mordor entgegengeht. So gesehen ist der „Herr der Ringe“, erstmals 1954/55 veröffentlicht, eine sehr klassische Erzählung, die auch den gesellschaftspolitischen Zeitgeist einer bipolaren Nachkriegsweltordnung widerspiegelt. *Game of Thrones* dagegen, der erste Band der Romanvorlage erschien 1996, ist mit seinen komplexen Schattierungen, unklaren Motiven und schillernden Charakteren ein Abbild der multipolaren Welt nach dem Ende des Kalten Krieges.

Wo die Drachen leben: Führen im Wandel

„Hic sunt dragones“ - hier gibt es Drachen. Mit diesen lateinischen Worten wurden auf dem kupfernen Hunt-Lenox-Globus, entstanden zwischen 1503 und 1510, die unbekannten Gebiete im südöstlichen Asien markiert. Die europäischen Geographen vermuteten dort Fabeltiere wie geflügelte, feuerspeiende Riesenechsen und gigantische Seemonster. Die lateinische Formulierung und ihre englische Übersetzung „Here be dragons“ haben es in der Popkultur und sogar im Geschäftsleben zum geflügelten Wort geschafft. Im Quellcode von Software-Anwendungen wird die Phrase häufig als Kommentar eingefügt, um andere Entwickler vor schlecht geschriebenem Code oder unübersichtlichen Abschnitten zu warnen. Das Kürzel „tbd“ steht nicht nur für „to be discussed“, „to be decided“ oder „to be done“, sondern mit dem Kürzel für „there be dragons“ wird in der Finanzwelt auch auf nicht absehbare Risiken hingewiesen.[3]

Drachen sind in der europäischen Mythologie ein Symbol für das gefährliche Unbekannte, sogar ein Sinnbild des Chaos. „Drachen sind wundersame Geschöpfe, ‚fleischgewordenes Feuer‘, aber in der Geopolitik der Bekannten Welt sind sie zugleich gefährlich destabilisierende Faktoren.“[4] Und so rasch wie Drogon, Rhaegal und Viserion, die drei Drachen von Daenerys Targaryen, wachsen im heutigen Arbeitsleben auch die Herausforderungen für viele Führungskräfte und sind manchmal schwer zu kontrollieren. Die Drachen im modernen Business begegnen uns in einer Welt, die sich nach dem Ende des Kalten Krieges und im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung rasant verändert.

Oft werden diese schwierigen Rahmenbedingungen mit dem Akronym VUCA beschrieben, mit dem das US Army War College Anfang der 1990er-Jahre die multilaterale Weltordnung nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion beschrieb. Dieses Kunstwort steht für die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe *volatility* (Volatilität, Flüchtigkeit), *uncertainty* (Unsicherheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Ambiguität, Mehrdeutigkeit). Für Politik und Wirtschaft bedeutet VUCA demnach, dass die berechenbare Stabilität vergangener Jahre verloren ist. Es gibt kein simples Schwarz oder Weiß mehr, das Entscheidungen leicht macht, sondern einen bunten Mix unklarer Möglichkeiten. Durch globale Verflechtungen werden Probleme und ihre Auswirkungen immer vielschichtiger. Ursache und Wirkung verschwimmen oft und sind immer schwieriger zu verstehen. Zugleich beschleunigt die Digitalisierung Prozesse auf allen Ebenen.

Diese exponentiell zunehmende Geschwindigkeit der Technologie ist das eigentliche Problem für uns Menschen. Denn auch früher gab es bereits Phasen großer Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Versuchen Sie sich nur einmal das Chaos vorzustellen, was in Deutschland während des Dreißigjährigen Krieges oder in Frankreich während der Revolutionsjahre nach 1789 herrschte. Stabilität und Sicherheit im Alltag waren für viele Menschen damals weniger selbstverständlich als für uns heute in Europa. Insofern ist VUCA eigentlich nur ein moderner Begriff für ein altes Phänomen. Mit einem gravierenden Unterschied: dem Tempo der technologischen Veränderungen.

Diese Geschwindigkeit in Kombination mit komplex-unklaren Sachverhalten und diversen Variablen überfordert uns Menschen. Warum? Die Antwort darauf geben uns die Hirnforscher. Simpel erklärt, kann unser präfrontaler Kortex, also der vordere Bereich der welligen, zweieinhalb Millimeter dünnen Schicht Großhirnrinde, der uns zum logischen Denken und Problemlösen befähigt, nur eine begrenzte Anzahl an Informationen gleichzeitig behalten und verarbeiten. Eine einfache Übung verdeutlicht das: Würde Ihnen jetzt eine siebenstellige Zahl, etwa

7340552

genannt werden, könnten Sie diese im Anschluss problemlos wiedergeben. Müssten Sie aber eine zwölfstellige Ziffernfolge wie

937460651327

erinnern, ist das fast unmöglich – es sei denn, Sie beherrschen Mnemotechniken. Einen ähnlichen Versuch könnten wir mit Wörtern machen: Sieben kurze Wörter können viele Menschen leicht in der richtigen Reihenfolge behalten, nehmen wir zum Beispiel passend zu unserem Thema:

Thron – Schwert – Wolf – Mauer – Eis – Drache – Feuer.

Würden wir aber noch fünf weitere Wörter hinzufügen, wie

Schlacht – Burg – Schiff – Gold – Wein,

dürfte es den allermeisten von Ihnen schwerfallen, alle zwölf Wörter zu erinnern, dazu noch in der richtigen Reihenfolge. Gedächtnisübungen, die wir seit 2002 regelmäßig mit Seminarteilnehmern gemacht haben, bestätigen durchgängig diese Erkenntnisse der Hirnforschung: Wer nicht über besondere Techniken verfügt, kann maximal sieben plus/minus zwei Informationen gleichzeitig im Kurzzeitgedächtnis abspeichern und wiedergeben.

Zwei weitere Punkte kommen hinzu: Erstens umfasst der präfrontale Kortex zwar nur vier bis fünf mickrige Prozent unseres Hirnvolumens, verbrät aber relativ viel Stoffwechselenergie wie Glukose und Sauerstoff. Evolutionsbiologisch ist unser Gehirn jedoch darauf geeicht, so wenig Energie wie möglich zu verbrauchen, weil während der längsten Zeit der Menschheitsgeschichte unsicher war, wann wieder Energie durch Nahrung zugeführt werden würde. Das bedeutet: Wir fühlen uns

im Chill-Modus am wohlsten. Es ist einfach so, wir verspüren grundsätzlich ein gewisses Unbehagen, wenn wir uns anstrengen müssen – und brauchen Motivation und Disziplin, um aktiv zu werden. Außerdem benötigt unsere Denkfähigkeit regelmäßig Nachschub an Treibstoff und unterliegt Leistungsgrenzen, weil das Gehirn Auszeiten braucht. David Rock, Erfinder des Begriffs Neuroleadership, stellt deshalb fest: „Wirkliche Konzentration ist nur über einen begrenzten Zeitraum möglich."[5]

Auch der zweite Punkt stellt eine Leistungsgrenze unseres Gehirns dar: Der präfrontale Kortex arbeitet seriell. Er erledigt eins nach dem anderen. Wer daher bei seiner Arbeit Wert auf Genauigkeit legt, sollte seine Aufmerksamkeit nicht teilen. Studien zeigen klar: Entscheidungen können dann umso effektiver getroffen werden, je weniger Variablen wir im Kopf haben. Zwei Variablen sind optimal, mehr als drei oder vier sollten es nicht sein. Das bedeutet bei unserer täglichen Arbeit, dass wir uns angewöhnen müssen, komplexe Vorgänge in ihre Kernbestandteile zu zerlegen und zu vereinfachen, bis wir nur wenige Variablen haben – Schritt für Schritt. Ansonsten haben wir einen Flaschenhalseffekt: Wir entscheiden nicht, weil wir zu viele Optionen haben - und dahinter stecken weitere Entscheidungen fest. Das ist dann wie ein Papierstau im Drucker. Zudem fressen die unerledigten Prozesse im Gehirn die meisten Energieressourcen. Das bedeutet: Wenn wir uns ständig mit mehreren Themen gleichzeitig befassen müssen und dann noch Prozesse nicht als erledigt abhaken können, sind wir schnell und intensiv geistig erschöpft. Dieser Zustand verursacht negativen Stress, sogenannten Disstress. Vermutlich kennen Sie das selbst sehr gut, denn genau dieser Effekt tritt ein, wenn mehrere Entscheidungsprozesse im Job an irgendeiner Stelle der Bürokratie festhängen und Sie deshalb nicht weiterkommen oder wenn Sie nach einem langen Wochenende mit Dutzenden von Anfragen und Problemen konfrontiert werden, die Sie alle möglichst schnell lösen sollen.

Tyrions Tipp

Priorisieren Sie täglich, was Sie zu tun und zu entscheiden haben. Zerlegen Sie komplexe Vorgänge in mehrere Teilschritte und vereinfachen sie so. Denn Ihr Gehirn arbeitet seriell – es erledigt eine Aufgabe nach der anderen.

