

AGILITÄT, METISCHE INTELLIGENZ UND ENTSPANNUNG¹

WOLF-ULRICH SCHOLZ

Entspannung ist von diesen drei Begriffen am besten und längsten bekannt und vom Vorverständnis ausreichend gesichert, aber wird hier noch im Hinblick auf neuere Forschungsergebnisse und seine Beziehung zu Agilität und metischer Intelligenz näher erörtert und exemplifiziert. Metische Intelligenz oder einfach Metis gehört hingegen zu den unübersetzbaren Begriffen europäischer Philosophien, doch hat diese Form von Intelligenz seit ihrer Wiederentdeckung vor etwas mehr als 40 Jahren eine Art internationaler Untergrundkarriere in verschiedensten Gebieten gemacht. Metische Intelligenz wird hier durch mehrere Charakterisierungen und beispielhafte Veranschaulichungen dargestellt, wobei unter anderem nicht nur die Parallelen zur Agilität, die Beziehung zum Kairos-Fassen (Kre-aktivität), zum neueren Kognitionsverständnis der „4 E Cognition“ und das antipodische Verhältnis zu impulsivem Handeln zur Sprache kommen. Entspannungsverfahren begünstigen den Gebrauch von Metis vor allem (aber nicht nur), insofern sie Gelassenheit fördern. Eine hierfür beispielhafte Entspannungsübung wird im dritten Teil „Entspannung“ konkret beschrieben. Agilität im hier relevanten Sinn ist der erst in jüngster Zeit bekanntgewordene der drei Begriffe, mit Anfängen im vorigen Jahrhundert, aber erst seit der Veröffentlichung des „Agile Manifesto“ 2001 in den letzten Jahren mit schnell zunehmend wachsendem allgemeinem Bekanntheitsgrad. Es wird argumentiert, dass Agilität, verkörpert in „agile mindsets“, auf längere Sicht nur zu einem gelingenden Umgang mit der volatilen, unsicheren, komplexen, ambigen VUCA-Welt führen kann, wenn wachsende Agilität von wachsender Entspannungsfähigkeit flankiert wird. Präventive Hinweise zur Abhilfe bei einigen dabei voraussehbaren Problemen werden skizziert und dafür vorgeschlagene konkrete Entspannungsübungen zum Teil genauer beschrieben.

Schlüsselwörter: Agilität, E-Kognition, Entspannungsverfahren, Kairos, Metis, VUCA-Welt

Agilität

Agilität ist ein Begriff, der zwar Vorläufer hat (vgl. Förster & Wendler 2013, Termer & Nissen 2014), aber eigentlich erst weithin bekannt wurde, nach-

dem sich im Februar 2001 fast 20 Vertreter von verschiedenen Methoden der Software-Entwicklung (wie eXtreme Programming, Scrum, Crystal und Feature Driven Development) trafen und dabei ein „Agile Manifesto“ ent-

¹ Textfassung des gleichnamigen Plenarvortrags am 30. April 2019 im Rahmen der 33. Entspannungstherapiewoche in der Akademie am Meer, Klappholttal/Sylt, veranstaltet von der DG-E im 10. Jahr ihres Bestehens.

wickelten (vgl. Bleek & Wolf 2008, 13). Dieses Manifest listete 12 Prinzipien für agile Software auf, nachdem es vier Wertepräferenzen verkündet hatte: „We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others to do it. Through this work we have come to value: INDIVIDUALS AND INTERACTIONS over processes and tools, WORKING SOFTWARE over comprehensive documentation, CUSTOMER COLLABORATION over contract negotiation, RESPONDING TO CHANGE over following a plan“ (vgl. Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A.V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). <http://www.agilemanifesto.org>).

Inzwischen ist hieraus mehr als nur eine Mode in der Software-Entwicklung geworden – wie selbst Kritiker zugeben (vgl. Meyer 2014). Darüber hinaus hat Agilität in den letzten Jahren geradezu boomende Anerkennung in vielen Bereichen der Arbeitswelt gefunden – wie z.B. bei Personalstrategien (vgl. Trost 2018, 428 ff), beim Projektmanagement (vgl. Project Management Institute 2017), oder überhaupt beim Management von Organisationen (vgl. Olbert & Prodoehl 2019). Nicht von ungefähr hieß die dritte Auflage von Roman Stögers Buch über Prozessmanagement 2011 noch „Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit“

Stöger 2011), während die vierte (überarbeitete) Auflage 2018 unter dem Titel „Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität“ erschienen ist (Stöger 2018). Schon 2003 definierte Strohmeier Agilität „Aus Sicht des Managements von Vorhaben“: „*Agilität ist das rationelle, abgestimmte von hohem Lerneffekt begleitete Herbeiführen eines ballastarmen Fortschritts ohne fahrlässige oder gar schuldhaftige Verzögerung.*“ (Strohmeier 2003, 6). Wer wollte auf so etwas verzichten?

Aber damit nicht genug: Anderson & Uhlig gaben 2015 ihrem Sammelband „Das agile Unternehmen“ den Untertitel „Wie Organisationen sich neu erfinden“ (Anderson & Uhlig 2015) und Olbert & Prodoehl wählten als Herausgeber eines Buches 2019 den Titel „Überlebenselixir Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert“. In einem Artikel „The agile manager“ vom Juli 2018 im McKinsey Quarterly schrieb De Smet aufgrund einer McKinsey-Studie an 2500 Personen in vielfach unterschiedlichen Arbeitsstellen: „The agile workplace is becoming increasingly common“ (De Smet 2018, 1), während es in einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 15. 01. 2018 noch heißt: „Die Unternehmen sind auf dem Weg zur agilen Organisation – aber noch ganz am Anfang.“ (zitiert nach Olbert & Prodoehl 2019, 10).

Während heute vor allem die Rede von Agilität im Bereich von gewinnorientierten Unternehmen ist², gibt es andererseits schon frühe Beispiele für den Bereich von Non-Profit-Organisationen wie z.B. die 128. Mitgliedertagung der nordamerikanischen Association of Research Libraries 1996 unter dem Titel „Leading the agile organization“, deren erstes Programmfeld dem „Thriving amid Uncertainty“ gewidmet war (vgl. Association of Research Libraries 1999, 25 ff). Auch in der (Erwachsenen)- Pädagogik spielt Agilität zunehmend eine bedeutendere Rolle (vgl. Tesar, Stöckelmeyer, Sieber & Pucher 2011, Briggs 2014, Arn 2016, Scholz 2018a) und taucht gelegentlich auch schon im Bereich der Beratungspsychologie (vgl. z.B. Kauffman & Hodgetts 2016) und Psychotherapie (vgl. z.B. Scholz 2019b) auf.

Überall scheint heute Agilität gebraucht zu werden: „Whilst Agile started with a focus on software development, it's now been applied more broadly. Any project type can use Agile approaches to improve delivery.“ (Ross 2017, 17)

Dabei ist freilich das Verständnis von Agilität nicht immer gleich: Förster & Wendler stellten schon 2013 fest, „dass die Charakterisierung der

Agilität ein komplexes System darstellt, das entsprechend von vielen Autoren als mehrdimensionaler Raum begriffen wird.“ (Förster & Wendler 2013, 10). Rahn bemerkte jedoch beim Vergleich verschiedener Agilitätsdefinitionen: „Feste Definitionsbestandteile sind das erhöhte Maß an Flexibilität bzw. die Fähigkeit sich anzupassen, die Geschwindigkeit, mit der diese Anpassung vollzogen wird, und die veränderten Umwelt- bzw. Marktentwicklungen als Auslöser.“ (Rahn 2018, 6). Solche veränderte Bedingungen und deren Folgen werden „durch das VUCA-Prinzip zusammengefasst. Nach diesem Prinzip ist die heutige Welt durch eine zunehmende Geschwindigkeit, erhöhte Unsicherheit, steigende Komplexität und die Mehrdeutigkeit von Informationen gekennzeichnet.“ (Rahn 2018, 69).³

Starker & Peschke haben die Bestandteile des VUCA-Prinzips folgendermaßen genauer ausgeführt: „**Volatilität** – Unbeständigkeit, hohe Schwankungsbreite, Veränderungsgeschwindigkeit. **Unsicherheit** – Unkenntnis über die Variablen, die Wechselwirkungen, Disruptionen, unvorhersehbare Veränderungen. **Komplexität** – Viele, teilweise unbekannte Variablen mit vielfältigen Wirkungen aufeinander. Eine Aktion hat Wirkungen auf sehr viele Variablen. Projekte

² Preußer schreibt 2018 in ihrem Beitrag „Wendig im Wettbewerb“ für die Ausgabe „Agil entscheiden. Flexibel und schnell komplexen Fragen begegnen“ vom ManagementKompass des F.A.Z. Instituts: „In der Praxis wirken agile Arbeitsweisen derzeit vor allem in der IT, in Forschung und Entwicklung, sowie in Vertrieb und Marketing.“ (Preußer 2018, 7)

³ Ross zufolge: “This acronym for *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* was coined by the US military back in the late 1990s, but has really gained momentum in the last decade.” (Ross 2017, 23)

lassen sich nicht berechnen und vorplanen. **Ambiguität** – Viel-, Mehrdeutigkeit, Informationen sind nicht eindeutig interpretierbar. Missverständnisse aus der Vielzahl der Rollen, Aufträge und Schnittstellen haben sich erhöht. Interessenkoalitionen werden vielschichtiger.“ (Starker & Peschke 2017, 58). Starker & Peschke teilen allerdings nicht Rahns Verständnis von den Bedingungen der VUCA-Welt als „Auslöser“ von Agilität (vgl. oben Rahn 2018, 6), sie bemerken sogar: „Der Begriff ‚agile Methoden‘ ist ein Oxymoron. Der Zweck einer Methode liegt in der Verdichtung und der Absicherung eines jeweils gleichen Vorgehens. Agil zu sein bedeutet das Gegenteil, nämlich flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren.“ (Starker & Peschke 2017, 59).

Auch Olbert & Prodoehl sehen die VUCA-Welt nicht als „Auslöser“ von Agilität: „Agilität ist nicht etwas, das den Menschen widerfährt, sondern etwas, das durch die Menschen geschieht. Für die Agilitäts-Transformation in Unternehmen gilt der Satz: ‚Change happens to us. Agility occurs because of us.‘“ (Olbert & Prodoehl 2018, 5). Auch Olbert & Prodoehl gehen aber von einer VUCA-Systemumwelt für Organisationen im 21. Jahrhundert aus und meinen, „deshalb ist

das Agilitäts-Management das erfolgskritische Management-Paradigma für Organisationen im 21. Jahrhundert. Agilität befähigt Organisationen schnell und flexibel, antizipativ und initiativ, effektiv und effizient, proaktiv und reaktiv erfolgskritische Veränderungen zu vollziehen.“ (Olbert & Prodoehl 2019, 2). Lundak, der über langjährige Erfahrungen mit Agilität in der Software-Entwicklung verfügt, hat jedoch schon 2009 in seinem Buch „Agile Prozesse“ erklärt: „Agil kann ein einzelner Mitarbeiter sein, aber nicht eine gesamte Organisation.“ (Lundak 2009, 246).⁴

Selbst für stark an einer Organisationsagilität Interessierte wie Olbert & Prodoehl spricht für ein zunächst engeres Verständnis von Agilität als einem persönlichen Mindset Folgendes: „Eine Organisation kann nur dann zu einer agilen Organisation werden, wenn Agilität das dominierende mentale Modell, der dominierende Mindset bei möglichst vielen Akteuren in dieser Organisation ist.“ (Olbert & Prodoehl 2019, 4). Auch Ross, die 2017 ein Buch über die Ermöglichung von agilem Wandel „Hacking for Agile Change“⁵ veröffentlicht hat, geht darin davon aus, dass Grundlage eine mentale Haltung der Agilität sein muss: „Being truly

⁴ Demgegenüber haben Eder, Conforto, Amaral & Silva aufgrund des empirischen Vergleichs traditionell und agil durchgeführter Projekte 6 Aspekte überindividueller Art beschrieben, nach denen Agilität in der Projektdurchführung charakterisiert werden könnte (vgl. Eder, Conforto, Amaral & Silva 2014)

⁵ Zum Verständnis des Titels hilft ihre Erläuterung: „In recent years, the word *hack* has taken on a new meaning. Once associated with computer hacking, the term *hack* is now broadly used to describe a shortcut, a solution or a useful tip to achieve something more efficiently.“ (Ross 2017, 8)

agile starts with an agility in mindset.“ (Ross 2017, 3).

