

HNU Working Paper

Nr. 61

Dirk Bildhäuser

Philosophische Perspektiven auf Transformation und Führung im Management: Das Beispiel Shiva

02 / 2026

Abstrakt

Die vorliegende Arbeit befasst sich damit, wie das philosophische Symbol Shiva Impulse für Transformation und Führung im modernen Management liefern kann. Auf Basis einer hermeneutischen Analyse mythologischer und philosophischer Quellen wird Führung als Bewusstseinsleistung interpretiert, die den Umgang mit Wandel, Ambiguität und Komplexität ermöglicht. Shiva wird dabei nicht als normatives Leitbild, sondern als erkenntnistheoretischer Deutungsrahmen gelesen.

Freie Schlagwörter:

Shiva, Bewusstsein, Leadership, Transformation, Nicht-Dualität, Antifragilität

JEL-Klassifikation:

M10 , M12, M14

Inhalt

1. Anlass und Forschungsfrage	4
2. Shiva im philosophischen Kontext.....	6
2.1 Mythologisch-ikonografische Annäherung an Shiva.....	7
2.2 Shiva in der Philosophie des kaschmirischen Shivaismus	9
2.3 Die fünf Akte Shivas als Transformationslogik	10
3. Shiva als Management-Metapher	12
3.1 Zerstörung als Voraussetzung für Innovation.....	13
3.2 Führen im Wandel	14
3.3 Integration von Gegensätzen und dienende Führung	15
3.4 Pancakrtya als analytischer Deutungsrahmen.....	16
4. Ableitungen für die Managementpraxis	18
4.1 Innovationskultur und Change Management	18
4.2 Leadership und persönliche Resilienz.....	19
5. Fazit.....	20
Literaturverzeichnis	21

1. Anlass und Forschungsfrage

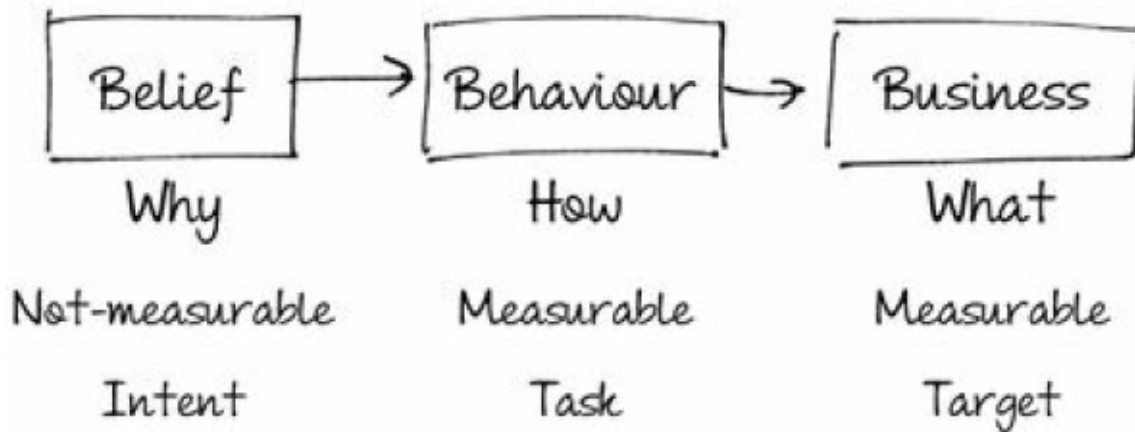
In der Mitte der zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts verdichtet sich in weiten Teilen der westlichen Welt die subjektive Wahrnehmung, dass sich globale Gesellschaften in einer Phase tiefgreifender Instabilität und des Niedergangs befinden. Stimuliert wird diese Einschätzung durch parallele Megatrends und die damit einhergehenden negativen Veränderungen unter anderem durch die Digitalisierung (in Verbindung mit künstlicher Intelligenz), durch weltweite Kriege und Flüchtlingsbewegungen sowie durch diverse ökologischen Groß- und Kleinkrisen. Hinzu kommen als Katalysatoren die jederzeit zur Verfügung stehenden Informationskanäle, die sich dazu in bestimmte voneinander abgeschottete Meinungsrichtungen konturieren, was in der Folge als demokratiegefährdend gewertet werden kann. Sieht man einen starken Zusammenhang zwischen dem gesellschaftlichen und dem ökonomischen Kontext, wie ihn Sedlacek plausibilisiert hat (Sedlacek 2012), wird dieses Negativ-Szenario durch objektive Daten tatsächlich untermauert. Mit anderen Worten: Ein globaler ökonomischer Stillstand trifft auf die bekannte VUKA-Welt, die dazu noch in ihren Subsystemen antifragil ist (Taleb 2018). Die Aussichten auf eine Reduzierung vor allem an Komplexität und Ambiguität sind dementsprechend gering.

Viele ökonomisch-/gesellschaftlichen Systeme versuchen daher, mit Handlungsmustern der Vergangenheit die erinnerte alte Stabilität wiederherzustellen. Es werden dementsprechend häufig politische Entscheider in Machtpositionen gewählt, die genau diese Gleichung bedienen. Die aktuelle amerikanische Regierung mit ihren Maßnahmen ist ein gutes Beispiel für diese Rückbesinnungsromantik, die jedoch damit auf mittlere bis lange Sicht nicht erfolgreich sein wird. Es sind jedoch nicht nur Regierungen, die hier aktiv werden. Es sind auch häufig die Unternehmen und die dort tätigen Verantwortlichen selbst, die versuchen, den Status Quo zumindest aufrechtzuerhalten. Ein sehr gutes Beispiel und zugleich ein Symbol ist hier der Kampf der deutschen Automobilindustrie gegen das bevorstehende Verbrenner-Aus. In der Logik der Systemtheorie können jedoch die alten Ansätze bei veränderten Rahmenbedingungen nicht funktionieren. Weder im politischen noch im wirtschaftlichen Kontext. Es ist daher an der Zeit, sich neue oder alternative Konzepte anzuschauen.

Dieses Paper fokussiert sich auf den ökonomischen Bezugsrahmen und dort speziell auf das Thema strategische und spezifische Führung im Sinne von Leadership. In der westlichen Welt hatte man hier bis dato quasi einen Selbstbezug. Pattanaik hat das aufgegriffen, indem er die westliche Grundhaltung so formuliert: „...We need to change the world with better rules and based on the right beliefs...” (Pattanaik 2015: 15). Mit den “right beliefs” sind dabei vor allem rationale, logische und faktenbasierten Annahmen gemeint. Diese sind wiederum die Basis für die meisten Management-Programme an westlichen Universitäten. Mit diesem Mindset ausgestattete Manager und Managerinnen sind damit gefangen in einem Denkkäfig, innerhalb dessen wiederum – wie zu sehen ist – keine Antworten auf die Fragen der Gegenwart generiert werden können.

Dem stellt Pattanaik eine philosophisch angelegte, kulturhermeneutische Ableitung von Managementpraktiken aus mythologischen Narrativen gegenüber. Sein Kernbegriff ist *Busines Sutra*: Er definiert den eben zitierten Begriff *Belief* als

Ausgangspunkt dieses Sutras: „As is belief, so is behaviour, so is business. This is Business Sutra.“ (Pattanaik 2015: 2). Er beschreibt *Belief* dann in der Art: „Belief ist the seed from which sprouts every human enterprise... Every belief is irrational and hence a myth. Therefore, the study of stories, symbols and rituals to decode the beliefs they communicate is called mythology“ (Pattanaik 2015: 4). Die Grundlogik für sein Business Sutra sieht damit wie folgt aus:



(Pattanaik 2015: 2)

Interessanterweise gibt es hier eine begriffliche Identität mit dem Golden Circle von Sinek (TEDx Talk „Start with why“). Auch dieser forderte, zunächst das „Why“ in den Fokus zu nehmen. Hier allerdings eher aus einer westlichen, rationalen Perspektive denn einer mythologischen. Die Erkenntnis von Pattanaik ist, diese Mythologie als eine Art „map of mind“ zur erkunden und diese dann dafür zu nutzen, gutes Management zu betreiben. Nur so könne ein besseres Verständnis aller Stakeholdergruppen erreicht werden (vgl. Pattanaik 2015: 14).