Die Drachen reiten: Entscheiden im Ungewissen

Um unter solchen Bedingungen trotzdem wirksam zu sein als Führungskraft, müssen Sie lernen, die VUCA-Drachen zu bändigen und zu reiten. Sie müssen entscheiden, ohne eindeutige Optionen zu haben. Führen in der heutigen Zeit bedeutet immer häufiger, die unentscheidbaren Entscheidungen zu treffen. Das klingt erst einmal paradox. Doch dieses „Auftreten unentscheidbarer Entscheidungen macht deutlich, dass eine Komplexitätsgrenze überschritten wird, ab der Verhalten und Fortgang eines Prozesses nicht mehr genau berechnet und geplant, sondern nur noch prognostiziert und in kleinen Iterationen gesteuert werden können", erläutert der Projektmanagement-Berater Olaf Hinz.[6]

In solchen Situationen helfen keine akribisch ausgearbeiteten Pläne, in umfangreichen Excel-Tapeten dokumentiert und in schicken PowerPoint-Präsentationen verewigt. Denn wie sagte sinngemäß schon der preußische Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke: „Kein Plan überlebt die erste Feindberührung."[7] Als Führungskraft wird es Ihnen immer häufiger ergehen wie Jon Schnee vor der Schlacht von Winterfell (8.03): Sie können nicht wirklich planen, was passieren wird. Es gibt für die VUCA-Welt keine Handbücher oder Prozessbeschreibungen, in denen Sie nachschlagen könnten, was wann wie zu tun ist. Und gerade deshalb ist Führung so wichtig. Denn um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein, braucht es klare und mutige Entscheidungen, ohne eindeutige Optionen zu haben.

So gesehen sind Sie als Führungskraft oft unterwegs wie ein Entdecker, der erstmals unbekanntes Terrain betritt, jenes Gebiet, wo angeblich die Drachen wohnen. Es gibt keine Landkarten. Nur einen Kompass und vielleicht einen Sextanten und die Sterne, mit deren Hilfe Sie navigieren können. Das sind Ihre Prinzipien, die Ihnen helfen, sich im Ungewissen zu orientieren. So gehen Sie voran, entscheiden, welchen Weg Sie und Ihre Mitarbeiter als Nächstes einschlagen. Sie werden stolpern, Fehler und Verluste machen, einige Schritte zurückgehen, neue Pfade ausprobieren, bis Sie schließlich einen Weg zum Ziel gefunden haben – oder aber gescheitert sind. Denn auch das gehört zur Biographie einer wirksamen Führungskraft. Scheitern. Wieder aufstehen. Etwas Neues wagen. Wer solche Lektionen lernt, wird führungsstark im Wandel sein.

Schlauer durch Fernsehen: Die Kraft der Komplexität

Nachdem wir uns jetzt den äußeren Rahmenbedingungen Ihres Führungsalltags ein wenig angenähert haben, wollen wir jetzt den Blick auf *Game of Thrones* richten. Die Fantasiewelt von George R. R. Martin ist ungewöhnlich komplex – sie ist total VUCA. Die Serie hat mehr als 500 Figuren mit Text, fast 100 wichtige Charaktere, seltsame Namen, verwirrende Familienbeziehungen, undurchsichtige Bündnisse, wechselnde Schauplätze, exotische Kulturen, mystische Fähigkeiten und bizarre Bedrohungen sowie eine lange Vorgeschichte. Das fordert Ihr Gehirn mächtig heraus. Und wenn Sie einmal eine oder gar mehrere Folgen verpassen,

fährt der Handlungszug ohne Sie weiter. Kein Anschluss, ohne zu wissen, was zuvor geschah. Denn die Figuren erklären nicht in dümmlichen Dialogen vorherige Ereignisse. Das macht die Serie anspruchsvoller als jede andere TV-Produktion – und das über rund 72 Stunden Sendezeit. Sie müssen also in der Lage sein, zu erkennen, wer das da gerade auf dem Bildschirm ist, und zu erinnern, in welchem Verhältnis die Person zu den anderen steht.

Bereits in "Der Winter naht", der 1. Episode von Staffel 1 lernen wir 18 zentrale Charaktere kennen, die für den Fortgang der Geschichte wichtig sein werden. Halten wir kurz inne und erinnern uns: Familie Stark mit Ned, Catelyn, Robb, Sansa, Arya, Bran und Jon Schnee, König Robert Baratheon, seine Gemahlin Cersei, ihr Zwillingsbruder Jaime Lennister und deren Inzucht-Produkt Joffrey, der Zwerg Tyrion Lennister, die Geschwister Viserys und Daenerys Targaryen, Dothraki-Fürst Khal Drogo, der verbannte Ritter Ser Jorah Mormont, der ungeliebte Theon Graufreud und der unwirsche „Hund" Sandor Clegane. Außerdem erscheinen in der allerersten Folge der fortan wenig bedeutsame, jüngste Stark-Sohn Rickon, Neds Bruder Benjen, Maester Luwin, Septa Mordane, Waffenmeister Rodrik Cassel und sein Neffe Jory Cassel, Hauptmann der Truppen von Winterfell, die Hure Ros und die drei Grenzer der Nachtwache, Will, Gared und Ser Weymar Rois, Joffreys jüngere Geschwister Myrcella und Tommen sowie der einfältige Hüne Hodor. In Summe 31 Charaktere binnen 52 Minuten. Das muss Ihr Gedächtnis erst einmal verarbeiten.

Die Serie springt von unterschiedlichen Figuren an verschiedenen Schauplätzen hin und her. Ihr Gehirn muss aktiv arbeiten, muss sich Personen und Handlungszusammenhänge merken, um später wieder darauf zurückgreifen zu können. Hirnforscher nennen das *spaced repetition* – also sequenzielle Wiederholung. Diese findet in *Game of Thrones* zusätzlich in einem emotional äußerst anregenden Kontext statt. Sie kommen daher vor dem Bildschirm geradezu in den sogenannten Flow. So bezeichnet der ungarische Psychologe Mihály Czikszentmihály das als beglückend erlebte Gefühl eines mentalen Zustandes völliger Vertiefung und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit.[8] Und genau das ist optimal dafür, synaptische Verbindungen im präfrontalen Kortex zu bilden, im vorderen Teil Ihrer Großhirnrinde. Sie speichern dort das Wissen ab, kombinieren es mit emotionalen Bewertungen, verschalten die komplexen Zusammenhänge und können so der vielschichtigen Handlung folgen und sie später aktiv erinnern. Das ist buchstäblich ein Workout für Ihr Gehirn. „*Game of Thrones* zu sehen, kann einen Menschen schlauer machen oder zumindest wichtige Hirnareale trainieren", schreibt der Wissenschaftsjournalist Josué Cardona.[9]

Damit haben wir Ihnen jetzt beiläufig eine überzeugende Begründung geliefert, warum Sie den Kauf der Serien-Boxen eigentlich als Weiterbildungsmaßnahme steuerlich absetzen können sollten. Falls Ihr Fiskus nicht mitspielt (offen gestanden, wir waren nicht erfolgreich!), machen Sie sich nichts daraus: Sie haben immerhin sinnvoll in Ihre geistige Fitness investiert.

Und einen noch wichtigeren Schritt machen Sie jetzt mit der Lektüre dieses Buches. Denn Gehirnjogging mit dieser Serie ist zwar an sich schon gesund, bringt Sie aber wie ein Sudoku nicht wirklich weiter. Und das wollen Sie doch, oder? Weiterkommen. Als Führungskraft wachsen, besser führen, erfolgreich sein, einen echten Beitrag leisten und auf der Karriereleiter noch ein paar Sprossen erklimmen.

Von anderen lernen: Die Macht guter Geschichten

Blicken wir noch einmal gemeinsam zurück auf den Beginn der Serie. Wir begegnen in einem spätmittelalterlichen Setting der Familie Stark in ihrem idyllischen Landleben. Sie wird durch Pflicht und Loyalität, durch Intrigen und Verrat in den Strudel eines gnadenlosen Kampfes um die Krone der Sieben Königslande und später der nackten Existenz menschlichen Lebens in Westeros gerissen. Nach und nach wird die Handlung immer komplexer: mehr Charaktere, mehr Helden und mehr Schurken, exotische Schauplätze, Krieg an mehreren Fronten, Drachen, Schattenwölfe und übernatürliche Bedrohungen, welche die Starks nur aus den gruseligen Erzählungen von Hodors Urgroßmutter Nan kennen. Die alte Nan übernimmt für die Kinder der Starks in Winterfell gewissermaßen die Rolle des Unterhaltungsmediums. Sie ist Buch, Hörspiel und Fernsehen zugleich. Sie beherrscht das vermutlich älteste Soft Skill der Menschheit: das Geschichtenerzählen, neudeutsch gern als Storytelling bezeichnet. „In allen Zeiten und Kulturkreisen sind wir heimisch geworden auf dieser Welt, indem wir Geschichten erzählt haben, über Generationen hinweg […] Erzählungen bieten Orientierung, stiften Identität und schaffen Vertrauen; wir lernen andere Menschen über persönliche Erzählungen kennen und manchmal lieben […] und wir arbeiten erfolgreicher, wenn unser Team nicht nur von außen vorgegebene Ziele und Zahlen zu erfüllen hat, sondern Teil einer Reise, eines großen Abenteuers ist“, schreibt der Literaturwissenschaftler Martin Beyer.[10]