In erster simplizistischer Annäherung lässt sich eine solche Agilität als Mindset⁶ in etwa folgendermaßen verstehen: „In simple computational terms, agile thinkers are quick-witted in the sense that they reach their conclusions quickly, in faster run-time than their less agile counterparts.“ (Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 26). Veale, Feyarts & Forceville haben allerdings schon selbst bemerkt, dass die Schnelligkeit nicht das Wesentliche an einer mentalen Agilität im Sinne solcher „quick-wittedness“ ist: Der Schlüssel zum Verständnis liege vielmehr in dem Wort „wit“,⁷ welches unsere Fähigkeit bedeute, ein Problem zurechtzuschneiden, zu bestimmen, welche Wahlmöglichkeiten wir haben, und sich für effektive Handlungsweisen zu entscheiden: „To be quick-witted in a conceptual space is to be quick in recognizing the component states of the problem, in understanding the connections between these states, and in plotting a course

through these states to an acceptable solution.“ (Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 25). Aber auch dies ist noch nicht genug: Vielmehr könne ein agiler Denker zusätzlichen Manövrieren erschaffen, indem er Mehrdeutigkeiten einer Beschreibung erkenne, wo andere nur eine starre und eindeutige Spezifikation erkennen (vgl. Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 26). Die Autoren fügen hinzu, dass ein agiler Verstand in Mehrdeutigkeit eine Gelegenheit statt ein Problem sieht: „The opportunity is to perceive an unexpected choice where others perceive confusing indeterminism.“ (Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 27).

Am Ende ihrer Bemühungen um eine Definition von mentaler Agilität schließen Veale, Feyaerts & Forceville, wir brauchten eine Metapher, die agil genug wäre, um einem Phänomen gerecht zu werden, das sich widersetzt festgenagelt zu werden, und finden diese Metapher im Begriff der mentalen und konzeptuellen Agilität. „We use this metaphor to denote more than an ability to think on one’s feet. Rather, we take it to signify a

⁶ Freyth & Baltes definieren „Mindset“: „Unter Mindset wird eine bestimmte Denkweise oder innere Haltung verstanden. Das Mindset wird durch Werte und daraus abgeleitete Prinzipien beschrieben, die das Verhalten eines Menschen beeinflussen. Eine wesentliche Quelle zur Beschreibung einer agilen Denkweise bzw. Haltung liefert das sogenannte agile Manifest, das im Kontext der Softwareentwicklung definiert wurde...“ (Freyth & Baltes 2017, 342). Auch Freyth & Baltes setzen den Zusammenhang mit den „neuen Herausforderungen in der VUCA-Welt“ voraus und erklären: Ein agiles Mindset ist die Voraussetzung für den effektiven Einsatz agiler Methoden und für ein erfolgreiches agiles Handeln.“ (Freyth & Baltes 2017. 331)

⁷ Das englische Wort „wit“ entspricht hier in etwa einer der früheren Bedeutungen des deutschen Wortes „Witz“ als Bezeichnung einer intelligenten Fähigkeit, wie es noch bis ins 19. Jahrhundert hinein gebraucht werden konnte (vgl. Röhrich 1980, 8 f), bis die Bedeutungsverengung auf die heute übliche Bedeutung von „Witz“ einsetzte „eine kurze Lachen erregende Erzählung, die in einer Pointe gipfelt“ (Röhrich 1980, 9). Der frühere Sinn ist jedoch noch in zusammengesetzten Formen wie „Mutterwitz“ oder „Gewitztheit“ zum Teil erhalten geblieben.

whole range of related abilities and qualities, such as: the ability to construe an object or situation in unconventional ways; the ability to perceive opportunistic ambiguity where others only see a conventional form or are overwhelmed by indeterminism; the ability to perceive unconventional affordances in an object or resource; the ability to dynamically alter one's goals and the criteria guiding one's search in a state space, the ability to alter one's representations of an object or a problem; the ability to exploit ambiguity to achieve multiple goals at once, and thereby achieve a degree of conceptual and communicative economy; and so on." (Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 29).⁸

Nach Ross sind die vier Glieder des agilen Mindsets (im Sinne mentaler Einstellungen des agilen Manifests): **I**) ein auf Lernen und Wachstum ausgerichtetes Mindset, das aufgrund von Herausforderungen ge-

deht und Fehlschläge als eine willkommene Gelegenheit für Lernen und Verbesserung akzeptiert (vgl. Ross 2017, 41), **II**) eine willige Aufnahme von Mehrdeutigkeit und Ungewissheit: „Once we embrace uncertainty, our minds are open to new possibilities, which in turn can evolve into ‚aha‘ moments or breakthrough solutions.“ (Ross 2017, 44), **III**) das Mindset eines neugierigen Anfängers, was bedeute: intensiv neugierig zu sein, Muster zu erkennen, Urteile aufzuschieben, genau zuzuhören, alles in Frage zu stellen, „curiosity is now applauded as a much needed attribute, particularly in a VUCA world.“ (Ross 2017, 46), **IV**) ein Designer Mindset, das mögliche Erfahrungen des Kunden oder „Verbrauchers“ im Vorhinein mitdenkt: „The Design Thinking approach helps us discover, define, review and iterate our change approach with the user experience in mind.“ (Ross 2017, 59).⁹

⁸ Was hier zuletzt „and so on“ bedeuten könnte, zeigen beispielsweise zwei Ansichten über agile Führung von Deering, Dilts & Russell: „Agile leaders don't keep their mental agility in reserve for when things go wrong. They use it to respond to the threats and opportunities they detect in the 'weak signals' they receive through their multiplex sensing systems“ (Deering, Dilts & Russell 2002, 36) und „Agile leaders do not abandon their goals, just because their chosen routes cease to be available for one reason or another. They bob and weave, duck and dive and seek other routes and means to achieve their objectives. And if they can't find any, or can't find any in time, they modify or change their goals to bring them within reach.“ (Deering, Dilts & Russell 2002, 37).

⁹ Für eine erste Selbsteinschätzung hinsichtlich dieser vier Bestandteile eines agilen Mindsets hat Ross für jedes dieser vier Bestandteile einige Aussagen über sich selbst vorgeschlagen, darunter für **I**) „I am inspired by others' success.“ und „I'm happy to choose a challenge over an easier option.“, für **II**) „I can move on to the next piece of work without fully completing a previous piece of work.“ und „I am comfortable facilitating without PowerPoint slides.“, für **III**) „I will question things I already understand to uncover how other users perceive the world.“ und „I listen wholeheartedly without thinking about what I want to say next.“, für **IV**) „I take a macro view of the business environment when developing solutions.“ und „I am open to observing body language and asking questions to gain deep understanding of my end users.“ (vgl. Ross 2017, 39 f) Eine umfangreichere Liste von Selbstaussagen, die „wesentliche potenzielle Inhalte eines agilen Mind-

Was diesen Charakterisierungen von Agilität als Mindset immer noch weitgehend fehlt, ist allerdings, dass hier die herkömmliche „I-Conception of mind“, die methodologisch und metaphysisch auf Individualismus, Intellektualismus und Internalismus besteht (vgl. Hutto & Myin 2017, 4), kaum erweitert um die inzwischen in der Grundlagenforschung zur Kognition favorisierten E-Konzeptionen erscheint, welche in den letzten Jahren sich durch „a growing realization that cognition was not limited to processes in the head, but was embodied,

embedded, extended, and enactive“ (vgl. Newen, de Bruin & Gallagher 2018, 4) bemerkbar gemacht hat.¹⁰

Dabei ist m.E. zusätzlich anzumerken, dass Marc Johnson, der als Autor von „The body in the mind: the bodily bases of meaning, imagination, and reason“ (Johnson 1987) und als Ko-Autor des Klassikers „Philosophy in the Flesh“ (Lakoff & Johnson 1999) zur Verabschiedung von der herkömmlichen I-Konzeption des Geistes schon früher wesentlich beitrug, sogar mehr als nur die vier schon genannten E-Charakteristika der Kogni-

sets“ abbilden sollen, haben Freyth & Baltes beginnend mit „1. Nur außerhalb der eigenen Komfortzone findet Innovation statt.“ zusammengestellt (vgl. Freyth & Baltes 2017, 343 ff), die Liste schließt ab mit: „25. Es ist wichtig den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen. ...“ (Freyth & Baltes 2017, 345). Freilich ist auch nicht immer eindeutig, wer als Kunde zu verstehen ist: Sind für den Lehrenden an einer Universität ohne Studiengedühren die Studierenden die Kunden, oder ist es das Gemeinwesen (z.B. Staat oder Stifterverband), was die Universität unterhält (vgl. Arn 2016)? Ist bei einem von einem Betrieb organisierten und bezahlten Coaching dieser Betrieb der Kunde oder die Coachees? Sind neben den gesetzlich versicherten PatientInnen von PsychotherapeutInnen auch deren Krankenkassen die Kunden oder gar statt dieser PatientInnen? Oder sollte man auch hier besser agil die Unsicherheit umarmen? (vgl. dazu das Folgende im Haupttext).

¹⁰ Zwar können bei oberflächlicher Betrachtung Sammelbände mit Titeln wie „Philosophie der Verkörperung“ (Fingerhut, Hufendiek, Wild 2013) oder „The Routledge Handbook of Embodied Cognition“ (Shapiro 2014), in denen es Beiträge mit Titeln gibt wie einerseits „Der verkörperte und eingebettete Geist“ (Haugeland 2013, 105), „Der ausgedehnte Geist“ (Clark & Chalmers 2013, 205) und „Enaktive Intentionalität“ (Lycan 2013, 415) und andererseits Beiträge mit Titeln wie „Embedded and situated cognition“ (Dawson 2014, 59-67), „Extended cognition“ (Aizawa 2014, 31-38) und „The enactive approach“ (Paolo & Thompson 2014, 68-77) den Eindruck erwecken, als könne das Charakteristikum des „Embodiment“ (der Verkörperung) die anderen 3 E der 4-E-Kognition mit umfassen, doch ist dies natürlich nicht zwangsläufig der Fall, wiewohl auch nicht grundsätzlich ausgeschlossen: Es kommt auf den jeweiligen konkreten theoretischen Ansatz und das jeweilige konkrete Verständnis der vier Charakteristika des Geistes an. Ich selbst neige seit Ende der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zu einem inklusiven Verständnis von Embodiment einer situierten Kognition (vgl. Scholz 1992a, 1997, 1999a), wie es Edwin Hutchins später abstrakt umrissen hat: „according to the embodied perspective, cognition is situated in the interaction of body and world, dynamic bodily processes such as motor activity can be part of reasoning processes, and off-line cognition is body-based too. Finally, embodiment assumes that cognition evolved for action and because of this, perception and action are not separate systems, but are inextricably linked to each other and to cognition. This last idea is a near relative to the core idea of enaction.“ (Hutchins 2010, 428, vgl. auch Scholz 2001b, 47 ff; 2002, 49ff und 147 ff; 2013, 4420 ff; 2018b, 64 ff).

tion “embodied, embedded, extended und enactive” aus dem „Oxford Handbook of 4 E Cognition“ (herausgegeben von Newen, de Bruin & Gallagher 2018) in seinen neuesten Veröffentlichungen (darunter eine in eben diesem Handbuch) benennt¹¹: “we should add at least three more E’s to this list: emotional, evolutionary, and exaptative. ... However long the list, embodiment comes first, ...” (Johnson 2017, 34, Johnson 2018, 637).¹²