Betrachtet man die aktuelle Situation, lässt sich sogar noch weiter argumentieren: Erst durch das Wissen um und das Verständnis von Mythen wird es möglich, die heutige Welt einzuordnen und wirklich zu begreifen.

Eine empirische Studie von Mehta et al. (2018) prüfte diesbezüglich gleich mehrere Hypothesen. Einmal, ob in der Konsequenz nicht-westliche Manager mythologische Figuren tatsächlich als Inspirationsquelle für ihre jeweiligen Führungsstile, ihr Entscheidungsverhalten und ihre Arbeitsethik nutzen. Dies wurde bestätigt (vgl. Mehta et al 2018: 116). Qualitativ wurden dabei bestimmte mythologische Figuren mit spezifischen Phasen eines Managementprozesses sowie mit verschiedenen managementrelevanten Eigenschaften assoziiert (vgl. Mehta et al. 2018: 120). Im Kern gibt es damit offenbar einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer starken Mythologie und deren realer Nutzung für die Managementpraxis.

Für diese Arbeit wurde deshalb ein Kulturkreis ausgewählt, der wie kaum ein anderer reich an Mythen und mythologischen Figuren ist: Indien. Die eben zitierte Studie wurde im Übrigen dort durchgeführt. Und Pattanaik ist einer der bekanntesten indischen Autoren, der mit seinem Business Sutra den Versuch unternommen hat, eine Brücke zwischen indischen und westlichen Managementpraktiken zu bauen.

Der Autor selbst wurde auf mehreren Reisen nach Indien mehr und mehr aufmerksam auf diverse hinduistische Praktiken und Erzählungen, woraus zunächst ein allgemeines Interesse entstand. In der tieferen Beschäftigung mit diesen Mythen kristallisierte sich dann der Gott Shiva als besonders erforschenswert heraus. Wichtig für diese Arbeit ist jedoch, dass der Fokus stets auf den philosophischen Ansätzen und Hintergründen von Shiva im Kontext des Hinduismus liegt. Und die Überprüfung deren Bedeutung für die westliche Managementpraxis.

Die Forschungsfrage lautet daher: Was kann das philosophische Symbol Shiva zur Gestaltung von Transformation und Führung im modernen Management beitragen?

Methodisch folgt die Arbeit einer qualitativen, hermeneutischen Analyse ausgewählter Texte, die konzeptionell interpretiert und in Beziehung zu gegenwärtigen Management- und Organisationstheorien gesetzt werden.

2. Shiva im philosophischen Kontext

Bevor hier Shiva im philosophischen Kontext besprochen wird, zunächst eine Einordnung. Der Hinduismus – und mit dieser Begrifflichkeit fängt schon das erste Missverständnis an – ist von seinem Grundverständnis her völlig verschieden vor allem zum Christentum. Zunächst ist er eine neuzeitliche, westlich geprägte Bezeichnung, die ursprünglich eine Abgrenzung im Sinne eines Nicht-Muslim-Seins sein sollte (vgl. Stietencron 2017: 9). Oder spitz formuliert: Den Hinduismus als Religion gab und gibt es so nicht. Und anders als im Christentum (oder auch im muslimischen Glauben) gibt es keine durch eine Person ausgelöste „Initialzündung“ mit entsprechend formulierten Dogma.

Die ersten Hinweise auf den Hinduismus sind in mehreren tausend Jahre alten Verschriftlichungen zu finden. Er ist damit eine bis in die Neuzeit anzutreffende große Ansammlung von Traditionen, die Bestandteile von Philosophie, Religion und praktischer Lebensführung enthalten. Das impliziert, dass dort, wo es den Hinduismus gab und gibt, eine dichte Vermengung von Glauben, Leben und Kultur im Sinne einer nicht-säkularisierten Gesellschaft vorliegt.

Den ersten schriftlichen Aufzeichnungen des Hinduismus, den Veden, die vor allem religiös-rituelle Inhalte hatten, folgten die Upanishaden. Diese kann man als philosophisch-reflexive Weiterführung der Veden bezeichnen. Das „Konzept“ Shiva taucht erstmals am Rande der Veden auf. Die Upanishaden selbst kennen Shiva nicht als zentralen Gott, entwickeln aber die philosophischen Ideen, die später im Shivaismus auf Shiva projiziert werden. Die entsprechende Verschriftlichung und erstmalige Nennung des Namens Shiva erfolgte in den Puranas. Der Shivaismus bzw. dessen Kernbotschaft als zentraler Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist dann die Manifestierung der shivaistischen Traditionslinie und dort vor allem die Interpretation im kaschmirischen Shivaismus.

Eine Anmerkung des Autors: Wie dem Leser nicht entgangen sein dürfte, sind bereits die Hinleitungen und die Verortung des Themas sehr komplex. Es ist also in

gewisser Weise etwas Geduld gefordert und auch die Bereitschaft auf ein Einlassen in das Thema. Man kann diese mentalen Hürden auch als Symptom für eine sehr westliche Denkweise interpretieren. Ganz im oben ausgeführten Sinne von Pattanaik, der hier der abendländischen Logik den Spiegel vorgehalten hat. Und der Blick in diesen im Grunde eine demütige Haltung gegenüber den indischen/hindustischen Traditionen induzieren müsste.

2.1 Mythologisch-ikonografische Annäherung an Shiva

Bereits aus dem vor-philosophischen Kontext heraus als mythologisch-ikonische Figur ergeben sich zwei wesentliche Perspektiven auf und von Shiva, die als tragfähige Metapher für die Managementpraxis wertvoll sind. Die eine behandelt seine Stellung als einer der drei wichtigsten Gottheiten (Trimurti) und die andere seine häufige Darstellung als kosmischen Tänzer (Tandava).

Wikipedia definiert die Trimurti folgendermaßen (Wikipedia 2025a):

„Trimurti (Sanskrit त्रिमूर्ति *Trimūrti*; „drei Formen“) ist ein Konzept des Hinduismus, das die Vereinigung der drei kosmischen Funktionen der Erschaffung, Erhaltung und Zerstörung bzw. Umformung durch die Verbildlichung der großen Götter Brahma als des Schöpfers, Vishnu als des Erhalters und Shiva als des Zerstörers darstellt. Die Trimurti symbolisiert den Ursprung aller göttlichen Wirkungen in einer Einheit, da die drei Aspekte sich gegenseitig bedingen und ergänzen; sie repräsentiert das formlose Brahman und drückt die schöpfenden, erhaltenden und zerstörenden Aspekte dieses höchsten Seienden aus.“