Das ist keine romantisch-soziologische Wunschvorstellung, sondern eine neurobiologische Realität. Auch in diesem Punkt belegen Hirnforscher die Fakten. Sie konnten nachweisen, dass Geschichten im menschlichen Körper biochemische Reaktionen auslösen. Je nach Art einer Geschichte werden von unseren Nervenzellen unterschiedliche Neurotransmitter ausgeschüttet, sogenannte Botenstoffe, die für unsere Gefühle verantwortlich sind. So wird bei uns das Glückshormon Dopamin freigesetzt, als Jon Schnee mit Ygritte den Aufstieg auf die Mauer schafft (3.06), den Kampf mit einem Weißen Wanderer gewinnt (5.08) oder von den Toten wiederaufersteht (6.02). Oxytocin wird oft als „Kuschelhormon“ bezeichnet; der Stoff sorgt für Vertrauen, ist im Gehirn für das Gefühl von Verbundenheit und Empathie zuständig. Erscheinen sympathische Figuren wie Ser Davos Seewert oder Samwell Tarly auf dem Bildschirm, produzieren wir mehr Oxytocin – ebenso wie während der Liebesszenen von Robb und Talisa in Staffel 2 und 3 oder von Daenerys und Jon in Staffel 7 und 8. Oxytocin funktioniert besonders gut im Zusammenspiel mit dem Stresshormon Cortisol. Das sorgt dafür, dass wir neugierig werden und wissen wollen, wie es mit unseren Helden und ihrer Geschichte weiter und zu Ende geht.

Je besser eine Geschichte inszeniert ist, je dramatischer ihr Spannungsbogen gelingt, desto neugieriger werden wir und desto wohler fühlen wir uns. Dass gute Geschichten uns fesseln, liegt also buchstäblich in unserer Natur. Sie erinnern sich: Im letzten Abschnitt haben wir kurz das Flow-Konzept des Psychologen mit dem beinahe unaussprechlichen Namen Czikszentmihály vorgestellt. Verursacht wird dieses beglückende Gefühl durch ein fein ausbalanciertes Wechselspiel ihrer Hormone, ausgelöst von den Ereignissen und Charakteren von *Game of Thrones*. Die Serie serviert uns dazu noch eine Vielzahl unterschiedlicher Spannungsbögen, die geschickt miteinander verwoben werden. Besagte Komplexität der Geschichte eben.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: *Game of Thrones* spielt geschickt mit unseren Erwartungen und bricht mit traditionellen Rollenklischees. Haben Sie in der allerersten Episode vermutet, dass der arrogante Jaime Lennister den kleinen Bran aus dem Turm stürzt (1.01)? Wohl eher nicht. Wir sind durch Märchen, Romane, Film und Fernsehen seit jungen Jahren darauf konditioniert, dass das Gute am Ende siegt. Und haben deshalb erwartet, dass Ned Stark, der Held der ersten Staffel, schon irgendwie begnadigt wird. Doch am Ende von 1.09 rollt sein Kopf. Nach diesem traumatischen Erlebnis hätten wir mit dem Schlimmsten rechnen müssen. Und dennoch ist die Rote Hochzeit ein weiterer Schock: Neds Sohn Robb, dessen schwangere Frau Talisa und Mutter Catelyn Stark werden am Ende der dritten Staffel gemeuchelt (3.09). Und es kommt noch schlimmer: Mit dem Mord an Jon Schnee endet Staffel 5 und stürzte das Publikum anno 2015 in kollektive Depressionen. Die Botschaft der Drehbuchautoren ist klar: Niemand, wirklich niemand ist in dieser Serienwelt vor dem überraschenden Ableben sicher. So viel mussten wir lernen: Auch die Fan-Lieblinge, die Identifikationsfiguren der Serie, rafft es überraschend dahin. Weil *Game of Thrones* so geschickt mit unseren Erwartungen spielt und sie immer wieder aufbricht, spricht uns diese Serie so an. Denn das Unerwartete ist ein Schock. Und der bleibt emotional tief verankert im Gedächtnis. Es sind Geschichten, die Sie niemals vergessen werden. Weil sie gleich doppelt wirksam sind: erstens als spannende, brillant inszenierte Geschichte an sich und zweitens durch den Bruch mit unseren seit der Kindheit geprägten Erwartungen. Das wühlt unsere Gefühle auf.

Das erklärt, warum diese Serie so unfassbar beliebt ist, dass Staffel 7 mehr als eine Milliarde Mal illegal aus dem Internet heruntergeladen wurde.[11] Bei allem Hype, bei aller Begeisterung, die wir für dieses einzigartige Fernseh-Event empfinden – am Ende ist es nur eine Geschichte. Fiktion. Nichts, was wirklich passiert ist. Aber weil *Game of Thrones* eine so gute Geschichte ist, lieben wir sie. Geschichten sind der kulturelle Kitt von Gesellschaften. So wie in Deutschland Generationen von Kindern und Erwachsenen Grimms Märchen und die Abenteuerromane von Karl May (vor-) gelesen haben, so hat sich *Game of Thrones* zu einem globalen Lagerfeuer entwickelt, das Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft eint.

Beyer bezeichnet Geschichten als Schlupflöcher, wie „das berühmte ‚rabbit hole' aus Alice im Wunderland":[12] Wir können durch sie einen Blick auf Menschen in

anderen Zeiten und Welten werfen. Wir lernen so gefahrlos andere Denkweisen und Lebenswege kennen. Und menschliches Verhalten in all seinen Facetten – von Niedertracht bis Heldenmut. Der Thriller-Autor und Marketing-Professor Veit Etzold meint, dass der Mensch sich schon immer seine „Best Practices" in Form von Geschichten erzählt habe: „Solches Storys haben den Menschen seit Jahrhunderten das Überleben gesichert. Die Erfahrung, wie man dem Säbelzahntiger entkommt, das Mammut erlegt oder Schutz vor Unwetter findet, hat sich der Urmensch abends am Feuer in Form von Storys erzählt. Dieses biologische Gedächtnis ist über 70.000 Jahre alt und hat zum Überleben der Menschen beigetragen."[13] So wird auch klar, warum viele der heiligen Bücher von Religionen, etwa die christliche Bibel, der islamische Koran, der jüdische Talmud oder Teile der hinduistischen Veden, im Kern Geschichtssammlungen sind. Die narrative Kraft, die ihnen innewohnt, hat Menschen über Jahrhunderte fasziniert und zu Glaubensgemeinschaften zusammengeschweißt.

„Geschichten lassen ein Gefühl der Resonanz entstehen - ich fühle mich mit der Welt verbunden, mit anderen Menschen, ich empfinde mein Denken und Tun als sinnvoll."[14] Bereits als Kind lernen wir durch diese Erzählungen moralische Kategorien kennen. Geschichten sind unser Kompass im Leben. Was wir durch sie lernen, setzt Leitplanken für unsere eigene Entwicklung. Und da *Game of Thrones* menschliches Verhalten in beinahe allen Facetten erzählt und dabei eben oft Führung und Macht eine Rolle spielen, ist die Serie ein hervorragender Kompass für das Berufsleben.

Einen weiteren Aspekt der Bedeutung von Geschichten erklärt der renommierte US-amerikanische Organisationspsychologe Dacher Keltner: „Geschichten gut erzählen zu können, trägt […] dazu bei, auf Dauer Macht zu erhalten: Es verstärkt das Interesse der anderen und verringert den Stress, den das Leben in einer Gruppe mit sich bringt. Es fördert das Gemeinwohl, gemeinsam lachen zu können und ungezwungener zu sein und schafft Freude: Das alles sind Erfahrungen, die die Dopaminproduktion erhöhen und in sozialen Netzen starke Bindungen schaffen. […] Gute Geschichten sind ein mächtiges Mittel, um den komplexeren Herausforderungen des Lebens und dem von ihnen erzeugten Stress einen Sinn zu geben."[15]

Ein Meister der Kunst des Storytellings war übrigens der legendäre US-Präsident Abraham Lincoln. Er hatte die besondere Begabung, fast jedes Gespräch mit einer passenden Anekdote oder Geschichte zu würzen. Wohl beinahe jeder, der mit Lincoln zu tun hatte, egal, ob Minister, Soldat oder Kutscher, bekam etwas aus seinem schier unerschöpflichen Vorrat an Anekdoten, Witzen und Geschichten zu hören. Als er einmal erfuhr, dass seine Minister gern eine Kabinettssitzung verschieben wollten, weil sie schlecht darauf vorbereitet waren, kommentierte er: „Es ist sehr natürlich, dass sie es verschieben wollen. Vor einigen Wochen waren hier zwei Männer im Gefängnis, denen die Hinrichtung bevorstand, und ihre Freunde waren sehr bestrebt, die Hinrichtung zu verschieben."[16] Um Menschen zu beschrei-

ben, die nicht genug bekommen können, erzählte Lincoln gern: „Das erinnert mich an den Farmer, der behauptet hat: Ich bin nicht gierig nach Land. Ich will nur das, was an mein Land angrenzt.“[17]

Solche Anekdoten und Geschichten dienten Lincoln auf meist humorvolle Art dazu, andere Menschen zu überzeugen, zu inspirieren, zu loben, zu motivieren, aber auch zu kritisieren. In *Game of Thrones* können Sie dieses Talent vor allem bei Tyrion und bei Davos Seewert beobachten.

