ILLUSTRATION:
JÖRG DOMMEL

Von „Game of Thrones“ lernen

Ein besserer Chef werden durch die Kultserie um den Eisernen Thron? Wie das gehen kann, beleuchten zwei Hamburger Autoren

Kann man von einer Fernsehserie mit Rittern, Feuerspeienden Drachen und gruseligen Untoten lernen, Mitarbeiter wirksamer zu führen? „Definitiv“, behaupten zwei Buchautoren, der ehemalige Abendblatt-Redakteur Mark Hübner-Weinhold, inzwischen Leiter des Campus Weiterbildung an der HAW, und der Führungskräfte- und Vertriebs-trainer Manfred Klapproth: „Jede gute Geschichte enthält Lektionen, die uns gutes und schlechtes Verhalten lehren, die uns zeigen, welche Charakterzüge in Krisen wirksam sind und welche in den Abgrund führen. „Game of Thrones“ zeigt uns in 72 Stunden und 16 Minuten Sendezeit unzählige solche Geschichten von Helden und Schurken in dramatischen Veränderungsprozessen.“

Hübner-Weinhold und Klapproth haben in den 73 Episoden der mit 59 Emmys ausgezeichneten Serie die Führungsstile der zentralen Figuren analysiert, mit Erkenntnissen der Managementlehre, der Verhaltens- und Hirnforschung und der Organisationspsychologie abgeglichen und auf die Arbeitswelt übertragen. Über ihr Buch urteilt Brigadegeneral Boris Nann, Direktor Strategie & Fakultäten der Führungsakademie der Bundeswehr, so: „Die Idee, die Protagonisten einer fiktiven Serie und deren Führungskultur auf unsere reale moderne Welt zu übertragen und zu vergleichen, ist grandios. (...) Durch das Aufzeigen verschiedenster Führungsstile der einzelnen Charaktere bietet es eine ausgezeichnete und spannende Sichtweise auf den eigenen Führungsstil.“

Die Serie sei ein Lehrstück, wenn man wissen wolle, „wie Führung wirklich funktioniert“, sagen die beiden Autoren. Was sie über vier der beliebtesten Figuren der Serie – Daenerys Targaryen, Jon Schnee, Ned Stark und Tyrion Lennister – in ihrem Buch schreiben, dokumentieren wir hier in Auszügen:

Daenerys Targaryen und das Macht-Paradoxon

Daenerys' Geschäftsidee ist die Eroberung des Eisernen Throns, doch verfestigt sich dahinter die Vision, das Rad der Tyrannei zu zerbrechen. [...] Um die Vision zu realisieren, definiert Daenerys ihr strategisches Unternehmensziel und entwickelt gemeinsam mit ihrem Management-Team Strategien, aus denen konkrete Maßnahmen wie die Rekrutierung einer Armee, Eroberung der Sklavenstädte und Organisation der Logistik abgeleitet und umgesetzt werden. Klar ist: Nur für ihre Geschäftsidee, das Unternehmensziel der Thronerobung, würde die Drachmutter nicht viele Menschen begeistern können, ihr zu folgen. Dann wäre sie ja nur eine weitere Speiche des Rades, das sie zertrümmern will. Aber die Vision dahinter, das Freiheitsversprechen, hat eine enorm bindende Kraft. [...]

Daenerys wird (in Staffel 8) zur diktatorischen Fanatikerin. Viele Fans haben kritisiert, dass dieser Wandel zu extrem und ihre Charakterentwicklung somit völlig überraschend sei. Wir sind anderer Meinung. Die Gefahr, dass Daenerys in die Fußstapfen ihres irren Vaters treten wird, zeichnet sich klar ab (- und zwar schon ab Staffel 2). [...] Es gibt einen eindeutigen Befund aus organisationspsychologischer Perspektive, der verständlich macht, warum Daenerys' positive Vision in einem blutrünstigen Fiasko und mit ihrem Tod endet. [...]

Aufgrund seiner empirischen Forschungen kommt der amerikanische Psychologe Dacher Keltner zu einem radikalen Schluss: Gruppen verleihen denen Macht, die das Gemeinwohl fördern. Das erklärt, warum Daenerys von den befreiten Sklaven von Yunkai auf Händen getragen und als „Mhysa“ (Mutter) verehrt wird. Das erklärt, warum Jon Schnee, obwohl er als Bastard gilt, von den Lords zum König des Nordens ausgerufen wird. [...]

Doch wie begründet Keltner den Machtmissbrauch? Seine Annahme ist,

dass wir Macht durch Empathie gewinnen, aber den Bezug zu anderen, denen wir dienen sollten, verlieren, wenn wir uns mächtig fühlen. Genau das ist das Paradoxon: Die Macht entzieht sich selbst ihre Grundlage, weil der Führende die Folgenden vernachlässigt und erniedrigt. Genau diese Entwicklung können wir bei Daenerys beobachten. Während sie sich anfangs noch von Jorah und später Tyrion hat beraten und überzeugen lassen, blendet sie am Ende vollkommen aus, was ihre Berater vorschlagen.