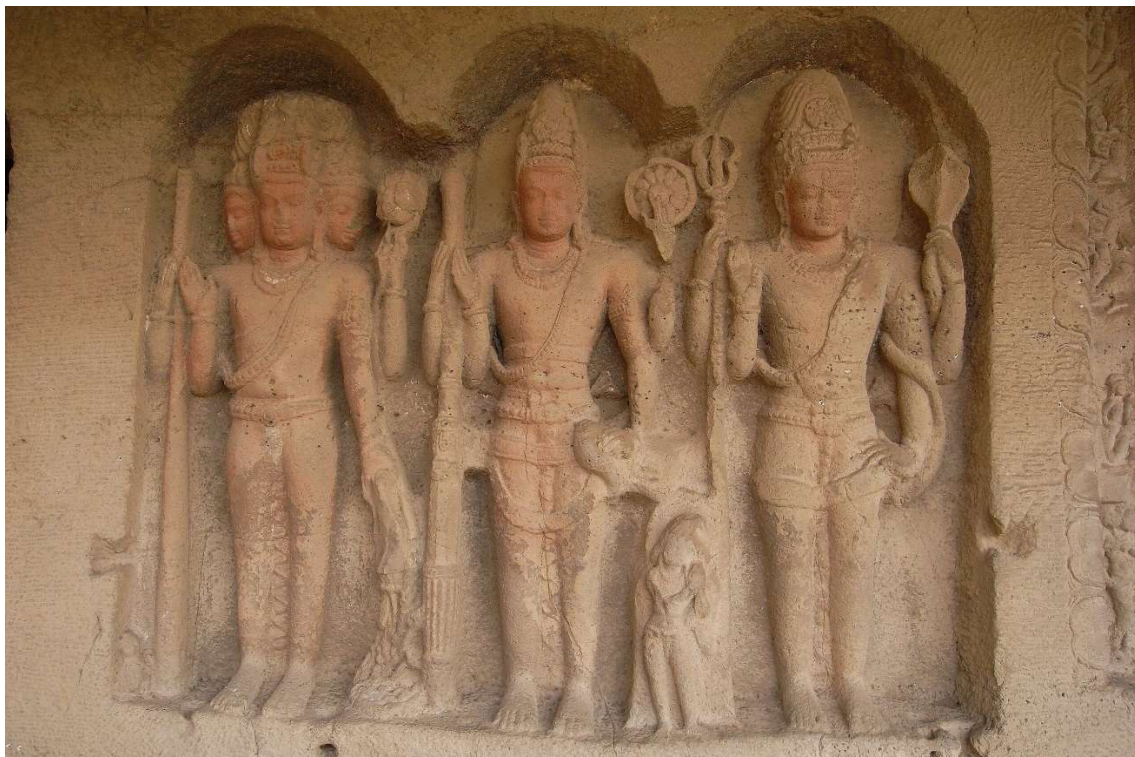


Abb. 1: Trimurti (von links Brahma, Vishnu und Shiva). Trimurti-Relief, Elephanta Caves (Indien). Quelle: Wikimedia Commons. Public Domain.

Wichtig ist hierbei, dass durch diese Einheit eine Art Zyklus angedeutet wird. In dieser Sicht ist Zerstörung keine katastrophale Ausnahmesituation (wie beispielsweise der deutsche Begriff Un-fall sprachlich andeutet), sondern eine Bedingung dafür, dass Neues überhaupt erst wieder entstehen kann. Stabilität (Vishnu) ist dementsprechend stets fragil (!), wird durch Shivas Kraft verändert und durch Brahma wieder neu geschaffen.

Die Interpretation der drei Gottheiten als Trimurti im Sinne ihrer Vereinigung wird jedoch auch kritisiert: „Der indische Reimport des in Europa zur Trinitätslehre geadelten, im selben Schritt aber auf die drei Götter Brahma, Vishnu und Siva reduzierten trimurti-Konzeptes vollzog sich ab der Moderne im Zuge eines verstärkt einsetzenden Austauschprozesses, der damit endete, dass man auch in Indien trimurti für dasselbe hielt wie die Europäer“ (Slaje 2012: 39). Anders formuliert: Die Dreieinigkeit entstand aus einer Übertragung der christlichen Trinität und hat keine Vertiefung in der religiös-philosophischen Besprechung innerhalb der Puranas. Die Trimurti sind damit in dieser Interpretation drei Erscheinungs- bzw. Wirkformen eines einzigen göttlichen Prinzips. Was jedoch bleibt: Das Konzept Shiva steht für die Notwendigkeit der Zerstörung bestehender Ordnungen. Dieser Gedanke wird im Kashmirischen Shivaismus dann noch einmal vertieft und differenziert (siehe Kap. 2.2).

Eine zweite, sehr populäre Darstellung zeigt Shiva als Tänzer im Flammenkreis.



Abb. 2: Shiva als Nataraja (Chola-Bronze), Musée Guimet, Paris.
Quelle: Wikimedia Commons, Public Domain.

Er verkörpert dort die Gestalt des Nataraja. Der Tanz (Tandava) steht im Kern für die Ausführung der Funktion von Shiva als Zerstörer. Es kann damit eine Art inhaltlicher Zusammenhang zur Trimurti hergeleitet werden (und wie noch zu zeigen sein wird auch zu den fünf Akten von Shivas Transformationslogik – siehe Kap. 2.3).

Die mythologisch-ikonografische Interpretation ist, dass die Grundstruktur von Realität als Bewegung gesehen werden kann resp. werden muss. Es sind dabei im Bild des Tanzes gleich mehrere Perspektiven und Dimensionen angedeutet: „Als Nataraja erscheint Shiva in anthropomorpher Gestalt als vierarmiger Tänzer inmitten eines Flammenkreises, der sowohl die sich ausbreitende Energie des Gottes als auch den Rand des Universums symbolisiert. Die sich durch die Drehungen beim Tanz seitlich ausbreitenden Haarflechten bilden eine Art Aura um das Haupt Shivas. Das linke Bein des Gottes ist in einer Tanzfigur erhoben; mit seinem rechten tritt er auf den am Boden liegenden Zwergdämon Apasmara, die Verkörperung von Ignoranz und Dummheit. In seiner rechten oberen Hand hält Nataraja die Klappertrommel (Sanskrit *damaru*) der wandernden Asketen; mit seiner unteren rechten Hand zeigt er die Geste des Schutzes (*abhayamudra*). Aus der linken geöffneten Handfläche lodert eine Flamme, die andere linke Hand bildet eine Parallelfigur zu seinem linken Bein.“ (Wikipedia 2025b).

Metaphorisch interessant ist, dass Shiva diesen fast „unmöglichen“ Tanz dennoch stabil meistert. Es ist jedoch zu erkennen, dass eine Dynamik mit Vor- und Nachlauf abgebildet ist und der Nataraja im nächsten Moment eine andere Gestalt annehmen würde. Stabilität ist damit nur eine Momentaufnahme und steter Wandel der Normalzustand.

2.2 Shiva in der Philosophie des kaschmirischen Shivaismus

Während die mythologisch-ikonografische Darstellung in den beiden beschriebenen Formen Shivas Wandel und Zerstörung narrativ verdichtet, wird diese Dynamik im kaschmirischen Shivaismus erstmals philosophisch systematisiert. Shiva wird hier nicht primär als Gott, sondern als höchstes Bewusstsein verstanden.

Die zahlreichen Texte dazu sind für einen westlichen Leser in der Regel schwer zu verstehen resp. einzuordnen. Es ist aber tatsächlich so, dass sogar in Indien die meisten Texte nur als Basis gesehen werden, die dann mit dem gesprochenen Kommentar eines Guru entsprechend interpretiert und erst so den Schülern vermittelt werden (vgl. Nelson 2014: 17). Die folgenden Ausführungen dienen daher mehr einer Orientierung im Sinne des Zwecks dieser Arbeit als der Verfolgung eines philosophischen Vollständigkeits- und Tiefenanspruchs. Weiterhin ist anzumerken, dass der kaschmirische Shivaismus eine von mehreren Shivaismus-Schulen ist. Er ist aber die einzige davon, die Ansatzpunkte dafür liefert, wie Wandel funktionieren kann.

Versucht man, den kaschmirischen Shivaismus auf seine zentralen Botschaften zu reduzieren, hat man es vor allem mit nachfolgenden Begriffen zu tun: Cit (das Bewusstsein), Shakti (die Energie) und Advaita (die Nicht-Dualität). Alle drei Begriffe haben einen inneren Zusammenhang und sind für das Verständnis dieser

Shivaismus-Tradition von zentraler Bedeutung. Der Versuch einer ersten Annäherung:

„Der Shaivismus bestimmt die Wirklichkeit in ihrem letzten, endgültigen Sinn als Cit oder Parasamvit. Cit oder Parasamvit wird mit „Bewußtsein“ übersetzt. Das englische Wort für Bewußtsein – „Con-sciousness“ – weist in seiner Konnotation auf die Beziehung zwischen einem Subjekt und einem Objekt hin, auf die Zweiheit von Erkennendem und Erkanntem. Cit ist jedoch absolut frei von Beziehungen und Zweiheit; es bildet keine Relation, sondern das unwandelbare Prinzip aller stets im Wandel befindlichen Erfahrungen. Es ist reines und unmittelbares Gewahrsein.“ (Benedikt 2020: 7). Genau aus dieser Perspektive heraus ist Cit mit Shiva gleichzusetzen. Anders formuliert: Materie erscheint als verdichtete Manifestation seines Bewusstseins. Die uns umgebende Welt ist somit eine Projektion Shivas und erfüllt von seiner mentalen Konstruktionsleistung.