Tyrions Tipp

Fangen Sie an, Ihre Botschaften in spannenden Geschichten zu verpacken. Damit überzeugen Sie Mitarbeiter und Kunden. Denn gute Geschichten berühren die Menschen emotional, bleiben im Gedächtnis haften und stiften Sinn.

Teil 2: Die Heldenreise – Mutter aller Geschichten

„Nichts auf der Welt ist mächtiger als eine gute Geschichte.
Nichts kann sie aufhalten, kein Feind vermag sie zu besiegen."

Tyrion Lennister (8.06)

Das Konzept der Heldenreise

Überzeugende Geschichten leben von Figuren, mit denen wir uns identifizieren können. Das kann eine volkstümliche Sagengestalt wie Robin Hood sein, ein Recke der Mythologie wie Odysseus, Kinocharaktere wie der Boxer Rocky Balboa oder Jedi-Ritter Luke Skywalker, ein Freiheitskämpfer wie Nelson Mandela oder eine junge Heldin wie Arya Stark. Es spielt keine Rolle, ob diese Charaktere wirklich gelebt haben oder fiktiv sind. Entscheidend ist, dass all diese Figuren Aufgaben und Probleme zu lösen haben, Widerstände überwinden müssen, um am Ende erfolgreich zu sein – oder auch zu scheitern. Irgendwann im Laufe ihres Lebens ereilt sie der Ruf des Abenteuers. Es geschieht etwas, was sie drängt oder zwingt, aus ihrem bisherigen Dasein aufzubrechen und sich auf den Weg zu machen. Jeder dieser Charaktere geht auf eine Reise, die nicht nur die Umwelt mehr oder minder stark beeinflusst, sondern vor allem sie oder ihn mental, emotional und bisweilen körperlich weiterentwickelt.

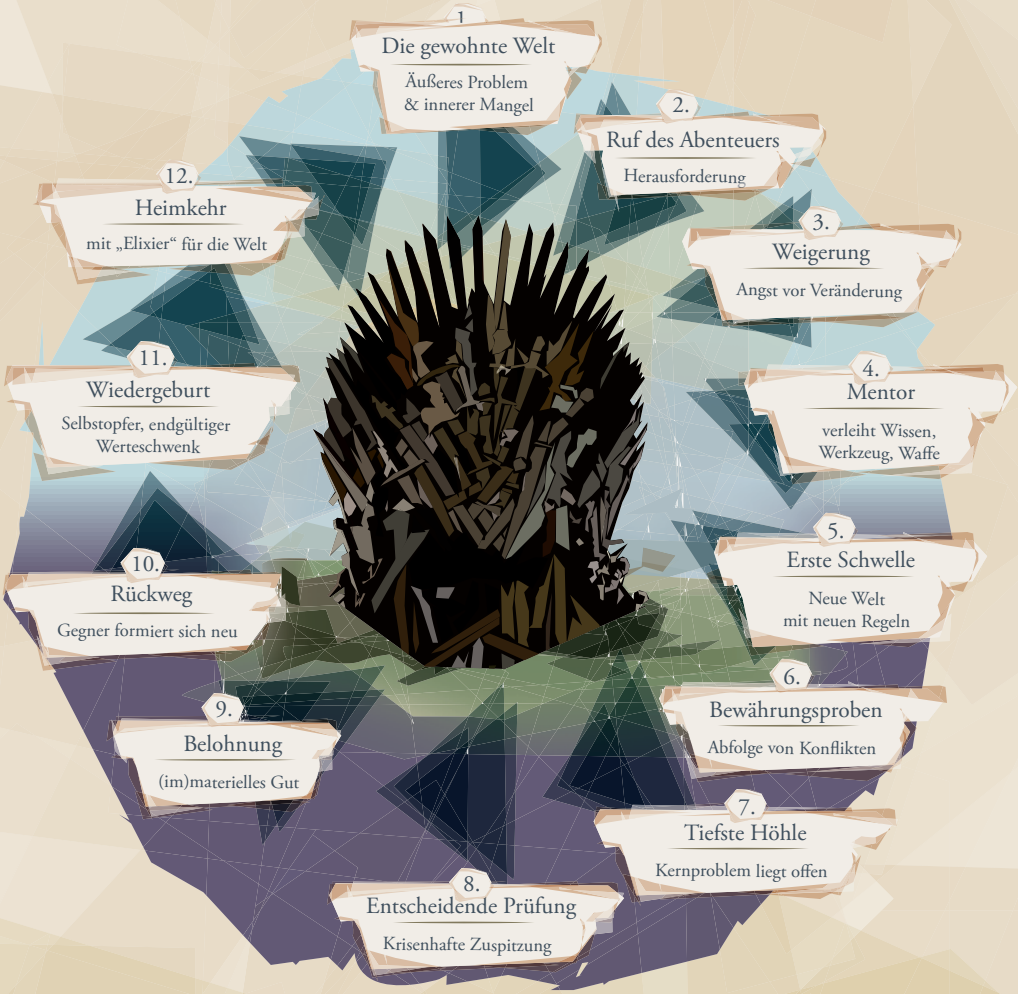
Dieses Konzept wird in der Literatur als Heldenreise bezeichnet. Es geht zurück auf die Analysen des Mythenforschers Joseph Campbell (1904-1987). Bei seinen Reisen zu Naturvölkern stellte er fest, dass diese Menschen sich alle Geschichten erzählten, um voneinander zu lernen. Campbell fiel auf, dass diese Geschichten unabhängig von der jeweiligen Kultur eine typische Abfolge vergleichbarer Situationen hatten und darin immer wieder ähnliche Charaktertypen vorkamen. Möglicherweise ist auch das ein Ergebnis evolutionärer Effizienz unseres Gehirns: Das versucht, Energie zu sparen, indem es nicht alle Eindrücke und Ereignisse gleich gewichtet, sondern auf Prototypen setzt. „Diese dienen danach als Muster, von denen nur noch die Varianten gespeichert werden."[1] Tatsache jedenfalls ist: „Von der Prähistorie bis in die Gegenwart, von den Eskimos in der Arktis bis zu den Beduinen in der Sahara, von

den Indios in Südamerika bis zu den Aborigines in Australien beruht jede Heldengeschichte auf der gleichen Struktur", erklärt der Persönlichkeitstrainer Christian Gálvez.[2] Campbell schrieb nun dieses Grundmuster auf und legte damit die Heldenreise frei: das allgemein gültige Muster für Geschichten, die Menschen verstehen und aus denen sie lernen.[3] In seinem Standardwerk „Der Heros in tausend Gestalten"[4] stellt er umfassend dar, dass alle Geschichten, Mythen und Märchen, die seit Jahrtausenden in allen Kulturen auf der Welt erzählt werden, auf dem gleichen Muster basieren.

Und diese archetypische Struktur ist auch das Konstruktionsprinzip großer Kinoerfolge. Für Hollywood hat der Drehbuchtrainer Christopher Vogler das Konzept der Heldenreise adaptiert, indem er die Gedanken Campbells und die Archetypen des Schweizer Psychologen Carl Gustav Jung zusammengefasst und vereinfacht hat.[5] Aus 17 Stationen bei Campbell hat Vogler zwölf gemacht. Die Indiana-Jones-Filme mit Harrison Ford oder die Abenteuer des Kunsthistorikers Robert Langdon (gespielt von Tom Hanks) in den Verfilmungen der Thriller von Dan Brown sind nach Voglers Modell konzipiert. Die Liebeskomödie „Pretty Woman" mit Richard Gere und Julia Roberts, der Science-Fiction-Film „Matrix" sowie die Zeichentrickfilme „Das Dschungelbuch" und „Findet Nemo" folgen diesem Muster. James Cameron nutzte das Prinzip für „Avatar – Aufbruch nach Pandora". George Lucas soll geäußert haben, dass er ohne Joseph Campbells Konzept noch immer am Drehbuch für „Star Wars" schreiben würde.[6] Tatsächlich entspricht die Geschichte von Luke Skywalker dem Bauplan der Heldenreise, ebenso wie die Story von Jyn Erso im Star-Wars-Ableger „Rogue One". Auch die eisige Odyssee von Leonardo di Caprio im oscarprämierten „The Revenant – Der Rückkehrer" ist eine Heldenreise.