Eine solche E-Konzeption von Kognition ist aber in manchen der oben nur global erwähnten 12 Prinzipien des agilen Manifests bereits implizit, etwa in den Prinzipien 5. und 6., wo Kognition offenbar als embodied, embedded, extended, enactive und emotional vorausgesetzt wird: „5. Projekte müssen um motivierte Mitarbeiter herum aufgebaut werden. Man gebe ihnen das nötige Umfeld und die benötigte Unterstützung und vertraue ihnen, dass sie die Arbeit erledigen. 6. Die effizienteste und effektivste Methode, um Informationen innerhalb eines Teams als auch in sei-

nem Umfeld weiterzugeben, ist das direkte Gespräch von Angesicht zu Angesicht.“ (zitiert nach Lundak 2009, 61, vgl. auch Beck u.a. 2001). Die Vorstellung von Kognition als „extended“ gehört geradezu zu den Grundlagen von Software-Entwicklung und wird im 5. Prinzip mit der „benötigten Unterstützung“ indirekt thematisiert. Die „embeddedness“ der erforderlichen Kognition klingt an, wenn Lundak sagt: „Agil sein funktioniert primär im Kleinen, d.h. beim Einzelnen. Doch wird es eine einzelne Person in einem nicht agilen Umfeld sehr schwer haben.“ (Lundak 2009, 237). Dass der Geist implizit als „leibhaftig“ oder „verkörpert“ bei der agilen Software-Entwicklung vorausgesetzt wird, zeigt sich nicht bloß im Bestehen auf dem Informieren „von Angesicht zu Angesicht“ als bestmöglicher Methode, sondern auch in der nicht bloß in Scrum-Teams, sondern in vielen agilen Teams üblichen Methode des „Standup-Meeting“ mit den Themen „Was habe ich gestern getan? Woran arbeite ich heute? Wo habe ich

¹¹ „Cognition is embodied ...; it is embedded insofar as it arises from interactions with its environments (both physical and social); it is enactive in the way it creates meaning and thought in an ongoing fashion; and it is extended in the sense that we offload certain cognitive operations and contents onto (or into) aspects of our environment, such as books, computers, buildings, and signs.” (Johnson 2017, 34, Johnson 2018, 636 f).

¹² „Man kann sagen, dass das Projekt, die Rolle des Körpers in Wahrnehmungs- und Verhaltensprozessen bis hin zu begrifflichen Vorgängen höherer Ordnung und abstraktem Denken aufzuweisen, nach dem früheren Computermodell und dem von der Neurowissenschaft inspirierten sogenannten Konnektionismus eine dritte Welle der Kognitionswissenschaften ausgelöst hat.“ (Gallagher 2012, 320). Im Artikel „Kognition“ eines „Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Kognition“ von 2006 heißt es hingegen noch: „... die Annahme sog. neuron-ähnlicher konnektionistischer Netzwerke als komputationale Implementationen der Funktionsweise des Gehirns ist in den letzten Jahren äußerst populär geworden und hat ernsthaft den bis dato unangefochtenen Status der Computermetapher als bevorzugte Erklärung menschlicher Kognition in Frage gestellt.“ (Fresch 2006, 23) Für entsprechend früher in Psychologie wissenschaftlich sozialisierte Personen ist also eine E-Konzeption von Kognition möglicherweise doch noch sehr befremdend.

ein Problem?“ (vgl. Lundak 2009, 162), deren Beantwortung im Stehen meist prägnanter gelingt als im Sitzen¹³. Auch wenn in der obigen Charakterisierung von Agilität durch Veale, Feyaerts & Forceville von „more than an ability to think on one's feet“ (Veale, Feyaerts & Forceville 2013, 29) metaphorisch die Rede ist, enthält dies schon einen impliziten Hinweis auf eine E-Konzeption von Kognition im Sinne eines Embodiment im Zusammenhang mit Agilität. Die Erwähnung der Motiviertheit der Mitarbeiter und des Vertrauens in sie als Voraussetzungen im 5. Prinzip verweist auf emotionale Aspekte der kognitiven Leistungen für die Agilität.

Implizit ist eine E-Konzeption der Kognition auch schon länger in der Kognitiven Verhaltenstherapie zu finden (vgl. z.B. Lazarus 1997, Mahoney 1990, Scholz 1997, 1999a), deutlicher auch im PHOEBOS-Feld-Modell situierter Kognition als Symbolisierungsverhalten mit **Körper** und **Kultur** als Rahmenbedingungen und einem emotional akzentuierten Unterfeld mit den Polen Stimmung, Leib-Dasein, Ausdruck und Einstellung (vgl. Scholz 2001b, 47 ff, Mathesius & Scholz

2014, 133 ff., Scholz 2018b, 64 ff), – ein Feld-Modell, das wie andere Feldmodelle auch besser als Phasen-Modelle für mehr Agilität in der Kognitiven Verhaltenstherapie einsetzbar ist (vgl. Scholz 2019b).¹⁴

Agilität als Mindset im Sinne der E-Konzeption des Geistes scheint damit noch mehr als bei Voraussetzung der I-Konzeption ein „Tausendsassa“ zur Bewältigung von Problemen in der VUCA-Welt. Dies will ich auch gar nicht in Abrede stellen, doch scheint mir selbst in der hypnosystemischen Betrachtung von Starker & Peschke die notwendige begleitende Steigerung von Entspannungsfähigkeit gerade auch als Ausgleich für wachsende Agilitätsanforderungen zu wenig Beachtung zu finden, obwohl sie immerhin meinen, es könne nur gelingen „auf steigende Komplexität mit erhöhter Agilität, Entscheidungs- sowie Veränderungsgeschwindigkeit zu reagieren“, wenn auf der anderen Seite maßgeblich für Bedürfnisbefriedigung sowohl hinsichtlich Bindung als auch Orientierung und Kontrolle gesorgt würde (vgl. Starker & Peschke 2017, 68 f).¹⁵ Dabei könnte doch gerade auch Hypnose für die Entwicklung

¹³ oder allgemeiner einer heuristischen Praktik „Working out loud“ von wachsender Popularität in agilen Teams (vgl. Ross 2017, 93 f) oder „walk-around brainstorm“ (vgl. Ross 2017, 161)

¹⁴ Praktische Beispiele für agile Vorgehensweisen (ohne solche Benennung) in der Kognitiven Verhaltenstherapie unter impliziter Voraussetzung einer E-Konzeption von Kognition, besonders von Embodiment, finden sich z.B. in meiner Darstellung einer Interventionsvignette zur Arbeit mit einer chilenischen Kollegin bei meinem Workshop „Body Techniques in the Metalogue Approach of Rational Emotive Behaviour Therapy“ 1996 an der Universität von La Laguna auf Teneriffa (vgl. Scholz 2002, 93 ff) oder in der Selbstdarstellung einer meiner Klientinnen von unserem dialektischen „Tanz“ – inspiriert von Linehans Dialektischer Verhaltenstherapie (vgl. Linehan 1996) – mit ihrer Vorgeschichte (vgl. Scholz 2001b, 300 ff).

¹⁵ Dies ist auch aufgrund der existentiellen Bedürfnisse gemäß dem Leib-Dasein-Feld zu erwarten (vgl. Scholz 2001b, 61 ff)

kompensatorisch gesteigerter Entspannungsfähigkeit unter anderem hilfreich sein (vgl. Scholz 2019a, 94, Scholz 2000) und einer hypnosystemischen Konzeption naheliegen.

So bleibt die Gefahr: Erhöhte Agilität ohne erhöhte Fähigkeit zur Entspannung könnte statt zur Einhegung der VUCA-Probleme auch zu ihrer Verschärfung als selbst ein Bestandteil der VUCA-Welt beitragen, denn auch „Agil sein ist harte Arbeit.“ (Lundak 2009, 23) oder kann es zumindest sein.

Indirekt verweisen auch schon die drei von Ross empfohlenen „Mindset Hacks“ zur Unterstützung von Agilität auf die Wichtigkeit von Entspannungsförderung im Zusammenhang mit Agilitätsförderung hin, die sie 1. The Power of Thought, 2. The Power of Now und 3. The Power of Relaxed Alertness nennt (vgl. Ross 2017, 65). Zu „The Power of Thought“ vermerkt Ross: „The key is to not only repeat the activity, but to also imagine yourself carrying out the activity.“ (Ross 2017, 66), was in einem entspannten

Zustand besser gelingt (vgl. Lazarus 1993, 141). Zu „The Power of Now“ vermerkt sie „To be aware of now is to be in the moment and mindful.“ (Ross 2017, 66) und erläutert: „We can see that being mindful has many benefits. It can calm our minds and reduce stress and anxiety, resulting in a positive physiological effect on the brain.“ (Ross 2017, 67). Zu „The Power of Relaxed Alertness“ vermerkt sie: „Training professionals who practice accelerated learning principles recognize that Alpha is a useful brainwave state to stimulate creativity and help learners synthesise new information“, wobei sie insbesondere Georgi Lozanov, den Begründer der Suggestopädie anführt, und rät „Lie back, relax and allow Alpha to help you access your brain’s creative potential and intuitive thinking.“ (Ross 2017, 68).

So sehr ich die drei Mindset Hacks von Ross begrüße¹⁶, so kann ich sie doch nicht schon als eine komplette Lösung für das mit wachsender Agilität verbundene Problem der Notwendigkeit wachsender Entspannungs-

¹⁶ Dabei muss ich allerdings eine gewisse eigene Voreingenommenheit für diese drei „Mindset Hacks“ eingestehen, denn für „The Power of Thought“ ist offenbar mentales Training von großer Bedeutung, für das Renate Mathesius eine Koryphäe ist, mit der ich zusammen als Ko-Autor das Handbuch für Multimodale Stresskompetenz (MMSK) geschrieben habe (vgl. Mathesius 2008, Mathesius & Scholz 2014, Mathesius 2019). Was „The Power of Now“ betrifft, habe ich gerade 2018 einen Artikel über Spielarten von Achtsamkeit und Präsenzerfahrung in dieser Zeitschrift „Entspannungsverfahren“ veröffentlicht (Scholz 2018b) sowie einen Kongressbeitrag zu einer internationalen Pädagogikkonferenz, der „Agility“ und „Mindfulness“ (sowie „Metic Intelligence“ und „Cre-activity“) als miteinander wechselseitig in Beziehung stehende Eckpfeiler für die Erwachsenenbildung des 21. Jahrhunderts beschreibt (Scholz 2018a). Schließlich für „The Power of Relaxed Alertness“ mit seiner Beziehung zur Suggestopädie bin ich als einer der etwa 30 ersten Ausbildungstrainer für Suggestopädie der Deutschen Gesellschaft für suggestopädagogisches Lehren und Lernen (DGSL), der später auch noch Mitglied der Ausbildungskommission der DGSL war, natürlich auch voreingenommen (vgl. DGSL, G. Heidenhain, H. Roth & H. Wagner 1995, 68 f, Scholz 1999b).

förderung ansehen, geschweige denn als Lösung für alle mit wachsender Agilität möglicherweise verbundenen psychischen (oder sozialen) Probleme. So impliziert Agilität als Mindset zwar „rationelles“ Verhalten (vgl. oben Strohmeier 2003, 6), aber nicht schon „rationales Verhalten“, also keine Rationalität von entsprechendem Verhalten, „verstanden als dessen Verhältnismäßigkeit bezüglich der für es bedeutungsvollen ökologischen und organismischen Verhältnisse“ (Scholz 2002, 49),¹⁷ sondern das Mindset Agilität neigt eher zu beständiger Leistungsbereitschaft und Leistungssteigerung: „Wer die Haltung der Agilität kultiviert, für den ist jede Ankunft eine Abreise. Der kommt nur an, um aufzubrechen.“ (Olbert & Prodoehl 2019, 5). Wie „workaholics“ könnte es also auch eine Art „agiloholics“ geben, d.h. man kann auch unverhältnismäßig („irrational“) agil sein (oder werden) und somit auch unpassend zur Situation oder zur eigenen persönlichen Verfassung.