Während das Bewusstsein (Shiva) als Prinzip interpretiert werden kann, liefert Shakti als Energie (und als weibliche Kraft) die Dynamik für das Bewusstsein selbst. „Die Shaktas ... argumentieren, daß Shiva ohne die Shakti, also ohne die Fähigkeit zu erkennen, zu wünschen und zu handeln, völlig hilflos wäre. Er läge ohne Bewußtseinsinhalt und ohne Handlungsmöglichkeit regungslos da wie ein Leichnam. Das eigentlich schöpferische Prinzip ist daher die Shakti, welche erkennt und handelt, die Welt erschafft, erhält und zerstört und die Shiva gar nicht benötigt.“ (Stietencron 2017: 72). Übertragen wiederum auf die erlebte Realität bedeutet dies, dass es keine externen Impulse gibt, sondern beobachtbare Veränderungen aus einer inneren, selbstreferenziellen Dynamik heraus entstehen.

Zum Begriff Advaita zitiert Hughes direkt den Swami Lakshmanjoo, den letzten Nachfahren von Abhinavagupta, der wiederum als der große kaschmirische Saiva-Universalgelehrte gilt: „Ich beuge mich vor diesem Bewusstsein ... Dieses Bewusstsein ist das Herz des Herrn Shiva. Die höchste Energie (sakti) ist die Energie jenseits der Begrenzung. Sie ist nichtdual (advaita), monistisch.“ (Hughes 2014: 73). Übersetzt bedeutet dies, dass Shiva und Shakti in der Weise miteinander verbunden sind, dass Einheit und Vielheit keine Gegensätze, sondern Ausdrucksformen einer einzigen bewussten Realität sind. Noch einmal anders formuliert: Cit (das Bewusstsein) ist die eine Realität, Shakti (die Energie) bringt zugleich Vielheit hervor. Aber diese Vielheit widerspricht nicht der Einheit.

Zusammengefasst entwirft der kaschmirische Shivaismus damit eine Perspektive und ein Verständnis von Realität, in dem Bewusstsein, Dynamik und Vielheit untrennbar miteinander verwoben sind.

2.3 Die fünf Akte Shivas als Transformationslogik

Ausgehend von den mythologisch-ikonografischen Interpretation der Notwendigkeit von Wandel und Zerstörung hat der kaschmirische Shivaismus dazu noch eine Ausdifferenzierung geliefert. Der Hauptdarsteller ist dabei ausschließlich Shiva. Und anders als Teil der Trimurti übernimmt er hier quasi alle Rollen gleichzeitig. Das gilt in einer zeitlichen Dimension auch für die als Pancakrtya bezeichneten fünf Akte selbst – in dem Sinne, dass diese nicht als Stufenmodell verstanden werden sollen,

sondern auch und in der Regel parallel stattfinden können. Die einzelnen Akte oder Prinzipien sind: Srishti, Sthiti, Samhara, Tirodhana und Anugraha. Diese werden häufig direkt in Verbindung mit den Gliedmaßen und Gegenständen, die Shiva als Nataraja hält oder berührt, in Verbindung gebracht (vgl. zum Folgenden Chowdhury 2022: 163ff).

Srishti: Das ikonographische Element ist die rechte obere Hand mit dem Damaru (Trommel). Nataraja schlägt diese Trommel fortwährend und sie steht damit für Dynamik, Entbergung und ständigen Wandel. Der Begriff Entbergung ist hier so zu verstehen, dass etwas aus einer bis dato Verborgenheit hervortritt und erfahrbar wird, ohne jemals vollständig offen zu liegen, da diese Entstehungsgeschichte ein immer fortlaufender Prozess ist. Kurz: Es gibt keinen Stillstand und dauerhafte Erneuerung. „This leads us to the first principle of Holistic Flexibility – system as becoming – that embraces dynamism and change at the very crux of understanding a system. A system is constantly being unconcealed just as the pulsating energy of creation in srishti.” (Chowdhury 2022: 163). Diese Interpretation impliziert auch, dass eine Neuschöpfung immer auch eine Störung des Vorherigen ist. Der Vorgang selbst ist damit keineswegs harmonisch, sondern zum Teil auch chaotisch und mit Spannungen versehen. In der Gesamtsicht ist er jedoch nicht aufhaltbar, da Nataraja mit seiner Energie nicht aufhören wird, die Trommel zu schlagen.

Samhara: In der oberen linken Hand hält Nataraja eine Flamme. Diese soll die Kraft von Transformation und Regeneration symbolisieren. Samhara wird jedoch wegen der brennenden Flamme häufig mit dem Aspekt der Zerstörung gleichgesetzt. Es geht hier aber eher um den Aspekt des Übergangs (feste Struktur Holz zu gasförmiger Struktur Flamme) und damit um Auflösung und Neukonfiguration. „This leads us to the second principle of Holistic Flexibility – transformative flexibility – in a system temporarily deduced from a state of flux. Just as srishti and samhara define the Nataraja’s cosmic cycle, a “system as becoming” and “transformative flexibility” define the perennial cycle of problem-definition and agile-management.” (Chowdhury 2022: 165). Samhara ist damit eine Konsequenz und zugleich eine Komplementarität zu Srishti. Eine weitere Interpretation kann sein, dass die Flamme als solche natürlich auch mit einem schmerzhaften Prozess in Zusammenhang steht. Dieser ist jedoch eine notwendige Bedingung für Erneuerung (vgl. Bildhäuser 2023: 140).

Tirobhava: Nataraja steht mit seinem linken Fuß auf dem Dämon Apasmara. Dieser ist der Zwerg des menschlichen Egos, der Selbstzentriertheit und der Eifersucht. Nataraja zeigt mit seinem linken unteren Arm nach unten und scheint damit die Aufmerksamkeit des Betrachters auf diese Szenerie lenken zu wollen. Die Botschaft ist: So sieht Unwissenheit (gleich Tirobhava) aus. Es ist nicht die Abwesenheit von Wissen, sondern die Verengung von Wissen auf einen begrenzten Bereich. Apasmara steht dabei für die epistemische Verengung von Wirklichkeit: Fixierung, Reduktion sowie die Blindheit für Emergenz und relationale Zusammenhänge. Wichtig ist die Erkenntnis, dass Apasmara nicht einfach verschwindet, sondern dass damit der Auftrag formuliert wird, sie einerseits zur Kenntnis zu nehmen aber andererseits im Einklang mit den anderen Akten die eigene Unkenntnis zu überwinden. „This leads us to the third principle of Holistic Flexibility – responsible practice – aimed at addressing problem situations holistically, meaningfully, and

sustainably.” (Chowdhury 2022: 166). Verantwortliche Praxis entsteht folglich nicht durch die einfache Eliminierung von Unwissenheit, sondern durch den klugen Umgang damit.

Anugraha: Es ist das erhobene linke Bein von Nataraja, dass auf Gnade und Befreiung hinweisen soll. Das bedeutet einerseits, dass die Begrenzung der eigenen Sicht erkannt wird und daraus Freiheit entsteht. Andererseits verbirgt sich hier noch eine weitere Dimension in der Art, dass Menschen nicht einfach Zeugen der Veränderungen von sich selbst und der Welt sind bzw. sein sollen, sondern sich aktiv an dieser Veränderung, also „ko-evolutionierend“ einbringen sollten. Das erfordert jedoch eine Veränderung des eigenen Selbstverständnisses über reflektive Mentalarbeit. „With this we arrive at the fourth principle of Holistic Flexibility – spiral of learning – that is multipronged and multidimensional and will lead ... towards what the Samkhya calls vidya or knowledge.” (Chowdhury 2022: 167).

Sthiti: „Sthithi, or reassurance, is represented by the *Nataraja*’s second right-arm with an open palm. It is the reassurance that life will continue with order amidst disorder, and that hidden patterns will emerge out of chaos.” (Chowdhury 2022: 168). Man kann Sthithi mit der Stiftung von Sicherheit in der Unsicherheit umschreiben. In den daraus entstehenden temporären Momenten relativer Ordnung, wird es erst möglich zu handeln und zu lernen. Ohne Sthiti wäre nur chaotische Dynamik und keine Orientierung. Demgegenüber streben Systeme stets nach Ordnung und verstetigen diese durch Strukturen und Prozesse in der Art, dass sie die dauerhafte Veränderung (in Srishti angelegt) konterkarieren.

