

Rudi Ballreich

Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte

Bewusstseinstraining durch Meditation verbessert vor allem die Fähigkeiten der Präsenz und Bewusstheit. Führungskräfte können davon enorm profitieren, denn sie lernen dadurch, gewohnte Wahrnehmungs- und Denkmuster zu überscheiden, Offenheit für Neues zu entwickeln und aus vertiefter Einsicht zu handeln.

Führungskräfte stehen oft vor der Herausforderung, viele komplexe Themen in kürzester Zeit bewältigen zu müssen. Dabei sollen sie Situationen schnell und gut beurteilen, Entscheidungen treffen und handeln. Die Qualität ihrer Beobachtungen sowie ihrer emotionalen und kognitiven Einschätzungen bestimmt, wie wirksam ihr Handeln ist.

Deshalb möchte ich in kompakter Form zeigen, wie Führungskräfte durch meditative Methoden lernen können, auch in Drucksituationen in ihrem Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen flexibel und offen für Neues zu bleiben. Und ich möchte zeigen, wie sie die Hintergründe und Zusammenhänge ihrer Handlungsfelder tiefer verstehen können, so dass sie sich in ihrem Handeln kreativer auf die gegebenen Situationen einstellen können.

Automatismen bestimmen das Verhalten

Abb.1 zeigt die Vernetzung der psychischen Funktionen, die dem menschlichen Handeln zugrunde liegen. Meistens geschehen die Verknüpfungen zwischen Wahrnehmen, Denken, Fühlen usw. unreflektiert und durch erworbene Gewohnheitsmuster.

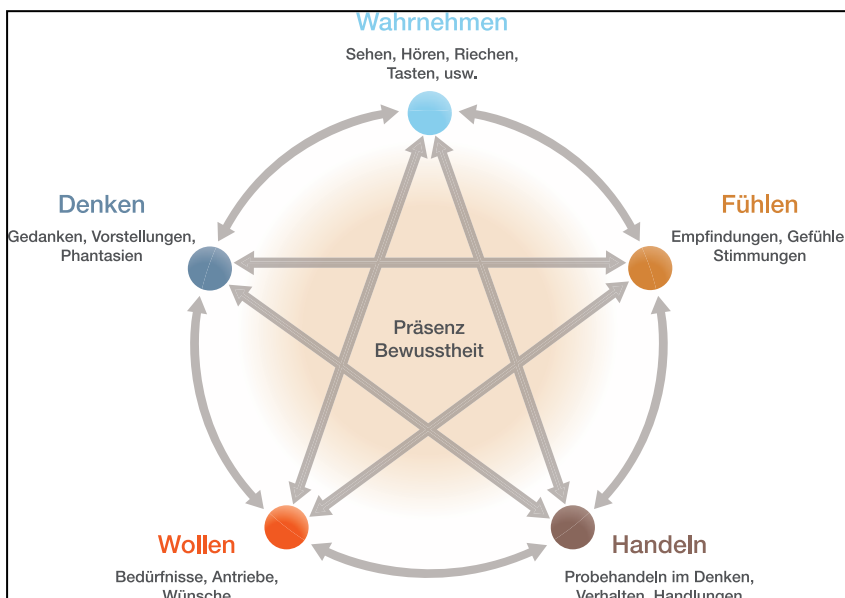


Abb. 1: Das Bewusstheitsrad (aus Ballreich 2011)

In Überforderungssituationen werden diese automatischen Verknüpfungen noch verstärkt, denn dann setzt die Stressreaktion ein und die inneren Prozesse orientieren sich am Kampf ums Überleben: Das Wahrnehmen wird selektiv (Röhrenblick), das Denken neigt zur Erstarrung und Polarisierung, das Fühlen verliert seine Fähigkeit zur Empathie und im Wollen entwickeln sich Sturheit und egozentrische Fixierungen. Das Verhalten kann sich nicht mehr flexibel auf Situationen einstellen, sondern wird eingeschränkt und geprägt durch erprobte Überlebensmuster, die Muster von Reiz und Reaktion folgen. (Ballreich 2011).