Daenerys wähnt sich im Besitz der absoluten Wahrheit und ist bereit, alles, was ihr im Weg steht, rücksichtslos auszumeren.

Jon Schnee als Change Manager

Jon stellt sein ganzes Handeln in den Dienst der Mission, das Überleben der Menschheit zu sichern. Sein Ziel ist es, die untote Armee des Nachtkönigs zu besiegen. Vergleicht man Daenerys und Jon, so wird deutlich, dass sein Anspruch sehr viel existenzieller ist als die sozial-revolutionäre Idee der Drachmutter. Bei Jon geht es ums nackte Überleben der Menschheit, bei Daenerys „nur“ um die soziale Verfasstheit der Gesellschaft. Dabei verfolgt Jon kein egoistisches Ziel wie Daenerys mit ihrem Anspruch auf

den Eisernen Thron. Jon denkt und handelt vollkommen uneigennützig, selbstlos und nur auf das Wohl der anderen bedacht. Er strebt nicht nach Macht, sie wird ihm verliehen – und sie korumpiert ihn nicht. Im Gegensatz zu Daenerys scheint Jon immun gegen das Macht-Paradox. [...]

Jon definiert ein gemeinsames Ziel, und zwar das Überleben der Menschen im Kampf gegen die Armee des Nachtkönigs. Damit stellt er die gelebte und verkrustete Tradition der Nachtwache infrage; er bricht mit deren Werten, weil höhere humanitäre Werte seine Rettungsmission befuehren. Jon geht sehr bewusst in den Wertekonflikt mit den Traditionalisten der Nachtwache [...]

Wir beobachten hier einen Konflikt, vor dem auch viele Führungskräfte in der heutigen Welt stehen: Um das Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern, müssen sie mit dem traditionellen Geschäftsmodell brechen. Oder, wie bei der Nachtwache, plötzlich mit anderen Firmen kooperieren, mit denen man sich jahrzehntelang einen harten Wettbewerb um Marktanteile geliefert hat. Eine solche radikale Veränderung erschüttert Organisationen in ihren Grundfesten. Warum ist das so? Unternehmen sind auf das Funktionieren im Alltagsgeschäft ausgerichtet. Je perfekter die Organisation ist, je geschmierter das Räderwerk

der Produktion und das Zusammenspiel zwischen Abteilungen läuft, desto problematischer wird jede Ausnahme. Aus Unternehmenssicht ist das durchaus zweckmäßig und erwünscht: Auf Effizienz getrimmte Prozesse und Strukturen sind ein wichtiger Faktor für Wettbewerbsfähigkeit. Jede Veränderung, jede Innovation wird deshalb auf Tolerierbarkeit überprüft. Denn sie wird als Abweichung von der Norm wahrgenommen. [...] Widerstand gegen Veränderungen ist so gesehen wie Fieber – eine Reaktion des Systems, um Erreger abzuwehren zu können. Wirksame Führungskräfte handeln dann wie gute Ärzte: Sie diagnostizieren die Ursache des Fiebers und verordnen eine geeignete Therapie.

Ned Stark im klassischen Wertekonflikt

Ned Stark ist ein Mann von Ehre. Er symbolisiert jene Tugenden, die gern als Ritterlichkeit verklärt werden. Als Lord von Winterfell und Wächter des Nordens ist er viel älteren Traditionen verpflichtet und hat sehr viel strengere Ehrbegriffe als die meisten Bewohner von Königsmund, angefangen bei König Robert. Neds Macht und die Lehnstreue der Häuser des Nordens beruhen auf Respekt, Vertrauen und Tradition, nicht auf Geld, militärischer Macht und höf-

schem Pomp. Wenn Sie einen Typus wie Ned als Chef haben, wissen Sie eigentlich immer, woran Sie sind: Da führt jemand zuverlässig, berechenbar, loyal, respektvoll, verantwortungsbewusst, engagiert, mit klarer Kante, aber auch flexibel und Neuem gegenüber wenig aufgeschlossen. [...]

Bei aller Sympathie, die wir ihm als Gutmensch der ersten Staffel entgegenbringen, muss das Urteil über Neds strategische Führungskompetenzen als Hand des Königs eigentlich mangelhaft ausfallen: Er agiert naiv und verantwortungslos. Naiv, weil er glaubt, dass die Konkurrenten zumindest ansatzweise nach seinen moralischen Maßstäben spielen. Verantwortungslos, weil er aus Pietät und Ehrgefühl die Lennisters nicht ausschaltet, solange er die Chance dazu hat, und weil er in seinem realitätsfernen Starrsinn stur auf Stannis als Thronfolger beharrt. So sorgt er selbst dafür, dass der Psychopath Joffrey den Thron besteigt. Wir können Ned zwar nicht vorwerfen, dass er die Sieben Königreiche aktiv in einen Krieg zwingt. Aber durch taktisch klügeres, wenn gleich moralisch fragwürdiges Handeln hätte er die Katastrophe für das Reich und seine Familie verhindern können. [...] Bei Ned erleben wir modellhaft den Konflikt zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik. Diese Unterschei-

dung geht auf den Soziologen Max Weber zurück. [...] Weber beschreibt damit ein Grunddilemma von Führung: Darf ich eine Entscheidung treffen, die für die Organisation gut ist und/oder den Schaden minimiert, wenn ich dafür etwas tun und verantworten muss, was gegen meine ethischen Prinzipien verstößt?