Doch genug der Beispiele. Wie sieht denn nun dieses universelle Muster der Heldenreise aus? Die Idee ist ganz einfach: Der Protagonist geht auf eine Reise, an deren Ende er (meist) an den Ausgangspunkt zurückkehrt. Eine Kreisbewegung mit einer Reihe von Stationen, die wie ein fester Fahrplan der Reise zugrunde liegen. Am besten lässt sich dieses Konzept als Bild verdeutlichen:

Die Heldenreise



Das vereinfachte Konzept der Heldenreise nach Vogler

1) Ausgangspunkt der Reise ist die gewohnte Welt des Helden, der Alltag. Dieser ist gefährdet durch äußere Bedrohung oder inneren Mangel, der sich in Langeweile oder Unzufriedenheit äußern kann.
2) Der Held wird zum Abenteuer gerufen – durch ein Ereignis oder einen Auftrag.
3) Diesem Ruf verweigert sich der Held daraufhin zumeist. Er will die gewohnte Welt nicht verlassen, will den Auftrag nicht erfüllen oder ist durch Ereignisse so geschockt, dass ein Aufbruch nicht möglich scheint.
4) Ein Mentor überredet ihn daraufhin, die Reise anzutreten, manchmal ist es auch ein Befehl. Das Abenteuer beginnt.
5) Bald überschreitet der Held die erste Schwelle in die andere Welt mit neuen Regeln. Nun gibt es kein Zurück mehr.
6) Daraufhin wird er auf meist mehrere Bewährungsproben gestellt und trifft dabei auf Feinde und neue Verbündete.
7) Schließlich dringt er bis zur tiefsten Höhle vor, zum gefährlichsten Punkt der Reise. Hier ist der Held oft am Tiefpunkt angelangt, körperlich und mental am Ende, in hoffnungsloser Lage.
8) Dann findet als dramatischer Höhepunkt die entscheidende Prüfung statt: die Konfrontation mit dem meist übermächtig scheinenden Gegner oder ein anderes aussichtloses Unterfangen. Es gelingt dem Helden, verborgene Kräfte zu mobilisieren und den Widersacher zu besiegen; manchmal unterstützt von Helfern oder magischen Werkzeugen.
9) Der Held wird belohnt, indem er z.B. den Schatz oder das „Elixier“ (konkret: ein Gegenstand; oder abstrakt: besonderes, neues Wissen) raubt und/oder eine große Bedrohung besiegt und so viele seiner Verbündeten rettet. Manchmal ist auch die Rache des Helden für erlittene Verluste und Schmerzen die Belohnung.
10) Der Held tritt den Rückweg in die gewohnte Welt an. Hier warten weitere Prüfungen.
11) Die Entscheidung für den Rückweg ist nicht selbstverständlich. Manchmal ist der Held so erschöpft, dass es ihn große Überwindung kostet, sich zur Rückreise aufzuraffen. Manchmal ist der Held auch durch Verlockungen der anderen Welt versucht, dort zu bleiben. Und weitere Prüfungen können den Rückweg zur Tortur machen. Nur, wer diese Hindernisse überwindet, den Verlockungen widersteht, ein Opfer leistet, erlebt die Auferstehung (oder Wiedergeburt) als neuer Mensch, sozusagen als Meister der zwei Welten.

12) Abschließend kehrt der Held mit dem „Elixier“ in die Heimatwelt zurück. Durch das Abenteuer ist er zu einer neuen Persönlichkeit gereift. Insofern erlebt der Held den Alltag nun aus einer anderen Perspektive und oft mit höherem Status.

So weit in aller Kürze das Konzept von Vogler auf Basis der Campbell'schen Mythentheorie. Nehmen wir diese zwölf Stationen der Heldenreise jetzt einmal genauer unter die Lupe, indem wir den Fokus wieder auf *Game of Thrones* richten. George R. R. Martin hat sein Werk nämlich nicht nur mit einer, sondern gleich einer Vielzahl von Heldenreisen gespickt. Sie laufen parallel, verknüpfen sich miteinander, trennen sich und kommen manchmal wieder zusammen. Manche Stationen der Heldenreise wiederholen und überlagern sich. Einige Charaktere erleben sogar mehrere Heldenreisen. So beginnt für Daenerys eine verkürzte zweite Heldenreise, nachdem sie mit drei Drachenbabys aus dem Feuer gestiegen ist und eine dritte, als sie nach Drachenstein in die für sie neue Welt kommt. Manchmal gibt es mehrere Mentoren für unsere Helden. So haben Ned Stark, Jeor Mormont, Manke Rayder, Samwell Tarly und Davos Seewert starken Einfluss auf Jon. Auch dieses virtuose Orchestrieren des Heldenreisen-Konzepts ist ein weiteres Moment der faszinierenden Komplexität von *Game of Thrones*. Schauen wir uns also an, wie es sich mit den Heldenreisen in der Serie verhält.

Heldenreisen in Game of Thrones

Wer nicht auf Heldenreise geht

Das entscheidende Merkmal einer Heldenreise ist nicht die äußere, physische Bewegung im Sinne einer Fahrt, Wanderung oder eines Ritts, sondern die innere Entwicklung einer Figur auf eine neue, positive Entwicklungsstufe ihrer Persönlichkeit. Mit diesem Ansatz ist es einfach, einige wichtige Charaktere der Serie auszumustern. Als wir Tywin Lennister erstmals auf dem Bildschirm begegnen, ist er als Persönlichkeit bereits fertig geschmiedet. Er verändert seine Denkmuster und Verhaltensweisen nicht, sondern zieht stur sein Ding durch. Dem Ruf, als Hand des Königs zu dienen, kommt er nur allzu gern nach; Königsmund ist für ihn keine fremde Welt.

Das sieht für Ned Stark ganz anders aus: Er hat überhaupt keine Lust auf den Job der Hand, den König Robert ihm anträgt, und verweigert sich deshalb zuerst. Nur die Nachricht von der mutmaßlichen Ermordung seines alten Mentors Jon Arryn durch die Lennisters lässt Ned die Offerte annehmen – auch, um seinen alten Freund Robert zu beschützen (1.01). Ned erlebt mehrere Konfliktsituationen, dringt in die tiefste Höhle des Inzests von Cersei und Jaime vor, wird aber in der entscheidenden Prüfung von den Lennisters besiegt und später hingerichtet. Doch ist nicht dieser kopflose Ausgang seines Trips nach Königsmund der Grund, warum Ned aus unserer Sicht keine wirkliche Heldenreise macht. Sondern die sture Stabilität seiner Persönlichkeit: Ned

bleibt Ned, in allen neun Episoden, die er in Staffel 1 erlebt. Wie Sie im Kapitel „Werte & Vertrauen“ erfahren werden, ist Neds starrer Wertekodex gleichermaßen tugendhaft wie selbstmörderisch.

Betrachten wir einen anderen Sturkopf: Stannis Baratheon. Der Ruf, der ihn ereilt, ist sein Anspruch als legitimer Thronerbe von Robert. Von Zweifel oder gar Weigerung keine Spur: Stannis kennt fortan nur ein Ziel, nämlich, den Thron zu erobern. Dieser Mission opfert er alles, sogar seine eigene Tochter. Dabei hat er mit Melisandre, der Roten Frau, eine mächtige Beraterin. Er muss sich zwar etlichen Konflikten stellen, doch ist dabei keine positive Persönlichkeitsentwicklung zu beobachten. Im Gegenteil: Stannis befindet sich mental und moralisch in einer Abwärtsspirale, die nach der Niederlage in der ersten Schlacht von Winterfell mit seiner Hinrichtung durch Brienne von Tarth ihr Ende findet (5.10).

Eine gleichfalls konsequent abwärts gerichtete Antiheldenreise macht Cersei Lennister. Von Anfang an als intrigantes und rücksichtsloses Miststück konzipiert, entwickelt sich ihre Figur zu einer egomanischen und rachsüchtigen Diktatorin, der jedes Mittel Recht ist, um den Thron zu besetzen und zu halten. Sogar Jaime, ihren Zwillingsbruder, Geliebten und Vater ihrer Kinder, opfert sie ihrem Machtanspruch.

Wen können wir noch ausklammern aus dem Heldentourismus? In ihrer Persönlichkeit weitgehend unverändert bleiben folgende wichtige Figuren: Petyr Baelish, Lord Varys, Davos Seewert, Catelyn Stark, der Söldner Bronn, Lord Kommandant Jeor Mormont, Ser Allisar Thorn, Jaqen H'ghar, der Hohe Spatz, Manke Rayder, Roose und Ramsay Bolton, Olenna Tyrell, Tormund Riesentod, Daario Naharis und natürlich Hodor. Sie sind ausgereift, als wir sie kennenlernen, und entwickeln ihre Persönlichkeiten kaum weiter. Für die Statik der Geschichte sind solche Figuren ungemein wichtig: Sie sind ruhende Pole, die ein stabiles Gegengewicht zum volatilen Kurs der sich fortlaufend verändernden Charaktere bilden.