Zusammengefasst und abstrahiert stehen die fünf Akte für die Schöpfung (Srishti), den damit einhergehenden Übergang (Samhara), die dazu notwendige Überwindung der Unwissenheit (Tirobhava), die daraus resultierende Befreiung (Anugraha) und die mitschwingende Zusicherung von Ordnung (Sthiti). Sie sind jedoch nicht wie ein normatives Rezept für Veränderungen zu interpretieren wie beispielsweise die bekannten Schritte von Kotter, sondern eignen sich vor allem als analytischer Deutungsrahmen für Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Dies vor allem auch deshalb, weil in einer Organisation in der Regel alle fünf Akte gleichzeitig anzutreffen sind und Führungskräfte mit den daraus resultierenden Spannungsverhältnissen vertraut sein und gelernt haben sollten, damit umzugehen. Es ist im wahrsten Sinne des Wortes ein ausbalancierender Tanz, den Nataraja hier vorführt.

3. Shiva als Management-Metapher

Aus den in Kapitel 2 erarbeiteten Erkenntnissen werden in einem nächsten Schritt jene Aspekte herausgearbeitet und weiterentwickelt, die einen Beitrag zu einem modernen Management leisten können. Die nachfolgenden Kapitel sind daher so angelegt, dass sie inhaltlich einerseits weitgehend analog zum vorigen Kapitel strukturiert sind, andererseits jedoch bereits systematisch die Brücke zur Managementpraxis schlagen.

Dabei wird deutlich werden, dass sich der Fokus zunehmend in Richtung der Verantwortung von Führung verschiebt. Aus dem Konzept Shiva lassen sich nämlich kaum konkrete Management-Tools im engeren Sinne ableiten. Dies war auch so nicht intendiert. Vielmehr verweist Shiva auf eine implizite Forderung an Manager und Managerinnen, ihr eigenes Selbstverständnis sowie das zugrunde liegende Mindset von Führung grundlegend zu reflektieren und bestenfalls weiterzuentwickeln.

Zu Beginn eines jeden Kapitels werden zur Orientierung noch einmal die jeweiligen Key Learnings genannt.

3.1 Zerstörung als Voraussetzung für Innovation

Das Konzept Shiva steht für die Notwendigkeit der Zerstörung bestehender Ordnungen. Dies ist die Bedingung dafür, dass Neues überhaupt erst entstehen kann.

In Systemen resp. Organisationen wird Zerstörung in der Regel negativ konnotiert, weil dieser Vorgang fast immer mit Schuldzuweisungen und vor allem mit Verlustängsten assoziiert wird. In der ultimativen Ausprägung von Veränderung ist das aus individueller, menschlicher Sicht durchaus nachvollziehbar. Jüngere Beispiele sind (lediglich) die Ankündigung von Werkschließungen bei der Robert Bosch GmbH oder die immer wiederkehrenden Standortdebatten bei der Volkswagen AG (beide Unternehmen nicht ohne Zufall aus der bereits zitierten Automobilbranche). Es sind aber bereits die kleinen Veränderungen, die auf Widerstand stoßen. Die Psychologie dahinter ist ausreichend besprochen. Jedoch vermögen es die Führungskräfte häufig nicht, Veränderungen umzusetzen – seien sie aus externen Gründen notwendig oder intern so gewollt. Systeme fallen dann in der Regel wieder in ihren Ausgangszustand zurück (vgl. Bildhäuser 2023: 211).

Der weitaus wichtigere Aspekt ist jedoch, dass diese Veränderungen bis hin zur Zerstörung nicht als das gesehen werden, was das Konzept Shiva aussagt. Zur Wiederholung: Es ist unabdingbar, dass in einem stetigen Wandel (vgl. dazu auch das nachfolgende Kapitel) Neues emergiert und dafür Altes zerstört werden muss. Anders formuliert: Das Festhalten an Bestehendem, auch wenn es bereits Symptome von Dysfunktionalität zeigt, verhindert Erneuerung und wird dann dennoch aller Voraussicht nach auf lange Sicht untergehen. Der Untergang von Wirecard zeigt hier exemplarisch, dass organisationale Destruktion nicht primär als Scheitern zu interpretieren ist, sondern als notwendiger Akt der Auflösung nicht effektiver Strukturen und Muster. Hier in der Manifestation eines Geschäftsmodells. Denn erst durch den vollständigen Zusammenbruch wurde sichtbar, wie tiefgreifend Selbsttäuschung, Machtasymmetrien und fehlende Verantwortungsübernahme das System geprägt hatten.

Die Botschaft daraus zunächst: Proaktives Handeln sowie als Instrument dazu ein Reframing der Botschaft von Veränderung im Sinne des Konzepts Shiva. Auch hier ein Beispiel: Netflix. Das Unternehmen hatte ursprünglich ein Geschäftsmodell, mit dem sie als Versender von Video-DVDs per Post am Markt aktiv waren (und damit das stationäre Verleihen angriffen). Als jedoch absehbar war, dass dies zu unrentabel werden könnte, kannibalisierte man sich selbst und begann mit Video-

Streaming. Als hieraus wiederum die Erkenntnis wuchs, dass dies zu einer zu großen Abhängigkeit von den Filmstudios führen könnte, erweiterte man die Wertschöpfungskette im Sinne einer Rückwärtsintegration und begann, eigene Filme und Serien zu produzieren. Man könnte die Haltung dahinter so zusammenfassen: Wenn wir uns nicht selbst zerstören, tut es jemand anderes.

Interessant ist, dass auch aus der Ökonomie kommend Vergleichbares postuliert wurde. Auch Schumpeter schrieb „Dieser Prozess der schöpferischen Zerstörung ist das wesentliche Faktum des Kapitalismus.“ (Schumpeter 1942). Das ist nicht ganz so radikal wie bei Shiva. Jedoch eine klare Botschaft an die heutige Managementpraxis.

3.2 Führen im Wandel

Die Grundstruktur von Realität muss als Bewegung gesehen werden. Stabilität ist damit nur eine Momentaufnahme und steter Wandel der Normalzustand.

Wenn man wie ausgeführt davon ausgehen muss, dass jegliche, als solche empfundene Stabilität eine Illusion ist, kommt an dieser Stelle Führung eine besondere Rolle zu. Sie muss einerseits Orientierung stiften und andererseits dafür sorgen, dass die das System tragenden Mitarbeiter eine angemessene Lern- und Anpassungsfähigkeit entwickeln. Die Kernbotschaft dabei muss sein, dass es nicht erstrebenswert ist, sich hin zu einer neuen Stabilität zu entwickeln, sondern eine Kultur zu kreieren, die sich der steten Dynamik bewusst ist.

Das Shiva-Konzept findet hier eine praktikable Anknüpfung an die von Scharmer entwickelte Theorie U. „Die turbulenten Herausforderungen unserer Zeit zwischen alle Institutionen und Gemeinschaften dazu, sich selbst zu erneuern und neu zu erfinden. Um das leisten zu können, müssen wir fragen: Wer sind wir? Wozu sind wir hier? Was wollen wir wirklich schaffen?“ (Scharmer 2011: 41). Die Beantwortung dieser Fragen sollen mittels eines Prozesses stattfinden, der optisch wie ein U aussieht (vgl. zum Folgenden Scharmer 2011: 127ff).