Natürlich leidet die Qualität der fachlichen Arbeit, wenn die inneren Prozesse der beschriebenen Psycho-Logik folgen und die Sachlogik in den Hintergrund tritt. Die Selbstbezogenheit führt aber auch dazu, dass im Umgang mit anderen Menschen vermehrt Spannungen und Konflikte aufkommen.

Steigerung der Präsenz und Bewusstheit

Der entscheidende Ansatz zur Überwindung dieser Einseitigkeiten und Verengungen im Bewusstsein besteht darin, aus dem Muster von Reiz und unmittelbarer Reaktion auszusteigen und Momente der Besinnung zu etablieren. Abb. 2. zeigt das im Bild. Möglich ist das durch Verstärkung der Präsenz und Bewusstheit. Denn die automatisch ablaufenden Prozesse verlieren ihre Macht, wenn die inneren Erlebnisse bewusst wahrgenommen und bedacht werden. Daniel Goleman (1996) bezeichnet diese Fähigkeit zur Bewusstheit als Kernkompetenz der "Sozialen Intelligenz".

Die Übungspraxis der Meditation setzt genau an dieser Stelle an. Denn durch Meditation werden die „Bewusstseinsmuskeln“ der Präsenz systematisch sensibilisiert, flexibilisiert und gestärkt. Zwei meditative Ansätze will ich genauer beschreiben.

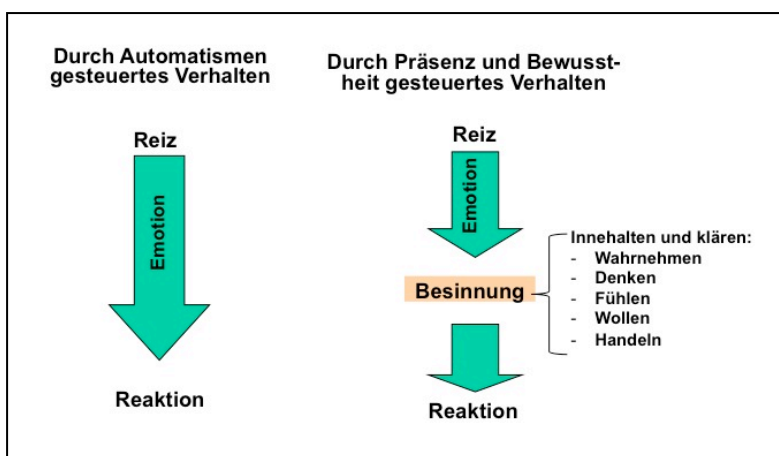


Abb. 2.: Reiz-Besinnung-Reaktion

Training der Bewusstheit/Achtsamkeit

Ähnlich wie regelmäßige Gymnastik oder Jogging, führen auch Meditationsübungen nur dann zur Entwicklung von „Muskeln“ – in diesem Fall von Bewusstseinsmuskeln – wenn sie kontinuierlich durchgeführt werden. Der Fokus des Übens besteht darin, im Wahrnehmen dessen, was in uns vorgeht präsent und bewusst zu bleiben und sich nicht von automatisch ablaufenden Gedankenketten, Träumereien, Gefühlen wegziehen zu lassen oder einzuschlafen. Was sich von Moment zu Moment entfaltet, soll ruhig und bewusst erlebt werden. Eine Übung verdeutlicht das.

Die „Jetzt-Übung“

Wann oder wo immer Sie für einige Minuten zur Ruhe kommen können, schließen Sie die Augen, atmen Sie einige Male tief und bewusst aus und ein und stellen sich dann die Frage: „Was erlebe ich jetzt im Moment?“ Wenn sie mit dieser Übung beginnen, ist es hilfreich, sich zunächst auf bestimmte Dimensionen des Erlebens zu fokussieren und dabei zu verweilen, z.B.: Wie fühle ich meinen Atem jetzt im Moment? Wie fühle ich meinen Körper jetzt im Moment? Was höre ich jetzt im Moment? Welche Gedanken beschäftigen mich jetzt im Moment? Nach einiger Zeit können Sie sich auch ohne Fokussierung für das Öffnen, was sich im Bewusstsein von Moment zu Moment zeigt.