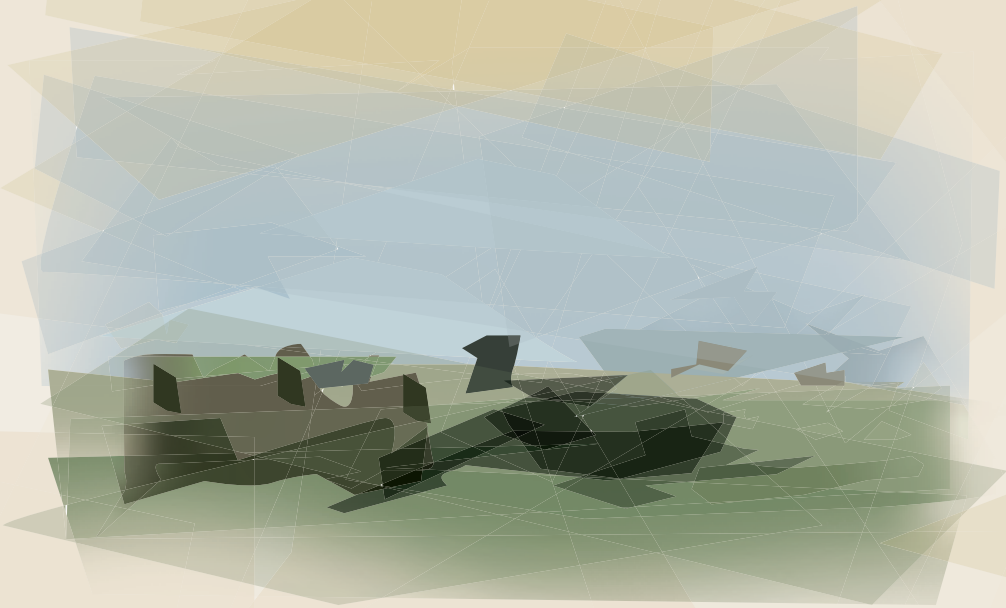
Die Heldenreisegesellschaft

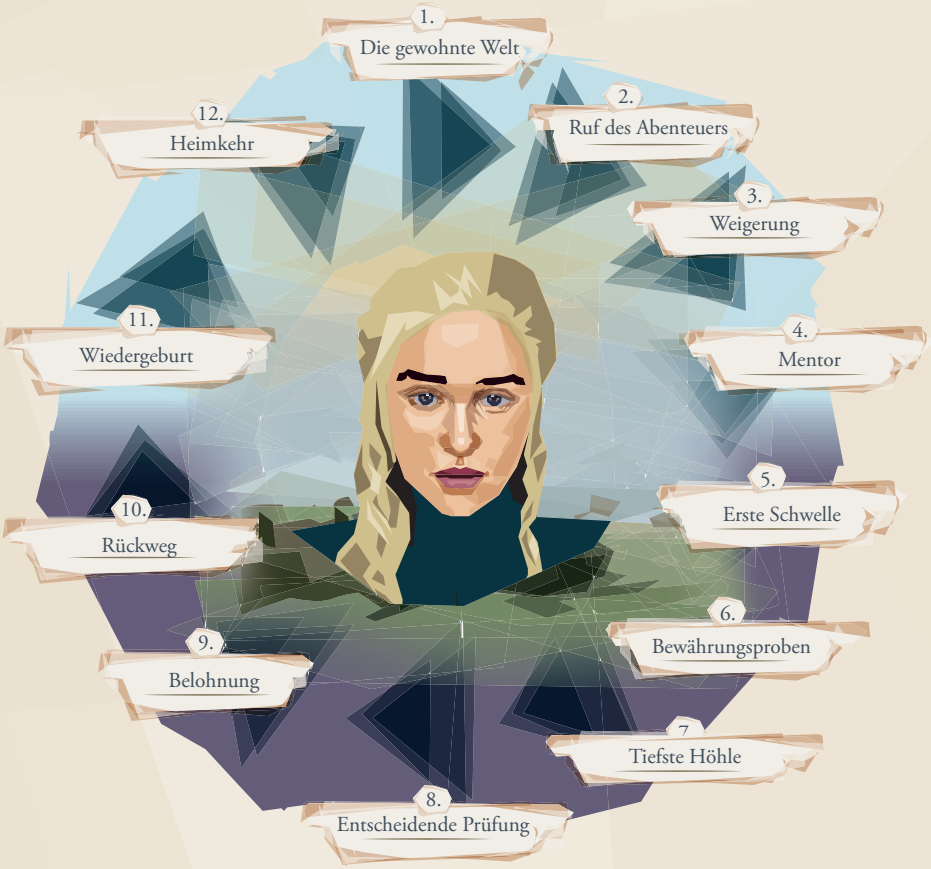
Wer sind nun die reisenden Helden in *Game of Thrones*? Die stärksten Persönlichkeitsentwicklungen verzeichnen wir bei Daenerys, Jon, Sansa, Arya, Bran, Tyrion, Samwell, Theon und beim Bluthund Sandor Clegane. Wir werden jetzt nicht jede einzelne Heldenreise nachzeichnen, sondern konzentrieren uns in den nächsten Abschnitten auf die drei herausragenden Figuren Daenerys, Jon und Tyrion. Die faszinierende innere und äußere Reise von Arya werden wir dann später im Kapitel „Selbstführung & Kompetenz“ untersuchen. Erlauben Sie uns noch eine Vorbemerkung: Die Zuordnung von Ereignissen zu den einzelnen Stationen der Charaktere ist Interpretationssache und insofern höchst subjektiv. Auch wir Autoren haben an etlichen Stellen untereinander und mit Seminarteilnehmern diskutiert und unterschiedliche Ansätze geprüft. Deshalb gilt: Das Modell der Heldenreise ist idealtypisch und lässt sich nicht immer ganz sauber anwenden. Vielleicht kommen Sie an manchen

Stellen zu einer anderen Zuordnung. Das macht aber auch die Herausforderung und den Spaß aus, sich damit zu befassen.

Denjenigen Lesern, die die Serie nur teilweise oder vielleicht gar nicht gesehen haben, wollen wir mit den Heldenreisen der drei wichtigsten Protagonisten die Chance geben, einen Überblick über die Geschichte von *Game of Thrones* aus drei Perspektiven zu bekommen. So können Sie den weiteren Ausführungen leichter folgen und bekommen einen Anreiz, vielleicht doch mit der kompletten Sichtung der Serie zu starten.

Für die Leser, die die Serie gut kennen, ist es sicherlich spannend zu sehen, wie wir die Ereignisse im Leben von Daenerys, Jon und Tyrion in die Phasen des Modells der Heldenreise einsortiert und interpretiert haben. Im Nachgang erläutern wir dann, welchen Nutzen und Mehrwert Sie aus dem Konzept der Heldenreise für sich und andere ziehen können, und zwar sowohl unter dem Aspekt Führung als auch Ihrer persönlichen Entwicklung.





Die Heldenreise von Daenerys Targaryen

Lassen Sie uns mit Daenerys beginnen. Wir machen auf ihrer Heldenreise sogar drei Wiederholungsschleifen aus. Nachdem sie wiedergeboren wurde und bei der zweiten Schleife sogar heimkehrt nach Westeros, setzt sie ihre Reise jeweils wieder mit Bewährungsproben, also auf der sechsten Station, fort.

1) Die gewohnte Welt, der Status Quo

Daenerys ist die Tochter von Aerys II. Targaryen, dem ermordeten irren König von Westeros. Sie wächst im Exil der freien Städte von Essos gemeinsam auf mit ihrem älteren Bruder Viserys, der sich als rechtmäßiger König der Königslande betrachtet. Wegen ihres Thronanspruchs beabsichtigt der amtierende König der Sieben Königslande, Robert Baratheon, die Geschwister töten zu lassen. Die sanftmütige und schüchterne Daenerys steht unter der Obhut und dem Willen ihres cholerischen und selbstsüchtigen Bruders, der den Eisernen Thron von Westeros zurückerobern möchte und vergeblich Verbündete dafür sucht.

2) Ruf des Abenteuers – die Herausforderung für Daenerys

Viserys und ihr Gastgeber Illyrio Mopatis wollen Daenerys mit Khal Drogo, dem Anführer der Dothraki, einem nomadischen Reitervolk, verheiraten. Als Gegenleistung erwartet Viserys die 40.000 Mann starke Armee des Khal, die ihn bei der Rückeroberung von Westeros unterstützen soll. Eine Königin für eine Armee.

3) Verweigerung und Angst vor Veränderung

Daenerys hat Angst vor Khal Drogo. Sie will den wilden Reiterlord nicht ehelichen, doch lässt ihr Bruder ihr keine Wahl, da es sonst keine Chance auf eine Rückkehr in die Heimat gäbe. Für Viserys ist seine Schwester nur ein Mittel zum Zweck, ihm geht es um das Bündnis mit dem Kriegsherrn, der noch nie besiegt wurde.