Ausgangspunkt ist oben links am U das sogenannte Downloading. Es beschreibt, wie Organisationen aus vertrauten Routinen und bestehenden Deutungsmustern heraus handeln. Wahrnehmung und Entscheidungen sind hier stark durch die Vergangenheit geprägt. Im nächsten Schritt des Seeing wird dieses automatische Reagieren unterbrochen und reflektiert. Führung soll hier eine bewusste, vorurteilsfreie Beobachtung der aktuellen Situation ermöglichen, ohne sie vorschnell zu bewerten. Darauf aufbauend folgt das Sensing, bei dem das System als Ganzes in den Blick genommen wird. Unterschiedliche Perspektiven werden integriert, Zusammenhänge wahrgenommen und die eigene Position im System reflektiert. Den Wendepunkt am Boden des U bildet das sogenannte Presencing. Dieses ist der wesentliche Kern des Prozesses. In dieser Phase werden idealerweise bestehende Annahmen und Handlungslogiken bewusst losgelassen, während gleichzeitig Offenheit für das Neue entsteht. Presencing ist dabei nicht wie ein instrumenteller Schritt zu verstehen, sondern als Haltung erhöhter Präsenz der Führung, die vor allem durch Offenheit gekennzeichnet ist. Aus dieser Haltung heraus verdichtet sich im Schritt des Crystallizing eine erste klare Orientierung. Gemeinsame Intentionen und

Zukunftsbilder werden formuliert, ohne sie bereits in starre Pläne zu überführen. Im anschließenden Prototyping werden diese neuen Ansätze in kleinen, iterativen Experimenten erprobt. Lernen erfolgt dabei durch Handeln und Rückkopplung mit der Realität. Abschließend werden im Schritt des Performing die gewonnenen Erkenntnisse in organisationalen Strukturen, Routinen und Entscheidungsprozessen verankert, so dass neue Handlungsmuster entstehen.

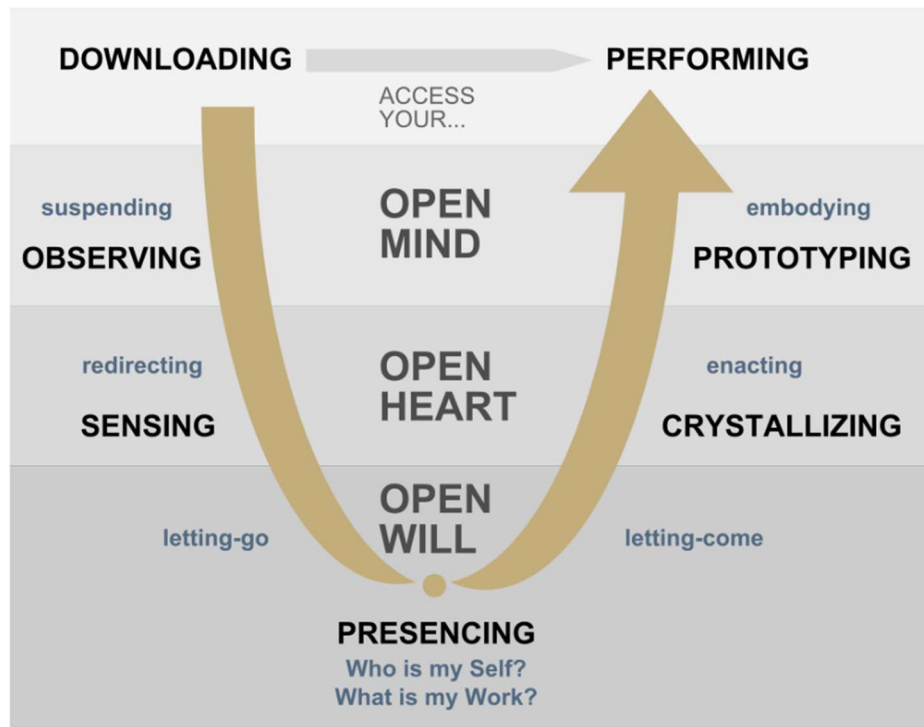


Abb. 3: Otto Scharmer, Theory U, Wikimedia Commons, CC BY-SA

Insgesamt ist der U-Prozess nicht wie ein linearer Maßnahmenplan zu verstehen, sondern als zyklischer Vorgang, der Führungskräften eine Orientierung gibt, wie es möglich sein kann, Organisationen im permanenten Wandel wiederum orientierungsfähig zu halten und eine dauerhafte Lern- und Anpassungsfähigkeit zu entwickeln. Bezugnehmend auf den tanzenden Nataraja mit dem beschriebenen prozessualen Vor- und Nachlauf passt einerseits vor allem das Narrativ des Presencing. Andererseits auch die Schwere der Aufgabe für Führungskräfte als fast unmöglichen Tanz.

Kinkhabwala hat in seinem Paper unabhängig von der Theorie U direkte „Management teachings and Lessons for Managers and CEOs“ aufgestellt, die man als Nachschlagewerk für die Begleitung des U-Prozesses einsetzen könnte. Die Besprechung dieses Textes würde hier jedoch den Rahmen sprengen. Es empfiehlt sich jedoch dessen Lektüre (Kinkhabwala 2017).

3.3 Integration von Gegensätzen und dienende Führung

Cit (das Bewusstsein) ist die eine Realität. Shakti (die Energie) bringt zugleich Vielheit hervor. Aber diese Vielheit widerspricht nicht der Einheit.

In diesem Kapitel geht es vom Shiva-Konzept ausgehend im Wesentlichen um die Nicht-Dualität. Übersetzt man diese in einen ökonomischen Kontext, kommt man auf direktem Weg zum Begriff der Ambiguität und der notwendigen Ambiguitätstoleranz vor allem von Führungskräften zur Integration von Gegensätzen. Diese wiederum ist die zentrale Voraussetzung dienender Führung, da sie nicht auf Kontrolle, sondern auf die Ermöglichung von organisationaler Selbststeuerung ausgerichtet ist.

Zwecks Herleitung zwei direkte Zitate dazu: "The basis of everything that we witness as distinct, separate, or individual existences all map back to one non-distinct, non-separate, and non-individualized force." (Chowdhury 2023: 49). Das bedeutet, dass Vielheit nicht auf eine mehrdimensionale Realität hinweist, sondern letztlich auf eine einzige Grundlage zurückzuführen ist. Oder noch einmal anders ausgedrückt im organisationalen Kontext: In Unternehmen erscheinen Phänomene häufig als getrennt, widersprüchlich oder konkurrierend. Beispielsweise Effizienz vs. Innovation, Stabilität vs. Wandel oder Zentralisierung vs. Autonomie. Eine nicht-duale Lesart versteht diese Gegensätze jedoch nicht als Ausdruck unterschiedlicher Realitäten oder Zielsysteme, sondern als unterschiedliche Manifestationen ein und derselben organisationalen Grundlogik.

Ergänzend dazu heißt es: „Kashmir Shaivism can be regarded as non-relational consciousness where the distinction between cause and effect, subject and object, and the self and the other is nullified." (Chowdhury 2023: 53). Das bedeutet, dass zwar Gegensätze bestehen bleiben, ihre Trennung aber aufgehoben wird. Dies ist genau das, was Führung aushalten muss. Auch hier wieder ein Beispiel. Die bereits zitierte Automobilindustrie befasst sich derzeit mit einem Entweder/Oder, was die Verbrennertechnologie und die E-Mobilität anbelangt. Führung besteht in diesem Kontext aber nicht darin, einen der beiden Pfade privilegiert zu verfolgen, sondern darin, beide Logiken gleichzeitig bis auf Weiteres tragfähig zu halten. Dies ist vor allem aus strategischen Gründen sinnvoll, wenn auch je nach Ausrichtung die eine oder die andere Ausrichtung aktuell die ökonomisch effektivere Variante ist.

Die Haltung einer dienenden Führung entwickelt sich direkt hieraus: Sie darf nicht entscheiden, was besser oder schlechter ist, sondern Räume offenhalten, in denen die vermeintlichen Gegensätze wirksam bleiben können. Führung, vor allem in strategischer Perspektive, ist damit dem Gesamtsystem und dessen Entwicklungsoptionen verpflichtet. Das ist das Gegenteil von Kontrolle und entspricht der Sicht, dass Systeme autopoietischen Charakter haben.

3.4 Pancakrtya als analytischer Deutungsrahmen

Die fünf Akte sind die Schöpfung (Srishti), der damit einhergehenden Übergang (Samhara), die dazu notwendige Überwindung der Unwissenheit (Tirobhava), die daraus resultierende Befreiung (Anugraha) und die mitschwingende Zusicherung von Ordnung (Sthiti).