Um darauf selbst aufmerksam zu werden, könnte die mit der „Power of Now“ von Ross verbundene Achtsamkeit hilfreich sein, aber um aus

einem solchen Zustand in eine erholsame Entspannung herauszufinden, braucht es nicht bloß ein achtsames Gewahrsein und eine E-kognitive Umstrukturierung, sondern auch gewiefere Entspannungstechniken als das Angebot von Ross: „Lie back, relax and allow Alpha to help you access your brain’s creative potential and intuitive thinking.“ (Ross 2017, 68). Darauf wird im dritten Teil dieses Artikels zu „Entspannung“ noch genauer zurückzukommen sein.¹⁸

Metische Intelligenz oder Metis

Diese Form der Intelligenz wurde nach „Metis“, der nach der griechischen Mythologie ersten, sehr verwandlungsfähigen Frau von Zeus und Mutter der Athene benannt. „Metis“ gilt zwar strenggenommen als ein unübersetzbarer Begriff europäischer Philosophien (vgl. Pucci 2004), doch ist er gleichwohl in den letzten 40 Jahren in verschiedenen Sprachen und für verschiedene Belange wieder nutzbar gemacht worden (vgl. zur Übersicht Scholz 2017, 9536 ff) – auf Deutsch z.B. für die theoretische Phy-

¹⁷ Dieses Verständnis von „Rationalität“ erscheint mir zwar sinnvoll und auch etymologisch aufgrund der Wurzel „ratio“ leicht nachzuvollziehen, ist aber natürlich nicht das einzig mögliche. Es gibt viele verschiedene als sinnvoll vertretbare Verständnisweisen von „Rationalität“ (vgl. z. B. die Beiträge in Apel & Kettner 1996).

¹⁸ Es sei nicht verschwiegen, dass es auch andere Vorstellungen zur „Stärkung der individuellen Regenerationsfähigkeiten“ als Verbesserungen der Entspannungsfähigkeiten gibt: „Im Leben vor der VUCA-Welt hat sich im Umgang mit Veränderungen ein Muster entwickelt, dass sich viele im Veränderungsprozess verausgabt haben und sich anschließend wieder erholen konnten. Diese Sprint-Technik funktioniert in der VUCA-Welt nicht mehr. Damit Menschen nicht die Puste und damit die Bereitschaft zu weiteren Veränderungen ausgeht, ist es wichtig zu erkennen, dass im Umgang mit der persönlichen Energie eher das Muster eines Marathonläufers oder eines Intervall-Trainings mit sehr kurzen Gehpausen benötigt wird.“ (Freyth & Baltes 2017, 349).

sik (Atmanspacher 1993), für die Psychologie (Scholz 2002, 166 ff) und für die Politologie (Knobloch 2016, 210 ff).

Marcel Détienne und Jean-Pierre Vernant, die ersten Wiederentdecker von Metis (vgl. Détienne & Vernant 1974, 1978), haben diese ihnen zufolge in der griechischen Antike verbreitet anzutreffende Form praktischer Intelligenz folgendermaßen charakterisiert:

„Metis ist eine Form der Intelligenz und des Denken, eine Art der Erkenntnis, sie umfasst ein komplexes, sehr kohärentes Gefüge von Geisteshaltungen und intellektuellen Verhaltensweisen, das folgendes kombiniert: eine feine Nase zum Aufspüren von dem, was zunächst nur in der Luft liegt, weisen Scharfsinn, Voraussicht, geistige Wendigkeit, die Fähigkeit zur Erfindung von Finten, die Fähigkeit in jeder Klemme einfallreich Auswege zu finden, wache umsichtig aufmerksame Geistesgegenwart, Sinn für die situative Opportunität, Geschick in verschiedenen Fertigkeiten, seit langem erworbene große Erfahrung; sie

beschäftigt sich mit flüchtigen, veränderlichen, beunruhigenden und mehrdeutigen Sachverhalten, die weder für präzise Messungen noch für exakte Berechnungen oder streng-logisches Durchdenken zugänglich sind.“ (vgl. Détienne & Vernant 1974, 10)¹⁹

Diese komplexe Charakterisierung von metischer Intelligenz durch Détienne & Vernant lässt schon auf den ersten Blick durch den Hinweis auf die Beschäftigung „mit flüchtigen, veränderlichen, beunruhigenden und mehrdeutigen Sachverhalten“ bei Metis ebenso eine Eignung für die heutige VUCA-Welt vermuten wie bei Agilität. Beide, die flexible Agilität und die wendige metische Intelligenz, versprechen unter den Bedingungen einer VUCA-Welt jedenfalls relativ mehr Vorteile als unter langfristig geregelten, eindeutigen und einfacheren, sicheren und sich nur langsam verändernden Bedingungen, doch kann Metis sich in dieser VUCA-Welt kaum wie Agilität in Iterationen zur Geltung bringen, sondern muss eher mit ihrem Sinn für situative Opportunität in je einmaligen kritischen Situationen ihre

¹⁹ „La mètis est bien une forme d'intelligence et de pensées, un mode de connaître; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combine le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes, et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux.“ (Détienne & Vernant 1974, 10) Eine veröffentlichte jüngere deutsche Übersetzung der englischen Übersetzung dieser Charakterisierung ist zwar einfacher, aber auch mehr oder weniger daneben oder lückenhaft: „Metis ist eine Intelligenz und Denkweise, eine Art und Weise des Wissens: sie impliziert einen komplexen, aber kohärenten Korpus geistiger Haltungen und intellektuellen Verhaltens, der Talent, Weisheit, Weitblick, Scharfsinnigkeit, Einfallreichtum, Wachsamkeit, Opportunismus, verschiedene Fähigkeiten und über die Jahre gesammelte Erfahrung kombiniert.“ (Elkana & Klöpffer, 2012, 231 f)

Verwirklichung finden²⁰ – und kann daher auch nicht so stark wie Agilität auf Geschwindigkeit und die adaptive Methode „intelligenter Fehler“ setzen, d.h. im Zweifel einfach schnell mal „Ausprobieren“ (vgl. Freyth & Baltes 2017, 338).

Hartog hat in seiner Besprechung des Buches von Détienne & Vernant zwei gegenüber ihrer eher schwer verständlichen „komplexen Charakterisierung“ weniger komplexe und dafür aber griffigere Charakterisierungen von Metis gegeben: Metis sei die Intelligenz, die sich um die Praxis kümmere und die dabei ihr entgegenstehende Hindernisse mit geschickten Winkelzügen überwinden müsse²¹ und Metis sei die listige Intelligenz, die wisse, dass man, um gerade recht zum Ziel zu gelangen, Umwege machen können müsse wie das Schiff, das vor dem Wind laviere.²² (Hartog

1977, 49). Diese zwei weitgehend miteinander kompatiblen knappen Charakterisierungen gestehen gleichwohl schon durch ihre Duplizität ein, dass keine von ihnen allein ein ausreichendes Verständnis des Metisbegriffs sicherstellen kann – ebenso wenig wie eine Kurzcharakterisierung durch Détienne & Vernant über wesentliche Züge von Metis: – Wendigkeit und Vielgestaltigkeit, Doppelbödigkeit und Mehrdeutigkeit, Verkehrung und Wechselhaftigkeit – ²³, die sich jeder Geradlinigkeit, Vereindeutigung und starren Richtungsbeibehaltung bewusst widersetzen (vgl. Détienne & Vernant 1974, 55).

Während mit der obigen „komplexen Charakterisierung“ von Metis durch Détienne & Vernant sich wohl auch schon Konvergenzen und mögliche Allianzen zwischen Agilität und metischer Intelligenz angedeutet ha-

²⁰ vgl. für Beispiele in Bereichen angewandter Psychologie etwa Scholz 2002, 148 ff, 2003, 79 ff, 2005, 50 ff.

²¹ „La mètis, c'est l'intelligence engagée dans la pratique et affrontée à des obstacles qu'il lui faut surmonter en biaisant“ (Hartog 1977, 49)

²² „La mètis, en effet, c'est l'intelligence rusée, celle précisément qui sait que pour aller droit au but il faut savoir faire des détours, comme le navire qui louvoie devant le vent.“ (Hartog 1977, 49)

²³ Vgl. Détienne / Vernant 1974, 55: „Les traits essentiels de la mètis que nos analyses ont dégagés: souplesse et polymorphie, duplicité et équivoque, inversion et retournement, implique certaines valeurs attribuées au courbe, au souple, au tortueux, à l'oblique et à l'ambigu, par opposition au droit, au direct, au rigide et à l'univoque“. In der englischen Übersetzung werden die wesentlichen Merkmale von Metis an dieser Stelle folgendermaßen benannt: „pliability and polymorphism, duplicity and equivocality, inversion and reversal“ (Détienne & Vernant 1978, 46), das ist genauso wenig wie meine deutsche Übersetzung voll befriedigend, die mit Wörterbuch allein ohne Beachtung des Kontextes bei Détienne & Vernant 1974 schon gar nicht erreichbar ist. M. E dürfen diese „wesentlichen Züge von Metis“ auch nicht als notwendige und hinreichende Bedingungen für eine Metis-Definition verstanden werden, sondern sind nur abstrakter, aber ansonsten auch nur typisierend wie die in der „komplexen Charakterisierung“ von Metis (vgl. oben Détienne & Vernant 1974, 10) angegebenen Charakteristika, welche die Wiedererkennbarkeit erleichtern können – ähnlich wie charakteristische Züge in einer Karikatur. Eine eindeutige definitorisch starre Festlegung der Bedeutung für die geschmeidige, verwandlungsfähige, doppelsinnige, vieldeutige, zu Vertauschungen, Verdrehungen und Richtungsänderungen fähige Metis wäre ja wohl auch ein wenig widersinnig. Metische Intelligenz passt weder zum noch ins Schubladendenken.

ben²⁴ (vgl. dazu auch Pope-Ruark 2014, Scholz 2017, 2018a), bleibt jedoch eine Beziehung zur E-Konzeption von Kognition, wie sie oben mit Agilität in Verbindung gebracht wurde, eher verborgen. Davon war aber Mitte der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts, der Zeit der Veröffentlichungen von Détienne & Vernant zur Metis, auch in den Kognitionswissenschaften noch keine Rede²⁵. Hawhee hat jedoch 2004 aus der Metis-Charakterisierung von Détienne & Vernant destilliert: “metis is not an explicit set of precepts but rather a tacit style of movement running through most kinds of action, including thought.” (Hawhee 2004, 47). Dabei betont sie neben der Enaktivität besonders die Leibhaftigkeit dieser Intelligenz; „As described by Detienne and Vernant, *metis* invokes an idea of intelligence as immanent movement ...“ (Hawhee 2004, 48) „as a kind of intelligence, *metis* cannot be thought separate from bodily state“ (Hawhee 2004, 57) Sie beruft sich aber dabei nur indirekt auf Détienne & Vernant: „What Détienne and Vernant do not explicitly acknowledge, but what their study nonetheless suggests, is the very corporeality of *metis*.“ (Hawhee 2004, 47).

Hawhee hat auch „*metis* as the sophist’s mode of knowledge production“ bezeichnet (Hawhee 2004, 48), von “Sophistic Metis: An intelligence of the body” gesprochen (Hawhee 2004, 44) und erklärt: “If *metis* is the mode of the sophist-athlete, then *kairos* is his time” (Hawhee 2004, 65). Kairos – wofür es genausowenig wie für Metis eine völlig passende deutsche (englische oder französische, etc.) Übersetzung gibt²⁶ – kann annähernd als eine oft erst mit Hilfe von Metis zu schaffende Gunst des Augenblicks oder günstige Gelegenheit verstanden werden, wobei man Metis m.E. im Deutschen am ehesten noch ungefähr als Gewitztheit, Findigkeit oder Pfiffigkeit wiedergeben könnte – aber besser man bleibt bei beiden Begriffen bei dem jeweiligen altgriechischen Ausdruck als auch international verwendetem *terminus technicus* oder nutzt ein neues Kunstwort „Kre-aktivität“ bzw. „cre-activity“ für Metis einbeziehendes Kairos-Fassen im sophistischen Sinn, wobei das Fassen hier dann sowohl Erfassen als auch Fassung-Geben bedeutet (vgl. z.B. Scholz 2014a, 2014b, 2018a).²⁷

Auch Raphals gesteht: „English has no equivalence for what the Greek

²⁴ Man denke etwa daran, dass Agilität „schnell und flexibel, antizipativ und initiativ, effektiv und effizient, proaktiv und reaktiv erfolgskritische Veränderungen zu vollziehen“ ermöglichen soll (vgl. oben Olbert & Prodoehl 2019, 2), was mit Ausnahme der Schnelligkeit auch das Versprechen von metischer Intelligenz nach der komplexen Charakterisierung von Détienne & Vernant sein könnte.