4) Begegnung mit den Mentoren, welche ihr Wissen, Werkzeuge und Waffen geben

Illyrio Mopatis schenkt ihr zur Hochzeit drei versteinerte Dracheneier, die sie zur Mutter der Drachen machen werden. Daenerys lernt während der Hochzeitszeremonie den verbannten Ritter Ser Jorah Mormont kennen. Als Brautgeschenk übergibt er ihr Bücher über Westeros. Jorah wird für Jahre ihr Mentor, Berater und Beschützer; er unterrichtet sie in der Kultur und den Gebräuchen der Dothraki. Ihre Dienerin Doreah, eine ehemalige Hure, wird ihr als weitere Mentorin die Kunst der körperlichen Liebe beibringen, mit der sie den dominanten Khal für sich gewinnen wird. Die zweite Dienerin Irri bringt ihr die Sprache ihres neuen Volkes bei. Weitere Mentoren im Verlauf der Ereignisse werden Ser Barristan Selmy, Daario Naharis, Tyrion Lennister und Lord Varys.

5) Überschreiten der ersten Schwelle – neue Welt, neue Regeln

Daenerys entwickelt sich zur Khaleesi, zur Königin der Dothraki. Sie lernt schnell und passt sich dem Leben mit Khal Drogo an. Es gelingt ihr, den Khal für sich zu gewinnen durch Mut, Zuneigung und guten Sex. Aus dem schüchternen Mädchen wird eine selbstbewusste Frau, die erkennt, dass ihr Bruder schwach ist und niemals Westeros wird erobern können.

6) Bewährungsproben, Teil 1

Sie macht Drogo stolz, als sie tapfer ein rohes Pferdeherz isst, das ihren ungeborenen Sohn stärken soll. Mehrmals hat sie Streit mit ihrem Bruder, gegen dessen Gewalt sie sich schließlich wehrt. Nachdem Viserys sie mit einem Schwert bedroht hat, schüttet Drogo ihm einen Kessel mit geschmolzenem Gold über den Kopf – und Daenerys schaut ungerührt zu, wie ihr Bruder stirbt. Ein Weinhändler versucht, sie im Auftrag König Roberts zu vergiften und wird von Jorah daran gehindert. Als Daenerys erlebt, wie die Dothraki gefangene Frauen der Lhazareen schänden, greift sie ein und nimmt eine Gruppe der Frauen unter ihre Obhut. Damit verstößt sie gegen die Tradition der Dothraki und provoziert einen Zweikampf, bei dem Drogo von seinem

getöteten Gegner verwundet wird. Eine der Frauen, die Heilerin Mirri Maz Duur, rächt sich für den Überfall durch die Dothraki, indem sie Drogos Wunde angeblich behandelt, dabei aber eine schwere Entzündung verursacht.

7) Die tiefste Höhle – zur Erkenntnis

In ihrer Verzweiflung bittet Daenerys die Heilerin, ihre Magie einzusetzen, um Drogo zu retten. Einige Krieger wollen gewaltsam das Blutzauber-Ritual verhindern; dadurch verliert Daenerys ihr ungeborenes Kind. Der Khal überlebt zwar, aber nur im Wachkoma. Das Khalasar, das nur den Starken folgt, löst sich auf. Daenerys erstickt ihren geliebten Drogo, um ihm ein würdeloses Siechtum zu ersparen. Sie hat ihren Mann, ihr ungeborenes Kind und den Großteil ihres Volkes verloren.

8) Die entscheidende Prüfung und die Veränderung

Daenerys widersteht der Versuchung, die Dracheneier teuer für ein gutes Leben zu verkaufen, wie es Jorah vorschlägt. Sie legt diese ins Feuergrab von Khal Drogo und geht selbst in die Flammen.

9) Die Belohnung

Daenerys steigt lebendig und unversehrt aus der Asche, als Mutter von drei lebenden Drachen. Diese Wiedergeburt bestärkt sie in ihrem immer stärker werdenden Glauben, dass sie die rechtmäßige Thronfolgerin ist. Sie repräsentiert die Macht der Drachen und steht damit in der Tradition des Hauses Targaryen. „Blut von meinem Blut“, sagt Ser Jorah und kniet zusammen mit den verbliebenen Dothraki vor ihr nieder. Sie ist ihre neue Führerin. Ihr Ziel ist die Eroberung des Eisernen Throns der Sieben Königslande.

6) Bewährungsproben, Teil 2

Es folgen etliche weitere Prüfungen auf ihrem Weg durch Essos: die Odyssee durch die Rote Wüste; der Diebstahl ihrer Drachen und der Kampf gegen den Hexenmeister Pyat Pree im Haus der Unsterblichen in Qarth; der Verrat von Doreah und Xaro Xhoan Daxos; das Attentat im Hafen von Astapor, das Barristan Selmy vereitelt; die trickreiche und gewaltsame Übernahme der Eunuchen-Armee der Unbefleckten, die Eroberung und Befreiung der Sklaven von Astapor; die Eroberung von Yunkai und die Befreiung der dortigen Sklaven; und schließlich die Eroberung von Meereen, wo sie als Königin regiert. Daenerys erfährt, dass Jorah sie für König Robert ausspioniert hat und verbannt ihren treuen Ritter. Ihre drei Drachen sind immer schwerer zu kontrollieren. Schließlich tötet Drogon ein dreijähriges Mädchen und verschwindet; Daenerys kettet die beiden kleineren Drachen in den Katakomben von Meereen an.

7) Die zweite tiefste Höhle – neue Erkenntnis

Diese Höhle ist diesmal kein singuläres Ereignis, sondern eher eine stetig wachsende Erkenntnis ihrer Herrschaft. Als die Sklavenmeister von Astapor und Yunkai wieder

die Macht an sich reißen, stellt sie ihren Plan zurück, nach Westeros zu segeln, um den Eisernen Thron zu erobern. Im Fokus steht nun die dringliche Einsicht, den von ihr befreiten Menschen zu helfen: „Ich werde tun, was Königinnen tun. Ich werde regieren", ist ihre Erkenntnis. Daenerys will die Welt von Unterdrückung befreien, die Eroberin hat sich zur Befreierin entwickelt. Doch ihre Regentschaft provoziert auch den Widerstand der Söhne der Harpyie, der etliche Menschen das Leben kostet, darunter auch Barristan.

8) Die zweite entscheidende Prüfung und die Veränderung

Nachdem Sie der Attacke der Söhne der Harpyie aus der Arena von Danzak dank Drogon entkommen ist und von den Dothraki verschleppt wird, brennt sie den Tempel der Dosh Khaleen mit sämtlichen Khals nieder. Daenerys selbst steigt unversehrt aus der Flammenhölle …

9) Die zweite Belohnung

… und vereinigt die versammelten Dothraki, die sie als neue Herrscherin anerkennen, zu einem 100.000 Mann starken Khalasar, das ihr treu ergeben ist. Sie hat ihre Invasionsarmee gewonnen. Und ihr verbannter Mentor Jorah ist zum zweiten Mal zurückgekehrt, um ihr das Leben zu retten – doch leidet er an der Grauschuppenkrankheit und muss nun Heilung suchen.

10) Die Rückkehr mit der Belohnung und neue Hindernisse

1.000 Schiffe, 100.000 Mann und drei ausgewachsene Drachen begleiten Daenerys in ihre Heimat, die sie dramatisch verändern möchte. Doch ihre Feinde, allen voran Cersei Lennister, formieren sich.

6) Bewährungsproben, Teil 3

Die Herausforderungen in der für sie neuen Welt von Westeros sind vielfältig. Wie soll sie vorgehen, wie findet sie Verbündete, wem kann sie trauen? Ihre Hand Tyrion und Lord Varys warnen sie davor, die volle Feuerkraft ihrer Drachen einzusetzen, um Kollateralschäden bei der Zivilbevölkerung zu verhindern. Daenerys ist hin- und hergerissen zwischen Nachsicht und einem ausgeprägten Hang zu grausamer Härte. Sie begegnet Jon Schnee, dem König des Nordens, der sein Knie nicht beugen will, aber ihre Hilfe braucht, um gegen eine ominöse Armee von Untoten im hohen Norden zu kämpfen. Daenerys verliebt sich in Jon. Tyrions Pläne zur Eroberung von Casterlystein scheitern, und Euron Graufreud zerstört einen Teil ihrer Flotte und nimmt ihre Verbündeten Asha Graufreud und Ellaria Sand gefangen. Daenerys greift nun mit Drogon in den Krieg ein: Gemeinsam mit der Dothraki-Kavallerie vernichtet sie einen Beutezug der Lennisters und verbrennt Lord Randyll Tarly und seinen Sohn Dickon, weil diese ihr Knie nicht beugen wollen. Der getreue Jorah Mormont kehrt geheilt in ihre Dienste zurück. Sie lässt Jorah und Jon nach Norden ziehen, um einen Zombie zu fangen, der Cersei vorgeführt werden soll, um diese von der wirklichen

Gefahr zu überzeugen. Daenerys fliegt mit ihrer Luftwaffe nach Norden und rettet Jons von Untoten eingeschlossene Expedition, verliert aber den Drachen Viserion an den Nachtkönig – und vermeintlich auch Jon. Doch dieser kehrt zurück, anerkennt sie als Königin und schenkt ihr auch seine Liebe. Daenerys verhandelt mit Cersei, die scheinheilig ihre Unterstützung zusagt. Schließlich kommt es in Winterfell zur großen Schlacht gegen die Armee der Toten. Die Hälfte ihrer Dothraki und Unbefleckten wird getötet, und Ser Jorah stirbt, während er heldenhaft ihr Leben verteidigt.