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass die fünf Akte nicht in linearer, prozessualer Weise gedacht werden dürfen. Es sind vielmehr Perspektiven, die einer Führungskraft dafür zur Verfügung stehen sollen, dass sie in diagnostizierender Weise auf einer Metaebene die unterschiedlichen Ausprägungen analysieren kann.

Die Rolle eines Managers oder Managerin sollten dann jeweils die nachfolgende sein. Eine Anmerkung des Autors: Es kann sein, dass sich in diesem Kapitel manche Argumente so lesen, dass sie auf eine Wiederholung hindeuten könnten. Das ist jedoch den Pancakryta immanent, weil sie viele ikonisch-mythologischen Inhalte wieder aufgegriffen und (nur) vertieft haben.

Perspektive Schöpfung: „A manager needs to address a problem/situation as an emergent representation of a time-shot in the entire journey of a system that can be understood in terms of a time-lapse ... Hence, a manager's role is not to find a “solution”, but to craft the “next adaptive move” (Chowdhury 2022: 164). Hier wird erneut die freiheitliche Räume schaffende Rolle von Führung angesprochen. Problematisch wird sie jedoch, wenn der gesetzte Rahmen nicht klar kommuniziert ist bzw. von außen so aussieht, dass alles, was innerhalb dessen passiert als permanenter Aktionismus interpretiert wird.

Perspektive Übergang: Chowdhury spricht in diesem Zusammenhang vor allem über die Bedeutung der mentalen Flexibilität von Führungskräften: „Flexibility in thought allows managers to be comfortable with working across paradigms ... These qualities are essential for managers intending to display transformative flexibility to maintain a meaningful steady state in the “system as becoming”. Managers need to be open to their own and others' experiences and changing thought patterns so that they can assimilate new ideas seamlessly in the continual act of catalyzing transformation.” (Chowdhury 2022: 165). Ziel ist hierbei das bewusste Auflösen von Überholtem und damit die Gestaltung des Übergangs. Zuviel an Flexibilität könnte jedoch auch zu nicht gewünschter Instabilität führen.

Perspektive Unwissenheit: “Managers need to play an integral role in questioning assumptions, convening stakeholders, and challenging, dominant beliefs to achieve responsible outcomes. They need to be conscious agents of change rather than being mere witnesses. Responsible action involves inculcating an attitude of openness and risk-taking and ejecting ignorance, self-centricity, and myopic thinking.” (Chowdhury 2022: 166). Es geht also vor allem darum, die Mitarbeiter bzw. das System in der Weise zu hinterfragen, damit es selbst erkennt, dass es blinde Flecken und eine begrenzte Sichtweise hat. Nur durch den „Ausbruch“ aus diesem Gedankenkäfig kann Neues emergieren.

Perspektive Befreiung: Die Anugraha knüpft direkt an die Metapher des Ausbruchs an. Durch das andere, neue Verstehen werden neue Handlungsoptionen sichtbar. Die Befreiung beginnt mit der kritischen Selbstbeobachtung der Führungskraft: „Managers will need to display sincerity and have the courage to ask difficult questions about their values and biases that influence their boundaries and define their system time-shots (“time-shot” and “time-lapse” are discussed in section “*Srishti*”) from the “system as becoming”.” (Chowdhury 2022: 167).

Perspektive Ordnung: Chowdhury kommt hier noch einmal direkt auf den Tanz zu sprechen: „A manager's primary role, as the word suggests, is to manage, and to lead with a sense of purpose. The manager is responsible for continuity and enforcing meaningful change whilst seamlessly handling dynamic social/organizational realities. This balancing act of sorts requires a ‘dance’ of competencies and skills,

dependent on both nature and nurture.” (Chowdhury 2022: 168). Einerseits deutet sich hier auch wieder die Schwere der Aufgabe an. Andererseits geht es ganz konkret um die Führungsaufgabe der Formulierung und Kommunikation des „Why“ – sei es in der Interpretation von Pattanaik oder der von Sinek.

4. Ableitungen für die Managementpraxis

In diesem Schlusskapitel wird die Blickrichtung nun vollständig verändert. Ausgehend von ausgewählten, gängigen Managementmethoden werden diese vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2. und 3. reflektiert.

4.1 Innovationskultur und Change Management

In der Kapitelüberschrift wurde als erster Begriff bewusst nicht die übliche Bezeichnung Innovationsmanagement gewählt, sondern Innovation mit dem Begriff der Kultur verknüpft. Der wesentliche Unterschied ergibt sich aus dem damit zusammenhängenden Mindset. Während Innovationsmanagement beispielsweise in der Pharmabranche oder der Automobilindustrie für gewöhnlich in geplanten Zyklen stattfindet, erlaubt eine gute Innovationskultur auch ungeplante Ereignisse. Im Shiva-Konzept würde man hier von der Möglichkeitseröffnung von Emergenz sprechen. Interessanterweise zeigt gerade die Pharmaindustrie, dass viele der großen und vor allem erfolgreichen Erfindungen mehr oder minder zufällig entstanden sind. Jüngere Beispiele in etwa sind Viagra oder die so bezeichneten Abnehmspritzen.

Aus der Shiva-Perspektive tragen dazu zunächst die Erkenntnis und das Erkennen bei, dass Innovationen in Zyklen kommen – aber auch wieder vergehen. Es ist zu konstatieren, dass dies eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte. Jedoch haben offenbar gerade westliche Kulturen hier ein Problem, da man häufig lieber an Altbewährtem festhält (es soll an dieser Stelle nicht wieder das schon mehrfach bemühte Beispiel gebracht werden). Damit im Zusammenhang steht, dass für die Voraussetzungsschaffung für Innovation aus Emergenz, die Zerstörung, in der Regel der Mut fehlt. Es ist an dieser Stelle jedoch auch ein Unterschied zwischen der europäischen und der amerikanischen Kultur zu erkennen. Bei in der Regel begrenzten Ressourcen sehen wir bei letzterer nämlich eher einen Trial-and-Error-Ansatz, bei dem für den Fall des Scheiterns dies nicht als Niederlage, sondern als Learning konnotiert wird und die Ressourcen in den nächsten Versuch gesteckt werden.

Den Zusammenhang von Innovation und Zerstörung bzw. den dahinterliegenden Mindset hat der Autor auf einer seiner Indienreisen bei einem Gespräch mit einem Reiseführer verstanden: Auf die Frage, weshalb die gläubige Bevölkerung Shiva so verehrt, obwohl er doch in regelmäßigen Zyklen alles zerstört, zeigte sich großes Unverständnis ob der Frage. Denn die Menschen sollten doch froh darüber sein, dass einer diesen Job mache, so die Antwort.

Diese Erkenntnis führt direkt zum Change Management und damit zu den gängigen Empfehlungen hierfür. Denn der bereits genannte Kotter hatte bereits in seinem Standardwerk als Error # 1 „too much complacency“ identifiziert: „By far the biggest

mistake people make when trying to change organizations ist to plunge ahead without establishing a high enough sense of urgency in fellow managers and employees. This error is fatal because transformations always fail to achieve their objectives when complacency levels are high.” (Kotter 1996: 4). Es braucht dementsprechend ein Shiva-Mindset, um deutlich zu machen, dass Veränderungen unabdingbar sind bzw. dass sie einem natürlichen, dynamischen Muster folgen. Die complacency selbst kann deshalb nur überwunden werden, wenn ausreichend Shakti als Energie vorhanden ist.

Die Kernfrage ist dann, wo diese Energie herkommen soll. Und zwar zu einem Zeitpunkt, wo das System den Sense of Urgency noch nicht gefunden hat. Ein Ansatzpunkt ist, den Fokus schon frühzeitig auf die unternehmerische Resilienz, die Antifragilität zu legen. Und dort sich vor allem auf den dauerhaften Einsatz von Stressoren zu fokussieren. Diese sind gezielte Belastungen oder Spannungen, die auf Individuen oder Organisationen wirken und erst die Notwendigkeit von Veränderung sichtbar machen. Im Kontext der Antifragilität sind sie keine Störfaktoren, sondern notwendige Impulse, ohne die Systeme träge werden und an Lernfähigkeit verlieren. Besonders wirksam sind die Stressoren Vision, Risiko und Ungewissheit, da sie Orientierung geben, Entscheidungsdruck erzeugen und Routinen infrage stellen. Entscheidend ist dabei, dass Stressoren nicht top-down verordnet, sondern so gestaltet werden, dass sie von den Beteiligten intrinsisch aufgenommen werden können. Fehlen diese Stressoren dauerhaft oder werden sie neutralisiert, verliert das System seine Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit und wird strukturell fragil (vgl. Bildhäuser 2023: 31ff).