Durch das regelmäßige Training dieser inneren Bewegungen entwickeln sich die grundlegenden Muskeln der Präsenz und nichtbewertenden Bewusstheit. Es wird dann immer leichter, sich aus der selbstverständlichen Identifikation mit dem automatisch ablaufenden bewertenden Denken und Fühlen zu befreien und im unmittelbaren „Jetzt-Erleben“ zu verweilen. Mit der Zeit wird das offene und empfängliche Bewusstsein für das, was sich von Moment zu Moment zeigt, zu einem bekannten inneren Ort, der sich durch Ruhe, Klarheit und Offenheit auszeichnet. In diesem Zustand haben die Automatismen unseres Geistes ihre zwingende Kraft verloren.

Auswirkungen im Führungsalltag

Wenn Führungskräfte regelmäßig Präsenz- und Bewusstheitsübungen durchführen, werden sie auch in alltäglichen Arbeitssituationen, z.B. bei Entscheidungen öfter innehalten und sich die Vorgänge in ihrem Inneren bewusst machen. Dadurch werden sie mentale Automatismen schneller bemerken und besonnen nach innen und nach außen schauen, bevor sie entscheiden und handeln. So haben sie eine größere Chance, neue Sichtweisen und Gedanken zu erfassen und in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Die meditative Praxis trägt aber auch dazu bei, dass ihr Einfühlungsvermögen in Menschen und Situationen wächst.

Auch die Reflexionsfähigkeit dem eigenen Verhalten gegenüber wird sich verbessern, denn durch Meditation wird das „Überblicks-Bewusstsein“ gestärkt. Und weil sie einen Zugang zur inneren Ruhe und Zentriertheit gefunden haben, kommen sie auch in Stress-Situationen nicht so schnell in den Zustand des Getrieben-Seins.

Meditation als Erkenntnisweg

Der amerikanische Quantenphysiker und Meditationslehrer Prof. Arthur Zajonc hat eine Methode des „meditativen Erforschens“ (Contemplative Inquiry) entwickelt, die beim gewöhnlichen Beobachten und Denken ansetzt und diese Fähigkeiten systematisch vertieft und verfeinert. Das Überwinden von Wahrnehmungs- und Denkautomatismen und die Öffnung des Bewusstseins für Neues und Unerwartetes spielen dabei eine große Rolle (Zajonc 2010). Für die Innovationsforscher Peter Senge und Otto Scharmer z.B. ist Arthur Zajonc eine wichtige Inspirationsquelle für ihre Arbeit mit Führungskräften. Ich möchte einige Aspekte beschreiben.

Meditative Erforschungsthemen

Führungskräfte können diese meditative Erforschungsmethode immer dann anwenden, wenn vorhandene Erfahrungen und scharfsinniges Denken nicht ausreichen und der gewohnte Erkenntnishorizont erweitert und vertieft werden soll. Dabei kann es um eine Situation mit einem Mitarbeiter gehen, die sie vertieft verstehen wollen oder um Fragen zu Kunden oder Lieferanten. Auch strategische oder innovative Fragestellungen sind möglich.

Meditative Fokussierung

Ausgehend von der beschriebenen Präsenz und Bewusstheit der „Jetzt-Übung“ geht es darum, sich auf das zu erforschende Thema zu konzentrieren und es vertieft zu erleben. Wie Abb. 3 zeigt, kommen dabei unterschiedliche Bewusstseinskräfte zur Geltung. Im ersten Schritt geht es um exaktes Wahrnehmen dessen, was ist, ohne jede Bewertung. Danach ist durch bildhaftes Denken ein tieferes Verstehen möglich. Auf der nächsten Ebene steht das Erfühlen von Kraftfeldern im Mittelpunkt und dann kommt es zum tiefsten Verstehen, das nur im Zustand der unmittelbaren Verbundenheit der aktiven Identifikation möglich ist. Abb. 3 zeigt auch, wie bei diesem Vorgehen jeweils tiefere Schichten der untersuchten Situation erfahrbar werden.