7) Die dritte tiefste Höhle - mit der letzten Erkenntnis

Daenerys gerät immer tiefer in einen Strudel misstrauischer Einsamkeit. Die Nordländer reagieren kalt und abweisend auf sie, während sie Jon verehren. Dieser erfährt von Samwell, dass er der wahre Thronerbe und Daenerys seine Tante ist und zieht sich deshalb von ihr zurück. Den Thron will er selbst nicht, und er verweigert sich auch ihrem Vorschlag, das Geheimnis seiner Herkunft zu wahren und gemeinsam als Liebespaar zu regieren. Als dann auch noch ihr zweiter Drache Rhaegal von Euron und kurz danach Missandei auf Befehl Cerseis getötet werden, fällt Daenerys in eine Depression. Die Drachenmutter fühlt sich allein gelassen und verraten, denn alle lieben Jon und fürchten sie. Sie verbrennt Lord Varys wegen Hochverrats. Ein letzter Versuch, Jons Liebe zurückzugewinnen, scheitert; er wendet sich ab. Ihre Erkenntnis: Wenn sie nicht geliebt wird, will sie nun mit Angst regieren.

8) Die letzte entscheidende Prüfung und die Metamorphose

Die Strategie für die Schlacht um Königsmund geht auf: Dank der Feuerkraft des letzten Drachens Drogon gelingt es, Eurons Flotte und die Verteidigungsanlagen der Stadt in einer Art Blitzkrieg zu zerstören. Die Glocken läuten, die Stadt kapituliert. In diesem Moment wird Daenerys final zur irren Königin, trifft eine grausame Entscheidung und fackelt mit ihrem Drachen die ganze Stadt mitsamt Tausenden von Menschen ab. Sie ist auf die dunkle Seite der Macht gewechselt.

9) Die Belohnung und neue Hindernisse

Daenerys steht vor dem Eisernen Thron, hat ihr Ziel erreicht, ist aber zur Diktatorin geworden. Zuvor hat sie in einer flammenden Rede ihre Armee darauf eingeschworen, nicht haltzumachen, sondern die alten Herrscherhäuser, darunter auch Winterfell, zu zerstören und so eine freie Welt in ihrem Geiste zu schaffen.

10) Der Rückweg mit entsprechendem Widerstand

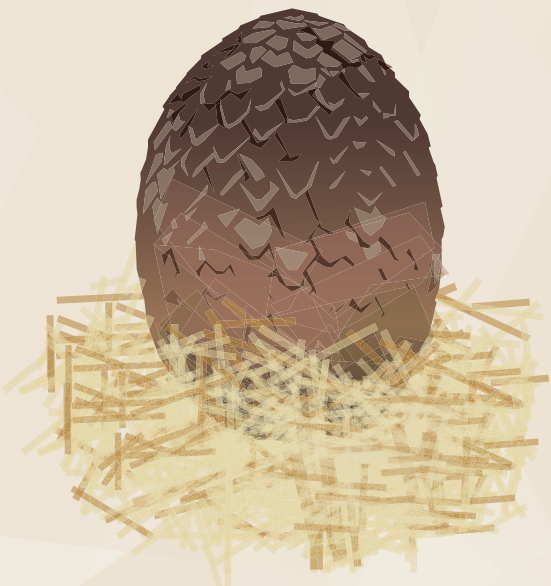
Als Jon den Thronsaal betritt, hofft Daenerys, dass nun doch die Liebe siegt und küsst ihn innig, als er ihr sagt, dass sie immer seine Königin bleiben werde. Doch Jon, von Tyrion überzeugt, hat ihren Irrsinn und die Gefahren für die Menschen und vor allem seine Familie erkannt und tötet sie mit einem Stich ins Herz. Drogon rächt sich nicht an Jon, sondern schmilzt den Eisernen Thron ein und fliegt mit Daenerys‘ Leiche davon.

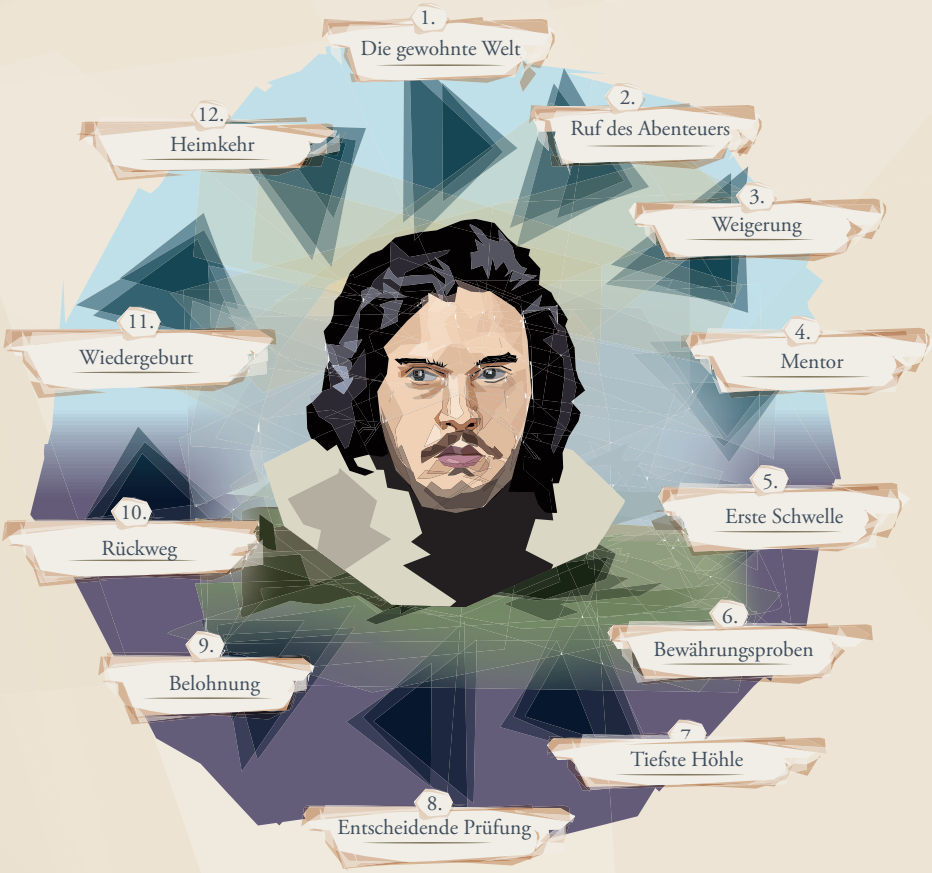
11) Die Wiedergeburt

Nein, es gibt keine dritte Wiedergeburt. Daenerys hat sich auch nicht selbst geopfert. Jon hat seine Liebe geopfert und damit den Weg frei gemacht für eine neue, vielleicht eine bessere Welt – wie sie Daenerys in ihrer ursprünglichen Vision einmal vorschwebte.

12) Heimkehr mit dem Elixier

Daenerys selbst erfährt keine Heimkehr. Das Land ihrer Träume war für sie grau, kalt und abweisend. Aber mit ihrem Tod – und um den furchtbaren Preis vieler Menschenleben in Königsmund – hat sie das Elixier der Freiheit in die alte und neue Welt gebracht. Und mit einem König wie Bran, frei von allen egoistischen Begierden, besteht eine echte Chance auf einen großen gesellschaftspolitischen Wandel und mehr Gerechtigkeit. Damit wäre Daenerys' Leben ein erfülltes, vollendet mit einem großartigen Vermächtnis.





Die Heldenreise von Jon Schnee

Die zweite Heldenreise, die wir unter die Lupe nehmen, ist die von Jon Schnee, der ja der Neffe von Daenerys ist, aber davon bis zur Episode 8.02 keine Ahnung hat – und erst ein paar Tage vor dieser Offenbarung ein Liebesverhältnis mit der attraktiven Targaryen begonnen hat.

1) Die gewohnte Welt, der Status Quo

Jon Schnee gilt als Bastardsohn von Lord Eddard Stark. Er wächst gemeinsam mit Neds ehelichen Kindern Robb, Sansa, Arya, Bran und Rickon in Winterfell, der eindrucksvollen alten Festung der Familie, auf. Als Oberhaupt des Hauses Stark ist Ned der Wächter des Nordens. Jon ist Teil der Familie und wird von Ned mit traditionellen nordischen Ehrbegriffen und Regeln aufgezogen. Wahrhaftigkeit, Mitgefühl und Familie sind ihm wichtig. Ned und seine anderen Kinder lieben ihn, vor allem Arya, doch Neds Gattin Catelyn lehnt Jon ab, da er sie immer an die Untreue ihres Mannes erinnert. So ist Jon zwar immer bei der Familie Stark, aber als Bastard nicht wirklich einer von ihnen. Anstatt darauf rebellisch zu reagieren und sich zu