²⁵ Das hat sich erst in den 80er Jahren z.B. mit der schon erwähnten Veröffentlichung von Johnson (vgl. oben Johnson 1987) und deutlich erst nach der Veröffentlichung von „The Embodied Mind“ (Varela, Thompson & Rosch 1991) geändert (vgl. hierzu auch Gallagher 2012).

²⁶ Die meines Wissens umfassendste deutsche Darstellung der Bedeutung von „Kairos“ findet sich auf den ersten 75 Seiten (!) des Buches von Kluwe (Kluwe 2003).

²⁷ Das Wort ‘kre-aktiv’ ist ein neuer Ausdruck für das, was man seit der Antike im sophistischen Sinn unter ‚Kairos fassend‘ verstand, d.h. nicht nur bei günstiger Gelegenheit diesen Moment des

called metis“ (Raphals 1992, xii), be-
hilft sich aber im Untertitel ihres Buch
über metische Intelligenz in den klas-
sischen Literaturen von Griechenland
und China terminologisch mit zwei
englischen Ausdrücken: „wisdom and
cunning“, wohl wissend, dass sie mit
diesen beiden Ausdrücken eine
sprachliche Spannung erzeugt „bet-
ween ‚wisdom‘ and ‚cunning‘, virtu-
ous and vicious intelligence“. (Ra-
phals 1992, xii).²⁸ Dem entspricht Dol-
mage, wenn er über „metis-
cunning adaptive, embodied intelligence“ sagt
„The word metis means wise and wily
intelligence. ... In Greek, metis means
wisdom, wise counsel – but it also

means cunning and connotes tricke-
ry.“ (Dolmage 2009, 5)²⁹

Letiche & Statler haben Metis wei-
ter gefasst: „Metis refers to that mode
of intelligence that responds to re-
al-time events by powerfully grasping
opportunity and embracing possibili-
ty.“ (Letiche & Statler 2005, 14). „Me-
tis engages the invisible, virtual struc-
tures of the possible. It is an opening
on pliability, variability, and flexibility.
Metis is the vigilance and inquietude
needed to connect to shifting terrain,
unexpected change and ambiguous
circumstances.“ (Letiche & Statler
2005, 9). Auch dies offensichtlich ein
indirekter Hinweis auf die erhöhte

Kairos nicht ungenutzt lassen, sondern den Kairos in einer mehrdeutigen Situation aufgrund von
Achtsamkeit und Geistesgegenwart durch eine findige Auffassung und mitgestaltende Fas-
sung-Gebung dieser Situation so zu erfassen, dass sich die Gelegenheit als solche überhaupt
erst bieten oder entfalten kann (vgl. Scholz 2014a, 375, auch schon zuvor Scholz 1998, 2010 und
2012, 4837 ff). In der quantitativen Psychotherapieforschung kommt Kairos kaum vor, am näch-
sten kam ihm m.W. eine synergetische Studie, die in ihre Patientenbefragung als Item 25 „Heute
haben die Therapeuten im richtigen Augenblick die für mich hilfreichen Fragen gestellt“ mit auf-
nahm und infolge verschiedener Korrelationen schloss: „Die Ergebnisse machen deutlich, dass
Interventionen in Therapien auf den richtigen Moment, auf den Kairos angewiesen sind.“ (Haken
& Schiepek 2010, 426). Dies entspricht meiner praktischen Erfahrung als Psychotherapeut, wes-
halb ich versuche lieber metisch und kre-aktiv, einschließlich „Fassung-Gebend“, mitzuhelfen
(vgl. etwa meine Kommentare zur Schilderung meiner Klientin in Scholz 2001b, 300 ff und 329 ff).
Eine m.E. recht treffende Darstellung von mittlerem Abstraktionsgrad dessen, worauf es beim
Kairos-Fassen (allerdings ohne Fassung-Geben) in der Psychotherapie ankommt, haben Haken &
Schiepek auf knapp einer Buchseite geliefert (vgl. Haken & Schiepek 2010, 430).

²⁸ Raphals besteht aber auf einem solchen (im Sinne sittlicher Moral indifferenten) Spektrum: „This
mode of intelligence embraces a set of skills and mental attitudes that range from wisdom, fore-
thought and keen attention and resourcefulness to subtle indirection, craft, deception and cun-
ning.“ (Raphals 1992, xi f).

²⁹ Metis brauchte wohl keinen Eintrag in ein Wörterbuch unübersetzbarer Begriffe wie das *Vocabu-
laire européen des philosophies, Dictionnaire des intraduisibles* (vgl. Pucci 2004), wenn sich ihre
Bedeutung vollständig als „List und/oder Weisheit“ angeben ließe, obwohl freilich schon „List“ in
vielfältiger Weise verstehbar ist (vgl. die verschiedenen Beiträge in Senger 1999) und die unter-
schiedlichen Verständnisweisen von „Weisheit“ weit mehr als ein Buch füllen könnten. Das Ver-
ständnis von Weisheit, was dem Weisheitsaspekt von Metis m.E. recht nahe kommt, schreibt
Platon im „Theätet“ Protagoras zu: „ ... genau den nenne ich weise, der einem von uns, dem
Schlechtes erscheint und ist, umwandelt, und so erreicht, daß ihm Gutes erscheint und ist.“ (Pla-
ton, 1981, 83, 166d)

Tauglichkeit von Metis in einer VUCA-Welt.

In ungefähr die gleiche Richtung, jedoch konkreter werdend, weist Vignaux mit seiner Charakterisierung metischer Intelligenz: „Metis bezeichnet jene Fähigkeit der Intelligenz, die nicht mit der Abstraktion in Verbindung steht, sondern mit der praktischen Wirksamkeit im Bereich des Handelns, mit all diesen nützlichen Kenntnissen, wie man es macht, mit der Geschicklichkeit, Ausweichmanövern und schlaun Wegen, sich aus einer Klemme zu ziehen, jeglicher Art.“ (Vignaux 2001, 8)³⁰

Pope-Ruark hat die besondere Beziehung von metischer Intelligenz und Rhetorik betont und erklärt „Metis is an underexplored rhetorical counterpart to phronesis that can be described as a flexible, innovative intelligence used in unexpected or unprecedented situations.“ (Pope-Ruark, 2014, 323) – Situationen, wie sie ja in einer VUCA-Welt häufiger wer-

den – und als komplementär zu Phronesis als aristotelischer Konzeption von Klugheit behauptet: “I argue that metis is a complement to phronesis, a necessary intelligence to enact prudent deliberation and to balance creativity with socially appropriate responses to particular situations.” (Pope-Ruark 2014, 327). Eine enge Verbindung von Metis und Phronesis, verstanden als praktische Weisheit oder Besonnenheit, haben auch Elkana & Klöpffer behauptet (vgl. Elkana & Klöpffer 2012, 231), wobei ihr Verständnis von Metis einerseits auf das von Détienne & Vernant zurückgeht, andererseits aber im Gegensatz zu einer Art „Aufklärungsfundamentalismus“, der metisches Denken vermeidet (vgl. Elkana & Klöpffer 2012, 34 f), dieses Metis-Verständnis im Sinne einer global-kontextualistischen Neuen Aufklärung erweitert: „Metis ist die <<listige Vernunft>> der Griechen, nicht Hegels <<List der Vernunft>>. Sie bedeutet, dass die richtige Ant-

³⁰ „Mètis désigne cette autre capacité de l’intelligence qui correspond, non pas à l’abstraction, mais à l’efficacité pratique, au domaine de l’action, à tous ces savoir-faire utiles, à l’habileté de l’artisan dans son métier, à son « coup de main », aux tours magiques, aux ruses de guerre, aux tromperies, esquives et débrouillardises en tout genre.“ (Vignaux 2001, 8). Entgegen dem üblichen Autostereotyp von WissenschaftlerInnen hat Elkana behauptet, dass metische Intelligenz auch integraler Bestandteil von wissenschaftlicher Arbeit sei, dem ich aufgrund meiner Erfahrungen aus über 15 Jahren psychologischer Personalberatung an einer Universität nicht widersprechen möchte: „Der Anhänger der rationalen Rekonstruktion würde die listige Vernunft lieber ignorieren, aber sie ist ein integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Arbeit. Im Gegensatz zu anderen gaben Einstein und Bacon dies offen zu und versuchten, die *metis* in ihre Erkenntnistheorie, ihren interaktiven Realismus einzubeziehen.“ (Elkana 1986, 97). Nach Elkanas wissenschaftshistorischen und wissenschaftstheoretischen Studien ist Metis also nicht auf die *sophistische* Art der Wissensgewinnung beschränkt, sondern gehört wesentlich auch zum *wissenschaftlichen Prozess* des Erkenntnisfortschritts: „that we tend to distinguish the context of discovery (which is metis as much as epistemic) from the context of justification (which is purely epistemic), and then concentrate on the second, is not because this is the proper way of science, but rather the result of the historical development that Platonism has gained the upper hand over the Sophists.“ (Elkana 1981, 3 f).

wort auf eine Frage – sozusagen die richtige Wahrheit – abhängig ist vom Kontext, so wie in der Rechtsprechung und den Sozialwissenschaften. Sie ist das Gegenteil der epistemischen Vernunft ...“ (Elkana & Klöpffer 2012, 35 Fußnote 17), kann aber mit dieser und der Phronesis zusammen in der Rhetorik wirken (vgl. Elkana & Klöpffer 2012, 194.)³¹

Hawhee hat die Bemerkung von Détienne & Vernant, es gebe keine abstrahierenden Darstellungen über Metis in der Antike, wie es solche Abhandlungen über Logik gebe, kommentiert: „That there are no ancient treatises on the topic is somewhat unsurprising, given that *metis*, by its very nature, cannot be apprehended separately from its use. That is, *metis*, contrary to logic, acknowledges a kind of immanence – it emerges as a part of particular situations, cunning encounters.“ (Hawhee 2004, 46) und Raphals hat über ihr eigenes Buch zur Metis in der griechischen und chinesischen klassischen Literatur bemerkt: „This book is about a mode of intelligence or way of knowing that is easier to recognize than to talk about (Raphals 1992, xi). Raphals behauptet also eine relativ bessere Wiedererkennbarkeit von Metis als einer be-

sonderen, aber globalen Form von Intelligenz in konkreten Beispielen gegenüber einer leichter analysierbaren, abstrakteren sprachlichen Darstellung davon oder gar einer üblichen Definierbarkeit, die nach Hawhee wegen der Emergenz von Metis als Teil besonderer einzelner Situationen sowieso kaum möglich erscheint.

Aber natürlich kommen auch konkrete Situationen nicht mit einer Kennzeichnung für „Hallo: Hier kommt ein Metis-Beispiel“ in der Realität vor. Ein Alltagsbeispiel für Metis *könnte* etwa sein, wenn man bei der Einfahrt in einen anscheinend schon vollgeparkten Parkplatz beim Anblick einer Fußgängerin mit vollen Tüten, die auch gerade den Parkplatz betritt, die eigene Fahrt so verlangsamt, dass man noch hinter der Fußgängerin bleibt, in der Hoffnung, dass sie mit ihrem Auto gleich einen Platz freimachen wird, um den Parkplatz zu verlassen. Ein Erfolg ist bei solcher eventuellen „Gewitztheit“ freilich ebenso wenig garantiert, wie die positive Reaktion der Finanzmärkte 2012 nicht sicher voraussehbar war, als Mario Draghi als Chef der EZB öffentlich in einem kritischen Moment einer Pressekonzferenz listig (oder weise?) hinhaltend mehrdeutig behauptete, die

³¹ „Alle Kommunikations- und Denkmethode wie kritisches Denken, die Bildung von Argumenten, epistemisches logisches Denken, die Anwendung der List der Vernunft (Metis) und der praktischen Vernunft (Prudentia, Phronesis) werden unter Rhetorik subsumiert.“ (Elkana & Klöpffer 2012, 194). Von der kognitiven und experimentellen Psychologie behaupten Elkana & Klöpffer hingegen: „Noch immer wird diese Disziplin von positivistischen, reduktionistischen Ansätzen dominiert, werden sowohl Kontext und Sinngehalt vernachlässigt.“ (Elkana & Klöpffer 2012, 255). Ob das immer noch stimmt, könnten wohl am besten die heutigen Bachelor-Studenten beurteilen, falls diese – wie allerdings bei manchen Bachelor-Curricula nicht mehr selbstverständlich – verstehen können, was Elkana & Klöpffer mit ihrer Kritik gemeint haben.