Tyrion – beispielhaft für Flexibilität und Konfliktfähigkeit

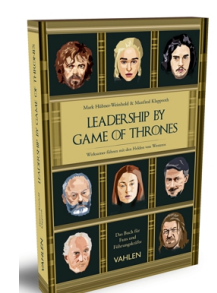
Wenden wir uns abschließend dem kleinen Mann mit dem großen Herzen zu: Tyrion Lennister ist ein Überlebenskünstler. Kein anderer Charakter der Serie wird so oft mit dem Tode bedroht – und er überlebt jede kritische Situation. [...] Tyrion kann inzwischen souverän damit umgehen, aufgrund seiner Kleinwüchsigkeit das Gespött anderer Leute, sogar der eigenen Familie zu sein. Flexibel und souverän diesen dauerhaften Konflikt seiner Existenz zu meistern ist – neben Sansas Entwicklung zu resilienter Stärke – die größte Leistung an Selbstführung in „Game of Thrones“. Tyrion hat sich nicht in ein emotionales Schneckenhaus zurückgezogen und ist kein verbitterter Mensch geworden – im Gegensatz übrigens zu seiner Schwester Cersei. Er zeigt sich stets als authentischer Charakter, er steht zu seinen Schwächen und geht humorvoll damit um. Und er pflegt ein großes Netzwerk, interessiert sich für andere Menschen und deren Geschichten – durchaus eigennützig, wie er einräumt. „Ich versuche so viele zu kennen, wie ich kann. Du weißt nie, wann du mal jemanden brauchst.“ So begegnet er Gesprächspartnern mit empathischer Offenheit. Tyrion hat das größte Herz von allen. Wie sagt er doch selbst?: „Es ist viel Platz in meinem Herzen für Krüppel, Bastarde und Zerbrochenes.“ [...]

Er motiviert Menschen nicht damit, was er will, nicht mit seinen Zielen, sondern mit dem, was sie wollen, mit ihren Interessen. Und die erkennt er durch Zuhören, Beobachten und gezieltes Nachfragen: „Was willst du wirklich?“, lautet seine Schlüsselfrage. [...] Wir lernen Tyrion zwar als toleranten Menschenfreund kennen, doch sein Vorgehen gegen den greisen Pycelle zeigt, dass er Illoyalität und Verrat konsequent bestraft. Dabei greift er, im Gegensatz zu Cersei und Joffrey, zu humanen Methoden und ruft nicht gleich den Henker. Auch des unzuverlässigen Janos Slynt, der als Kommandant der Stadtwache dient, entledigt er sich, indem er ihn kurzerhand feuert und zur Nachtwache schickt, wo er keinen Schaden mehr anrichten kann. Er misstraut Janos, der sich von Cersei hat kaufen lassen, um Ned Stark zu verraten, und anschließend ohne Zögern Joffreys Tötungsbefehl für alle Bastarde von Robert Baratheon ausführt.

Bronn übernimmt das Kommando über die Stadtwache. Auch diese Methode ist in der heutigen Wirtschaft durchaus üblich: Schlüsselpositionen werden von neuen Chefs gern mit Vertrauten besetzt, um die eigene Macht abzusichern und künftig mit Menschen arbeiten zu können, auf die man sich im Idealfall blind verlassen kann. Da nicht immer eine Kündigung möglich und sinnvoll ist, werden die betroffenen Altmitarbeiter gern in andere Fachbereiche oder Niederlassungen versetzt, wo sie der Führungskraft nicht gefährlich werden können. [...]

Über die gesamte Serie ist Tyrion immer wieder gescheitert, um am Ende seinen Traumjob zu bekommen. Das macht ihn nicht nur zu einem sympathisch realistischen Charakter, sondern zu einem leuchtenden Beispiel für Flexibilität, Konfliktfähigkeit und Resilienz. Trotz widrigster Umstände steht Tyrion immer wieder auf. Er gibt einfach nie auf, sucht immer nach einer alternativen Lösung. Er macht Fehler, er akzeptiert diese, er lernt aus ihnen. Ein lebendigeres Beispiel für wirksame Führung und persönliche Entwicklung in einer unbeständigen Welt ist kaum denkbar.

Drei Hauptfiguren der Kultserie: Drachmutter Daenerys Targaryen, der wahre Thronerbe Jon Schnee und der kleinwüchsige Tyrion Lennister.

ILLUSTRATION:
JÖRG DOMMEL

„Leadership by Game of Thrones. Wirksamer führen mit den Helden von Westeros“ (Vahlen Verlag, 356 Seiten, 26,90 Euro).

FOTO: JÖRG DOMMEL