Abb. 3: Schritte der Vertiefung (Ballreich/Zajonc 2012)

Meditation als kognitives Atmen

Neue Einsichten entstehen aber erst dann, wenn der fokussierte Inhalt losgelassen wird und das Bewusstsein in der Stille im Zustand des Seins ohne Aktivität verweilt. Wenn man dabei wach, präsent und offen bleibt, dann tauchen im Bewusstsein Resonanzen auf, die tiefere Aspekte des fokussierten Themas zur Sprache bringen: Empfindungen, imaginative Bilder, Bewegungsimpulse, Fragen, Einsichten.

Die Meditation vollzieht sich in einem „kognitiven Atmen“ zwischen fokussierter Aufmerksamkeit und offenem Gewahrsein (Abb. 4). Dieser Prozess liegt auch allen kreativen Prozessen zugrunde, denn nach der Phase des Bebrütens eines Themas geschieht die Illumination, d.h. das Auftauchen einer kreativen neuen Idee in der Phase der Entspannung und des Loslassens, wenn das Bewusstsein leer ist.

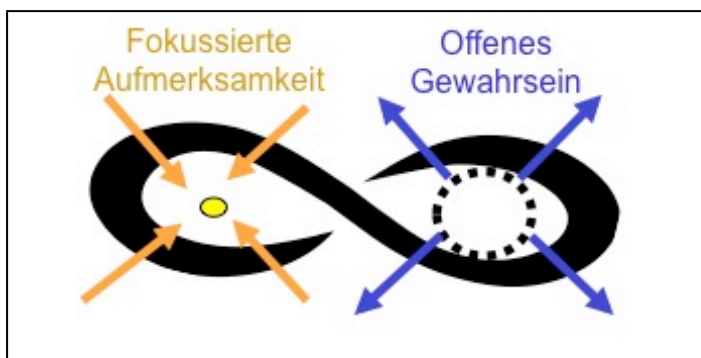


Abb. 4: Kognitives Atmen (Zajonc 2010)

Anwendung im Führungsalltag

Die beschriebenen meditativen Methoden wirken nicht nur, wenn sie intensiv trainiert werden. Allein die kurze Frage während der Arbeit: Was fühle ich jetzt gerade? oder ein kurzes Achten: Wie atme ich jetzt gerade? öffnet den Zugang zum Feld der Präsenz und Bewusstheit. Und wer die Arbeitstechnik des Fokussierens und Loslassens geübt hat, der wird sich u.U. nach konzentrierter Arbeit an einem Thema oder nach einer wichtigen Besprechung innerlich und äußerlich zurücklehnen und auf die Resonanzen achten, die sich einstellen. Und er wird die natürlichen Entspannungsphasen (Arbeitspausen, spazieren gehen, joggen, duschen usw.) wie von selbst nutzen, um auf die Resonanzen und tieferen Einsichten zu den vorhergegangenen Arbeitsthemen zu achten.

Nur in der Leere und Offenheit des Bewusstseins können sich neue Gedanken entwickeln. Bei strategischen Fragestellungen, bei Innovationsthemen oder wenn schwierige Problemsituationen Handeln außerhalb der gewohnten Routinen erfordern, dann ist diese Offenheit für Führungskräfte ganz besonders wichtig.

Literaturhinweise

Ballreich, R. (2011): Die Konfliktdynamik in und zwischen Menschen. In: Ballreich, R./Glasl, F.: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart.

Ballreich, R./Zajonc, A. (2012): Aus tieferen Quellen schöpfen. Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte und BeraterInnen. Filmdokumentation eines dreitägigen Workshops. Auditorium-Netzwerk, Müllheim.

Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München, Wien.

Kabat-Zinn, J. (2005): Zur Besinnung kommen. Freiamt.

Tolle, E. (2000): Jetzt. Die Kraft der Gegenwart. Bielefeld.

Zajonc, A. (2010): Aufbruch ins Unerwartete. Meditation als Erkenntnisweg. Stuttgart.

Veröffentlicht in: TrigonThemen 3/2012