Europäische Zentralbank würde alles nötige tun – scheinbar: koste es, was es wolle („whatever it takes“) – um den Euro zu stützen, obwohl sie das nach ihren Statuten gar nicht hätte tun dürfen und Draghi das natürlich auch wusste, aber wohl darauf hoffte, die Finanzmärkte würden so reagieren, als könne er dies veranlassen, wenn er dies vage andeutete. Was sie denn auch taten, so dass der Eurokurs ohne tatsächliche Stützkäufe der Europäischen Zentralbank stieg. Diese beiden Beispiele treffen ganz gut die Metis-Charakterisierung, die Schröder – mit anschließendem unkommentiertem Verweis auf die Untersuchung von Détienne und Vernant in einer Endnote – vorgenommen hat:

„Die List (gr. *“metis“*) ist der Versuch, dem Wechsel der Erscheinungen einen Schritt voraus zu sein, um sie damit zumindest begrenzt beherrschen zu können.“ (Schröder 1985, 235 f)

Metische Intelligenz ist wie in diesen beiden Fallbeispielen eine notwendige (aber nicht schon hinreichende) Bedingung für Kre-aktivität, die Fähigkeit zum Fassen des Kairos im sophistischen Sinn, d.h. inklusive Fassung-Geben (vgl. Scholz 2014b, 2018a, 70 ff), – also durch mehr als bloßes Abwarten einer Gunst des Augenblicks oder günstigen Gelegenheit⁻³², weshalb Beispiele für solches sophistische Kairos-Fassen auch immer Beispiele zur Illustration von Metis sind.³³

³² Au er Metis braucht es zu solchem Kairos-Fassen auch Phantasie, normales intellektuelles Wissen des regul ren Verstands und Urteilskraft: “Grasping the kairos of a situation does not mean only satisfying immediate interests, which a monologic, short term thinker is likely to do. It means grasping the larger significance of the situation – its possible consequences and moral import. The mental habit that facilitates such considerations is internal rhetoric – polyphonic with the interplay among a person’s ethics and socialization and the situation calling for a decision or action.” (Nienkamp, 2001, 134) Diese Urteilskraft betrifft nicht blo  die Situation, sondern – wie Benedikt betont hat – auch die eigene Person: „The right thing done at the right time must also be done by the ‚right person‘. This means that one must judge whether one is the right person to seize an opportunity.“ (Benedikt, 2002, 232). Außerdem muss diese Urteilskraft mit der metischen Intelligenz für Kre-aktivität in Fleisch und Blut übergegangen sein, so wie beim sophistischen Rhetor von dem Poulakos in seinem Buch “Sophistical Rhetoric in Classical Greece” bemerkt “The rhetor who operates mainly with the awareness of *kairos* responds spontaneously to the fleeting situation at hand, speaks on the spur of the moment, and addresses each occasion in its particularity, its singularity, its uniqueness.” (Poulakos, 1995, 61). Dies gilt natürlich auch, wenn der Rhetor zu sich selbst spricht, im Fall innerer Rhetorik zur Selbst berzeugung, wie sie Nienkamp ausführlich behandelt hat (vgl. Nienkamp, 2001). Zu weiteren das Kairos-Fassen im Allgemeinen begünstigenden Bedingungen vgl. Scholz 2005, 47 ff in einer früheren Ausgabe dieser Zeitschrift.

³³ Vgl. für ein weiteres Beispiel die Anekdote über Julius C sar in der vorigen Ausgabe dieser Zeitschrift (Scholz 2018b, S. 70 ff) oder meine Schilderung eines Team-Coachings zum Zweck, einen Vorgesetzten eines weiblichen Teammitglieds von weiteren unerwünschten amour sen verbalen Vorstößen ihr gegenüber abzubringen, ohne – auf ihren Wunsch hin – die Beschwerde der Frau dabei offenzulegen (vgl. Scholz 1998 und Scholz 2019a, wobei allerdings nur in der französischen Veröffentlichung von 1998 ausdrücklich von „le penser m tique“ gesprochen wird (vgl. Scholz 1998, 180). Solche Kreativität muss nicht einmal besonders kreativ sein, wenn das Kairos-

Folgendes Beispiel aus dem Johannes-Evangelium dürfte aufgrund der leichten allgemeinen Zugänglichkeit des ursprünglichen Textes, auf den ich mich hier beziehe, ein geeignetes Beispiel für ein besseres Verständnis von Metis sein, obwohl es dafür natürlich nicht gedacht war und nicht geschrieben wurde, und auch meistens nicht einschließlich seiner stummen, für das Kairos-Fassen aber wichtigen Anteile rezipiert wird.³⁴ Es findet sich im achten Kapitel des Johannes-Evangeliums (Joh 8, 2-11) als Schilderung von Jesus' Verhalten gegenüber einer Ehebrecherin und den Schriftgelehrten und Pharisäern, die sie ihm vorführen mit der Frage, nach Moses Gesetz müsse man sie steinigen, was er dazu sage.

Damit haben sie Jesus in eine Klemme gebracht³⁵: Spricht er sich gegen eine Steinigung aus, vergeht er sich gegen die im 3. Buch Moses, Kapitel 20 Abschnitt 10 erlassene mosaische Verfügung, und kann deswe-

gen selbst angeklagt werden. Spricht er sich für eine Steinigung aus, verrät er seine eigene Lehre laut Lukas-Evangelium „Seid barmherzig, wie auch euer Vater barmherzig ist. Und richtet nicht, so werdet ihr auch nicht gerichtet. Verurteilt nicht, so werdet ihr auch nicht verurteilt“ (Lk 6.36-40).³⁶ Statt zu antworten, bückt sich Jesus – einer Antwort zunächst ausweichend – und schreibt mit dem Finger auf den Boden, vermeidet also den Blickkontakt, scheint nachzudenken. Erst nach mehrmaligem Nachfragen antwortet er ausweichend: „*Wer von euch ohne Sünde ist, werfe als erster einen Stein auf sie.*“ und schreibt wieder mit dem Finger auf dem Boden, bindet also Aufmerksamkeit und Zeit und ermöglicht ein Weggehen der Anwesenden, ohne von ihm oder anderen ihm zuschauenden Personen gesehen zu werden.³⁷ Nachdem nur noch er und die Frau übrig geblieben sind, fragt er sie, ob sie niemand verdammt habe. „*Sie*

Fassen durch Aussäen (vgl. Zeig 1992) entsprechender unterschwellig verbreiteter Ideen wie in der metakognitiven rational-emotiven Verhaltenstherapie gut vorbereitet ist: „Eine Klientin mit Sprechängsten, die mir erklärte, daß sie vor ihrem Schwager nicht die Auskunft anrufen könne, weil sie dann eine belegte Stimme hätte, kein Wort richtig herausbrächte und der Schwager daher dächte ‚Die ist vielleicht dumm‘, zeigte eine unmittelbare Umstrukturierung gepaart mit Lachen, als ich im Tonfall scheinbarer Beipflichtung zu ihr sagte: ‚Und wenn er das sagt, dann werden Sie auf der Stelle dumm.‘“ (Scholz 1992a, 199). Das war nicht gerade besonders kreativ, aber erschuf durch metisches Fassen (einschließlich Fassung-Geben) des Kairos eine Gunst des Augenblicks oder günstige Gelegenheit, ohne dass diese zuvor schon vorlag oder klar voraussehbar war.

³⁴ Es geht mir also nicht um eine neue Auslegung des Textes in seiner religiösen Bedeutung (oder gar um ein Verständnis von Jesus als Sophisten), sondern ausschließlich darum, dass er für eine kritische Überprüfung meines Gebrauchs zur Illustration von Metis durch Leserinnen und Leser aufgrund seiner in unserer Kultur leichten Wiederauffindbarkeit gut geeignet ist (Ich benutze dabei sowohl eine typische deutsche katholische als auch eine typische deutsche evangelische Bibel-ausgabe.)

³⁵ Vgl. Die Bibel Einheitsübersetzung, 1991, 1206, Johannes-Evangelium, Kapitel 8, 11

³⁶ Vgl. Die Bibel 1978, 69 Lukas-Evangelium, Kapitel 6, 36-40

³⁷ Vgl. Die Bibel Einheitsübersetzung 1991, 1206 Johannes- Evangelium Kapitel 8, 11

antwortete: Niemand, Herr. Da sagte Jesus: Dann verdamme ich dich auch nicht; gehe hin und sündige nicht mehr.³⁸

Die literarische Gestalt Jesus zeigt hier metische Intelligenz, die man wohl ebenso als listig (eher vom Standpunkt einer orthodoxen jüdischen *sittlichen* Moral) wie als weise (eher vom Standpunkt einer christlichen *sittlichen* Moral) bezeichnen könnte, im Umgang mit dem von ihm selbst über sein Schweigen und Inden-Sand-Kritzeln mitgestalteten Kairos, nicht nur gegenüber den Schriftgelehrten und Pharisäern, sondern auch gegenüber der Frau, die er weder verurteilt noch förmlich freispricht, aber in ihrer *seelischen* Moral stärkt, indem er ihr offensichtlich eine Verhaltensänderung abschließend zutraut.³⁹

Auch das Kairos-Fassen durch Jesus besteht hier offensichtlich nicht im bloßen Ergreifen einer durch externe Umstände bis auf ein weiteres Detail bereits herbeigeführten „Gelegenheit“, sondern Jesus erschafft diese günstigen Gelegenheiten durch sein in dem (durchaus länger ausgedehnten) Moment metischen Verhalten, das eine den Kairos zunächst anlockende oder aussäende Vorbereitung einschließt und hier zweimal in einer für konventionell logisches Denken unvorhersehbaren sprachlichen Improvisation zur rechten Zeit nach jeweils längerem Schweigen gipfelt. Auch hinsichtlich einer Hebung seelischer Moral durch Kairos-Fassen dürfte Jesus Verhalten als ähnlich zu anderen Beispielen metischen Verhaltens leicht wiedererkennbar sein.⁴⁰

³⁸ Vgl. Die Bibel 1978, 207, Johannes-Evangelium Kapitel 8,11

³⁹ Mauch zufolge handelt es sich hier, bei Jesus letztem Satz, um eine „Aufforderung, die wiedergewonnene Freude in der schillernden Welt mit Sorgfalt zu bewahren.“ (Mauch 2001, 72). Dieses Heben der *seelischen* Moral (z.B. im Portugiesischen „o moral“) ist freilich nicht dasselbe wie ein Heben der *sittlichen* Moral (z.B. im Portugiesischen „a moral“), was im Deutschen mangels grammatisch unterschiedlicher Kennzeichnung (wie sie z.B. auch im Neugriechischen mit „ethik“ plus neutraler grammatischer Endung für seelische Moral und mit grammatisch weiblicher Endung für sittliche Moral vorliegt) schwerer auseinanderzuhalten ist, aber wenn ein Trainer in der Halbzeitpause die Moral seiner Mannschaft hebt, ist wohl auch jedem deutschsprachigen Muttersprachler klar, dass es hier um seelische statt sittliche Moral geht. Das suggestiv metische Kairos-Fassen von Jesus beschreibt Mauch als Pfarrer so: „Mit seinem Schweigen läßt Jesus den Stoß zur vollen Wirkung kommen. Die Fragenden schießen deshalb weit über ihr Ziel hinaus und müssen erschrecken, als sie erkennen, wohin ihr Gedanke sie führt: Sie bemerken plötzlich, daß sie für ihr Töten keine unangreifbare Legitimation beanspruchen können, sondern nur ihre behauptete Fehlerlosigkeit. Ihre arrogante Eindeutigkeit wird gründlich leckgeschlagen,...“ (Mauch 2001, 71). Mit Metis lässt sich also eine sittliche Moral unter Umständen erschüttern, doch reicht die metische Intelligenz (ebensowenig wie technisch-naturwissenschaftliche Intelligenz) aus, eine sittliche Moral zu begründen oder zu stützen: Hinsichtlich sittlicher Moral ist Metis selbst neutral, indifferent (wie numerische, musikalische, geometrische, und viele andere Intelligenzarten), also in diesem Sinn „amoralisch“, jedoch nicht amoralisch bezüglich seelischer Moral, sondern begünstigend. (vgl. auch den Hinweis auf das protagoräische Weisheitsverständnis oben in Fußnote 29)