Einen Schlüssel zur intrinsischen Verankerung von Veränderungsbereitschaft kann man wiederum beim Konzept der Theorie U finden – und dort in der Phase des Presencing, das als Umsetzungsoption zur Schaffung eines Reflexionsmoments im innerhalb eines dynamischen Prozesses erläutert wurde. Ziel ist dabei Anugraha und in der Konsequenz daraus die aktive Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne einer Ko-Evolution von Veränderung.

4.2 Leadership und persönliche Resilienz

Letztgenannter Akt und die damit einhergehenden Ausführungen waren verbunden damit, dass die Perspektive der Befreiung zunächst mit einer kritischen Selbstbeobachtung der Führungskräfte beginnt. Die Managementliteratur hatte sich in den vergangenen Jahrzehnten entweder damit beschäftigt, welche Führungstools die geeigneten seien und/oder damit, mit welcher Haltung geführt werden sollte. Zu zweitgenanntem Aspekt ist sicher das Buch des Fußballtrainers Ancelotti lesenswert, der – ohne es so zu bezeichnen – hier im Kern die beiden Werte Empathie und Vertrauen herausgearbeitet hat (vgl. Ancelotti 2016). Vergessen wurde dabei zumeist, dass eine Führungspersönlichkeit erst dann „leadern“ kann, wenn sie über ausreichend Selbstreflexionsvermögen verfügt. Und genau hier setzt das Shiva-Konzept an.

Angefangen beim Stellen der Frage „Why“ über die Akzeptanz einer steten, nicht aufhaltbaren Dynamik bis hin zur individuellen Ambiguitätstoleranz sind bei Shiva zahlreiche Hinweise für modernes Führen zu finden. Leadership im Sinne des Shiva-

Konzepts ist dabei weniger eine Frage von Entscheidungskompetenz als von Reflexionsfähigkeit. Generell gesprochen bedeutet dies als notwendige Leadershipkompetenz die Fähigkeit, Spannung auszuhalten, ohne sie vorschnell aufzulösen um wiederum Wandel zu ermöglichen, ohne ihn aber kontrollieren zu wollen. Der Tanz des Nataraja ist dabei eine präzise Metapher für diese Art von Führung: Es gibt keinen stabilen (Zu-)Stand sondern nur temporäre Balance. Jede Bewegung (einer Führungskraft) erzeugt auch eine systemische Gegenbewegung und Ordnung entsteht nicht trotz, sondern durch Dynamik. Auf einer Metaebene bedeutet dies, dass Führung kein Zustand, sondern ein permanenter Vorgang ist. Situativ und mental wie körperlich anstrengend und nie abgeschlossen.

Das führt zur Frage der individuellen Resilienz – in diesem Fall der Führungskräfte. Im Shiva-Konzept ist Wandel nicht steuerbar, sondern konstitutiv. Für Führungskräfte bedeutet Resilienz daher nicht, Kontrolle zurückzugewinnen, sondern die Illusion von Kontrolle bewusst loszulassen. Zentral ist die Unterscheidung: Shiva steht nicht für das Aushalten von Belastung, sondern für Wachstum durch Belastung. Ganz im Sinne des Beispiels von Taleb, der hier die mangelnde Belastung von Knochen von Astronauten und die damit einhergehende Brüchigkeit anführt (in Umkehrung des sog. Wolffschen Gesetzes). Resiliente Führung im Shiva-Sinne bedeutet daher, Irritationen nicht nur zu überstehen, sondern sie reflexiv zu nutzen, um Denk-, Entscheidungs- und Wahrnehmungsmuster zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Resilienz wird damit zur Vorstufe von unternehmerischer Antifragilität. Damit kommt Führung im Sinne von Leadership genau der Aufgabe nach, die das Konzept der Antifragilität einfordert.

5. Fazit

Das Shiva-Konzept zeigt nachweislich, dass es als Metapher Impulse für die Aspekte von Transformation und Führung im Management liefern kann. Es wird damit auch die Hypothese von Pattanaik bestätigt, dass mythologische Erzählungen hilfreich resp. sogar notwendig sein können, um westliches Management so zu ergänzen, dass es den aktuellen Herausforderungen einer hochdynamischen, ambigen und sinnfragilen Managementpraxis standhält.

Voraussetzung dafür und Ergebnis dessen ist ein anderes Bewusstsein von Führung. Über diese Interpretation kommt man direkt zum Verständnis von Shiva als reines Bewusstsein (Cit) und damit zur Benennung der eigentlichen Führungsressource. Shiva fungiert in diesem Sinne nicht als normatives Ideal, sondern als erkenntnistheoretischer Spiegel moderner Führung. Genau diese wird dann idealerweise zur inspirierenden Quelle des gesamten unternehmerischen Systems: "Like the individual, it is a group-soul that must become more self-conscious to attain an organic self-expressive life." (Pandey und Gupta 2008: 889).

Literaturverzeichnis

Ancelotti, Carlo (2016): Quiet Leadership. Winning Hearts, Minds and Matches, London.

Benedikt, Elias J. (2020): Spirituelle Verwirklichung nach der Philosophie des Kashmir Shaivismus, Norderstedt.

Bildhäuser, Dirk (2023): Wirksame Beratung. Ein interdisziplinärer Ansatz zwischen Antifragilität und Systemtheorie, Wiesbaden.

Chowdhury, Rajneesh (2022): Holistic Flexibility for Critical Systems Thinking Inspired by the Nataraja. In: Journal of Management, Spirituality & Religion, Vol. 19, No. 2, S. 154-185.

Chowdhury, Rajneesh (2023): Conscious Systemic Leadership: A Theoretical Construct Drawing from the Philosophy of Shiva. In: Journal of Awareness-Based System Change, Vol. 3, Iss. 1, S. 39-67.

Hughes, John (2014): Swami Lakshmanjoo. Die geheimen Lehren des Kashmir Shivaismus, Grafting.

Kinkhabwala, Bhavesh A. (2017): A Research Study on Jagadguru Adi Shankaracharya with Specific Reference to the Principles and Practices of Management and Relevance in Modern Times with Lessons to be Learnt for Managers/ CEOs. Unveröffentlichter Forschungsbeitrag / institutionelle Publikation, Gujarat University.

Kotter, John P. (1996): Leading Change, Boston.

Mehta, Piyush, Thakur, Ashok K., Chauhan, Ishaan, Uprety, Nikhil (2018): A study on the influence of Hindu mythological characters on management practices. In: International Journal of Economic Plants, 5(3), S. 116–122.

Nelson, Lance E. (2014): Vorwort in: John Hughes, Swami Lakshmanjoo. Die geheimen Lehren des Kashmir Shivaismus, Grafting.

Pandey, Ashish und Gupta, Rajen K. (2008): A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations. In: Journal of Business Ethics, 80, S. 889–898.

Pattanaik, Devdutt (2015): Business Sutra. A Very Indian Approach to Management, New Delhi.

Scharmer, Otto (2011): Theorie U. Von der Zukunft her führen, 2., erw. Aufl, Heidelberg.

Schumpeter, Joseph A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy, New York.

Sedlacek, Tomas (2012): Die Ökonomie von Gut und Böse, München.

Slaje, Walter (2012): Trimurti. Zur Verwandlung eines inklusivistischen Dominanzbegriffs in eine monotheistische Trinitätslehre, Stuttgart.

Stietencron, Heinrich von (2017): Der Hinduismus, 4. Aufl., München.

Taleb, Nassim Nicholas (2018): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen, 6. Aufl., München.

Wikipedia (2025a): Trimurti. Online verfügbar unter:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Trimurti> (zuletzt abgerufen am 04.01.2026).

Wikipedia (2025b): Nataraja. Online verfügbar unter:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Nataraja> (zuletzt abgerufen am 04.01.2026).