⁴⁰ Auch der Parkplatzsuchende hebt mit seinem hoffnungsvollen Verhalten die eigene seelische Moral, ebenso wie Mario Draghi 2012 mit seiner zuversichtlichen Antwort, der offenbar damit zu-

Bei genauerer reflektierter Betrachtung zeigen sich jedoch noch weitere Merkmale metischer Intelligenz, wie sie der komplexen Charakterisierung von Détienne & Vernant entsprechen (vgl. oben meine deutsche Übersetzung von Détienne & Vernant 1974, 10): Jesus scheint die ihm von den Schriftgelehrten und Pharisäern gestellte Falle zu wittern. Er zeigt weisen Scharfsinn, wenn er die mosaische Vorschrift nicht außer Geltung, sondern bloß außer Anwendung zu setzen versucht, indem er ihr die für die Anwendung erforderlichen (Scharf-)Richter abspenstig macht. Er dissimuliert dabei seine Kritik an der Unbarmherzigkeit dieser Vorschrift, indem er eine Ausführungsbestimmung zu dieser Anwendung als Finte simuliert, von der er mit seiner Voraussicht aufgrund seiner großen Erfahrung mit Menschen annehmen kann, dass sie von keinem der Schriftgelehrten und Pharisäer, wenn sie nur genügend Zeit zur eigenen Gewissenserkundung bekommen, praktisch durchgeführt werden kann. Die zentrale Aufforderung an die Schriftgelehrten und Pharisäer zeugt bei näherer Betrachtung so von Wendigkeit und Vielgestaltigkeit, Doppelbödigkeit und Mehrdeutigkeit, Verkehrung

und Wechselhaftigkeit seiner Metis, wie es nach Détienne & Vernant typische Züge von Metis sind (vgl. oben Détienne & Vernant 1974, 55). Mit seinen in Kritzeleien auf dem Boden verbrachten Schweigephasen verbirgt er zeitweise seine aber letztlich unverkennbare wache, umsichtig aufmerksame Geistesgegenwart und geistige Wendigkeit als auch sein rhetorisches Geschick. Mit seinem Sinn für situative Opportunität stellt er nicht nur die implizite Gewissensfrage, sondern auch die rhetorische Frage an die Ehebrecherin im rechten Moment, um ihre von vornherein offensichtliche Antwort zu einem inoffiziellen „Freispruch auf Bewährung“ zu nutzen, für den er sich vorsichtig begründend auf das vorangegangene Verhalten der Schriftgelehrten und Pharisäer beruft, statt geradlinig auf die eigene Lehre.

Jesus zeigt damit nicht nur eine schlangenhaft vorsichtige Klugheit ohne Arglist⁴¹, sondern auch eine geduldige, vorläufige Realit atsakzeptanz (wie der Parkplatzsucher im obigen Beispiel) und emotionale Gelassenheit (wie Draghi im obigen Beispiel gegenüber den Fragen der Journalisten) statt impulsivem Handeln. Das Werk von metischer Intelligenz oder Metis ist nicht nur bei diesen drei

sätzlich zu seiner eigenen auch die seelische Moral vieler Finanzmarkteteiligter mit hob, so dass sich die Hoffnung real erfüllte. Ob man das Verhalten des Parkplatzsuchenden, das Verhalten von Draghi oder das Verhalten von Jesus auch für sittlich moralisch akzeptabel hält, spielt für sein jeweiliges Verständnis als Ausdruck metischer Intelligenz keine Rolle: „the abilities we recognize and approve as wisdom may be the same abilities we disparage as cunning and cleverness. (Raphals 1992, 3).

⁴¹ Zu einer solchen fordern ja auch die Jesus-Worte im Matthäus-Evangelium (Mt 10,16) auf: „Seht, ich sende euch wie Schafe mitten unter die Wölfe; seid daher klug wie die Schlangen und arglos wie die Tauben!“ (Die Bibel Einheitsübersetzung 1991, 1099).

Beispielen, sondern nach Détienne & Vernant immer auch ein Gegenteil von impulsivem Handeln (vgl. Détienne & Vernant 1974, 22).⁴²

In allen drei Beispielen für Metis zeigt sich auch, dass im Gegensatz zur Agilität, die zu schnellen – bei der nächsten Iteration nötigenfalls zu verbessernden – Entscheidungen führt, Metis nicht unbedingt zu schnellen Reaktionen, sondern oft sogar zu bewussten Verzögerungen oder Verlangsamungen im Sinne eines Kairos-Fassens führt.⁴³

Das Verhalten von Jesus stimmt also nicht nur weitgehend mit den Merkmalen von Metis in der anfangs wiedergegebenen „komplexen Metis-Charakterisierung“ (vgl. Détienne & Vernant 1974, 10) überein, sondern auch mit dem typischen kontextuellen Merkmal der Ausübung von Metis: einem Kairos-Fassen als Erfassen und Fassung-Geben oder Nutzen und

Gestalten einer günstigen Gelegenheit, die von vornherein keineswegs schon als solche zu erscheinen braucht⁴⁴. Metis beweist sich damit außerdem auch hier bei Jesus – wie sonst vor allem auch – als hilfreich in einer Situation momentaner relativer Schwäche oder Bedrohung⁴⁵, aber kommt dem metisch intelligenten Menschen natürlich nicht nur in solchen Situationen relativer Schwäche und Bedrohung zu.

Eine auffällige situationsübergreifende metische Intelligenz wurde in der griechischen Antike neben Metis, der ersten Frau von Zeus, und ihrer gemeinsamen Tochter Athene und einigen anderen olympischen Göttern – wie Hermes und Zeus selbst – vor allem dem polymetischen, listenreichen und wendigen (polytropischen) Odysseus als prototypischem menschlichen Beispiel metischer Intelligenz zugeschrieben.⁴⁶ Wie der

⁴² An dieser Stelle erklären Détienne & Vernant entsprechend das Wirken von Metis als grundsätzlich entgegengesetzt zur Impulsivität: „l'œuvre de mètis se situe aux antipodes de l'impulsivité“ (Détienne & Vernant 1974, 22).

⁴³ Vgl. für drastische Beispiele solcher Verzögerung und Verlangsamung etwa die Schilderungen des „dialektischen Tanzes“ in einer Psychotherapie (Scholz 2001b, 300 ff und 329 ff) oder der „diskreten Anregung einer Verhaltensänderung“ in einem Coaching (Scholz 1998, bzw. 2019a)

⁴⁴ Obwohl das Kairos-Fassen nicht ausdrücklich in der „komplexen Charakterisierung“ von Metis durch Détienne & Vernant vorkommt (vgl. Détienne & Vernant 1974, 10), erwähnen auch sie diesen Zusammenhang von Metis und Kairos mehrfach in ihrem Buch (vgl. z.B. Détienne & Vernant 1974, 22 f und 222 ff).

⁴⁵ Ob Agilität außer zur beständigen Verbesserung auch besonders gut (oder aber vielleicht auch weniger gut) unter solchen bedrohlichen Umständen funktioniert, ist meines Wissens noch nicht entschieden worden und vielleicht aufgrund der relativ kurzen Zeit ihrer systematischen Verwendung auch noch nicht entscheidbar. Détienne & Vernant behaupten hingegen sogar, dass Metis alle menschlichen Handlungen leite, in denen ein Mensch lernen müsse, gegnerische Kräfte zu lenken, die zu mächtig sind, um sie direkt unter Kontrolle zu bringen, aber die man trotzdem ausnützen könne, ohne ihnen jemals frontal zu trotzen, um das angestrebte Ergebnis durch einen unvorhergesehenen Umweg zu erreichen (vgl. Détienne & Vernant 1974, 57).

⁴⁶ „Ist von *metis* die Rede, denkt man natürlich sofort an Odysseus, den Helden der *metis* schlechthin, den listigen Helden, ...“ (Vernant 2004, 113).

Soziologe Scott, der sich vor allem mit der Metis traditionell wirtschaftender indigener Bauern bis in unsere Zeit beschäftigt hat (vgl. Scott 1998), aber auch noch Odysseus als das traditionelle Musterbeispiel metischer Intelligenz anführt, bemerkt, zeige sich dabei die Metis von Odysseus nicht nur in der Überlistung von Kirke, von Polyphem und den anderen Kyklopen, und indem er sich an den Mast binden ließ, um den Sirenen zu entkommen, sondern auch darin, seine Männer zusammenzuhalten, sein Schiff zu reparieren und in der Verbesserung von Taktiken, um seine Männer aus einer Klemme nach der anderen zu befreien: „The emphasis is both on Odysseus' ability to adapt successfully to a constantly shifting situation *and* on his capacity to understand, and hence outwit, his human and divine adversaries.“ (vgl. Scott 1998, 317).

Die Ausübung metisch verbesserter Taktiken, um sich aus irgendwel-

chen „Klemmen“ zu befreien, gehört auch zum heutigen Alltag: z. B. wenn es darum geht, auf einer Treppe aufwärts zu einer bald abfahrenden S-Bahn ohne Gewaltanwendung entgegen dem – einen leicht in eine „Klemme“ bringenden – Gegenstrom der gerade daraus Ausgestiegenen zu gelangen⁴⁷ oder beim Einkaufen im Supermarkt wirklich günstige Sonderangebote zu nutzen, ohne dabei mehr zu kaufen, als man braucht, und ohne den Verlockungen bloßer teurer sogenannter „Aktionen“ auf den Leim zu gehen.⁴⁸ Michel de Certeau hat sogar in seinem auf Deutsch als „Kunst des Handelns“ betitelten Buch (vgl. Certeau 1988) erklärt: „Many everyday practices (talking, reading, moving about, shopping, cooking etc.) are tactical in character. And so are, more generally, many ‚ways of operating‘, victories of the ‚weak‘ over the ‚strong‘ ... The Greek called these ‚ways of operating‘ *metis*.“ (Certeau 1984, xix).⁴⁹ Certeau hat bei seiner

⁴⁷ Hierbei ist neben wendigen, die schmalere Körperseiten nutzenden statt geradlinigen frontal-breiten Körperbewegungen auch wesentlich, den Ausruf „Ich will noch in die S-Bahn“ nicht schon zu früh auf der Treppe zu benutzen, sondern erst dann, wenn den dann noch entgegenströmenden Menschen dies als eine reale Chance erscheinen kann, der sie durch entgegenkommendes Freimachen des Weges zur Realisierung verhelfen können. Erst dann lässt sich mit diesem Ausruf der Kairos eher fassen, denn viele Menschen helfen lieber, wo es Erfolg verspricht.

⁴⁸ Die Übermacht, die bei Einkäufen wie überhaupt bei finanziellen Entscheidungen hier zu überlisten ist, besteht – wie zahlreiche sozialpsychologische und verhaltensökonomische Studien zeigen – nicht bloß in der durchaus beträchtlichen Menge unserer persönlichen und eher allgemein menschlichen Schwächen, sondern auch in „systems designed to exacerbate those flaws and take advantage of our shortcomings“ (Ariely & Kreisler 2017, 240). Ohne metische Intelligenz sind wir gegenüber dieser systemischen Übermacht leicht zunehmend chancenlos, denn „We are in an environment that is ever more hostile to making thoughtful, well-reasoned, rational decisions.“ (Ariely & Kreisler 2017, 241).

⁴⁹ Ich habe hier die englische Übersetzung von 1984, die Certeau noch selbst durchgesehen hat, (vgl. sein Vorwort in Certeau 1984, ix f), der deutschen Übersetzung, (vgl. Certeau 1988), die erst Jahre nach Certeaus Tod (Anfang 1986) erschien, vorgezogen, weil sie mir insgesamt trotz mancher Auslassungen gegenüber dem französischen Text (vgl. Certeau 1990 XLVI f) gelungener er-

Charakterisierung dieser Metis aufgrund seiner Lektüre der Arbeit von Détienne & Vernant als erstes Merkmal hervorgehoben, es spiele und rechne „die ‚metis‘ mit der ‚günstigen Gelegenheit‘, dem richtigen Augenblick (dem *kairos*)“ (vgl. Certeau 1988, 162). Gerade bei diesem alltäglichen Ausüben von metischer Intelligenz zum Kairos-Fassen erweist sich dabei nach Hawhee das oft vorbewusste leibhaftige Wirken von Metis: „*kairos* provides a point of departure from reasoned linear steps – even from consciousness“ (Hawhee 2004, 78)

Zudem hat Scott sogar behauptet: „All human activities require a considerable degree of metis, but some activities require far more.“ (Scott 1998, 313), und als ein typisches Beispiel für eine Aufgabe, die mehr meti-

sche Intelligenz als üblich erfordert, die Brandbekämpfung genannt: „Although there are rules of thumb that can be and are taught, each fire is unique, and half the battle is knowing which rules of thumb to apply in which order and when to throw the book away and to improvise.“ (Scott 1998, 314). Scott wagt als Behauptung über Metis allgemein: “Knowing how and when to apply the rules of thumb *in a concrete situation* is the essence of metis.“ (Scott 1998, 316).⁵⁰

Das heißt jedoch nicht, dass Kairos-Fassen nicht bloß typisch, sondern sogar essentiell für Metis sei, denn solche konkreten Situationen, in denen metische Intelligenz benötigt wird, können auch ebenso banal sein, wie Situationen, in denen numerische Intelligenz zum Kopfrechnen benötigt

scheint als die deutsche. Insbesondere scheint mir für „*manières de faire*“ „ways of operating“ eine brauchbarere Übersetzung als „Fertigkeiten“ (vgl. Certeau 1984, xix, Certeau 1988, 24, Certeau 1990, XLVII). „Manieren des Machens“ wäre am zutreffendsten, ist aber wegen der üblichsten deutschen Bedeutung von „Manieren“ zu missverständlich, es geht um Manier (*modus aestheticus*) statt Methode (*modus logicus*) des Machens im Plural, aber nicht im Sinne von guten oder schlechten „Manieren“ im konventionellen Benimm-Sinn.

⁵⁰ Für Brandbekämpfung mag z.B. als eine Daumenregel gelten: „Benutze Wasser zum Löschen des Feuers“ und auch „Je größer das Feuer, desto mehr Wasser“. Doch nach diesen Daumenregeln hätte die Pariser Feuerwehr beim Brand der Kathedrale von Notre-Dame am 15. April 2019 dem vom US-amerikanischen Präsidenten Trump getwitterten Rat folgen müssen, möglichst schnell Löschflugzeuge mit Wasserbomben gegen den Brand einzusetzen (vgl. den Chronik-Artikel von Françoise Fressoz in „Le Monde“ vom 17. April 2019 – Fressoz 2019, 30), was vielleicht den Brand tatsächlich schneller beendet hätte, aber auch die verbliebenen Türme und Wände der Kathedrale wahrscheinlich zum Einsturz gebracht hätte (von den Folgen für die unmittelbar benachbarten Häuser auf der Ile de la Cité ganz zu schweigen). Wasserbomben wären in diesem Fall ein Mittel geradliniger Gegengewalt zu der des Feuers gewesen, kein metisches Gegenmittel. „Metis“ hängt etymologisch auch mit „metron“ (Maß) zusammen (vgl. Pucci 2004): Sie umfasst auch ein Gefühl für die Dosierung eines Mittels zum Fassen des Kairos „the right or oportune time to do something, or right measure in doing something“ (Kinneavy 1986, 80), wie man Kairos vereinfacht umreißen kann. Glücklicherweise besaß die Pariser Feuerwehrleitung genug metische Intelligenz, um unter Verzicht auf den schnellen Einsatz gewaltiger Wassermengen, so viel wie möglich von und aus Notre-Dame zu retten, auch wenn das Feuer bei diesem „gewitzteren“ Vorgehen als dem von Trump empfohlenen, auf Stärke und Schnelligkeit setzenden Vorgehen, erst später, am folgenden Tag restlos gelöscht werden konnte.

wird, nur werden es in der Regel nicht dieselben banalen Situationen sein, in denen numerische Intelligenz zum Kopfrechnen und metische Intelligenz zum gewitzten Handeln benötigt wird. Für die multiplikative Berechnung der Fläche eines Rechtecks aus den vorgegebenen Maßen seiner Seitenlängen ist metische Intelligenz so unbrauchbar (und überflüssig) wie numerische Intelligenz zum Schwimmen in Wogen, Erzählen einer spannenden Geschichte oder eben zum Kairos-Fassen in kritischen Situationen, denn: „*Erstens* wird der Kairos als Krise erfahren, als eine Situation, die auf eine Entscheidung drängt. ... *Zweitens* ist der Kairos dadurch bestimmt, dass er eine Möglichkeit bietet, die Krise zu lösen. ... *Drittens* liegt im krisenhaften Kairos selbst das Maß, mit dem das der Situation angemessene Handeln von einem unangemessenen Handeln bzw. Unterlassen zu unterscheiden ist.“ (Mertens 2000, 298). Für das Erfahren des Kairos als Krise kann Metis helfen, für das Fassen des Kairos zum Lösen der Krise muss Metis helfen, für das Finden des rechten Maßes im krisenhaften Kairos braucht es aber oft zusätzlich eine Wohlberatenheit (*euboulie* im Sinne des Sophisten Protagoras, vgl. Woodruff

2013), in der sich die Erfolgsweisheit metischer Intelligenz mit der Kritikweisheit von Urteilskraft verbindet (vgl. Scholz 2014b).

Im Gegensatz zur bewusst gesteuerten Entwicklung von Agilität seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich metische Intelligenz wohl bereits in den Zehntausenden von Jahren nomadisierender Jäger- und Sammlerkulturen vorbewusst entwickelt, in denen die Ausbreitung von Homo sapiens über fünf Kontinente stattfand, und in denen der Mensch so auch schon aus anderen Gründen als heute einer VUCA-Welt – nämlich durch sein Umherziehen – begegnen musste.⁵¹ In der griechischen Antike waren mit der voranschreitenden Sesshaftigkeit dann schon Bedingungen gegeben, in denen eine zu allgemeineren „Feststellungen“ fähige geregelte intellektuelle Intelligenz und abstrakteres (bis hin zu deduktivem) Denken bereits gegenüber metischer Intelligenz mehr an Bedeutung gewinnen konnten⁵² – obschon aufgrund der scheinbar rivalisierenden Einmischung verschiedener olympischer Götter in das Weltgeschehen, wie es Homers Epen zeigen, man stets auf Überraschungen gefasst sein musste. Doch erst dank der

⁵¹ Dies lässt sich zwar mit den heutigen Methoden der Paleopsychologie (vgl. z. B. Coolidge & Wynn 2018) nicht eindeutig stützen, aber dass andere Hominiden wie die Neanderthaler (oder Denisovaner), die keine solchen „Herumtreiber“ wie unsere Vorfahren waren (vgl. Coolidge & Wynn 2018, 214), parallel zu der von mir vermuteten Entwicklungszeit von Metis bei unseren Vorfahren ausgestorben sind, obwohl sie schon klimatisch schlimmere Bedingungen früher überlebt hatten und es keine Hinweise auf Völkermord an ihnen durch unsere Vorfahren gibt (vgl. Coolidge & Wynn, 2018, 220 f), passt immerhin gut zu dieser Hypothese.

⁵² mit Ausnahmen vor allem bei Seefahrt, der Behandlung von Krankheiten und Politik in Krisenzeiten, wo VUCA-Verhältnisse vorherrschend blieben.

Entwicklung einer griechischen Schriftkultur in dieser späteren Zeit konnten Beispiele metischer Intelligenz aus der griechischen Antike für die heutige Nachwelt in Erzählungen festgehalten werden, die der Wiederentdeckung von Metis im vorigen Jahrhundert als Grundlage dienten (vgl. Détienne & Vernant 1974, 1978).⁵³

Da jeder Mensch immer mal wieder in unüberschaubare Situationen kommt, in denen er darauf angewiesen ist, als situativ „Schwächerer“ gegenüber einer situativ „stärkeren“ Macht zu gewinnen, hat sich metische Intelligenz – selbst wenn vielleicht nicht wirklich *jede* menschliche Handlung mehr oder weniger Metis

erfordern sollte – als eine allgemeine menschliche Fähigkeit aufgrund der Vorteile im (Über-)Leben entwickeln können,⁵⁴ über die jedoch – wie bei anderen Formen von Intelligenz – bei verschiedenen Menschen sowohl situativ als auch als Disposition in unterschiedlichem Ausmaß verfügt werden kann. Selbst von dem mit Metis als Disposition besonders begabten Odysseus konnte daher erzählt werden, dass er dennoch situativ überlistet werden konnte.⁵⁵ Wie Agilität ist metische Intelligenz also kein unveränderliches und jederzeit gleich gut einsetzbares Vermögen eines Menschen, obwohl es historisch ein deut-

⁵³ Entsprechendes gilt natürlich auch für die chinesische Schriftkultur und der chinesischen Entsprechung zur griechischen Metis, die sogar wegen des fehlenden Platonismus in der chinesischen Geistesgeschichte von ungebrochener Anerkennung bis heute profitieren konnte. (vgl. Senger 2013, Raphals 1992). „Since Plato, two broad dispositions have dominated the problem of knowledge, both tend to exclude metic intelligence because it does not fit into their conceptual categories.” (Raphals 1992, 1). Die logozentrische dieser Dispositionen macht Metis unsichtbar, “because it cannot be formulated in terms of a definition or essence”, die zweite “moralistische” dieser Dispositionen macht Metis böse (vicious), weil sie Tugend als abhängig von epistemischem Wissen versteht entgegen der älteren Auffassung von Protagoras „that virtue is a „knack“ or a set of patterns of conduct that are tacitly learned.” (vgl. Raphals 1002, 3). Damit gilt „gut gemeint“ leicht als tugendhafter als „gut gemacht“.

⁵⁴ Vermutlich eher epigenetisch auf der Basis schon früher (beginnend beim Homo Heidelbergensis) genetisch entwickelter verbesserter Langzeitgedächtnisleistungen, die zwar alleine noch keine innovativen Problemlösungen ermöglichen, aber schon eine Grundlage von „Expertise“ (expert cognition) sein dürften, deren Merkmale denen von Metis teilweise ähneln (vgl. Coolidge & Wynn 2018, 178 ff).

⁵⁵ Zwar nicht von Homer, jedoch von anderen Quellen wird berichtet, dass Odysseus versuchte sich durch Vortäuschen von wahnsinniger Narrheit vor der Teilnahme am trojanischen Krieg zu drücken, doch dann überlistet ihn Nestor: „Während Odysseus rückwärts laufend den Pflug voranschreibt, packt Nestor den kleinen Telemachos und legt ihn vor die Pflugschar. Da kommt Odysseus wieder zu Sinnen und nimmt das Kind in seine Arme, damit ihm nichts zustößt.“ (Vernant 2004, 102). Dass Odysseus, der ja keineswegs von Homer als Schwächling oder Feigling dargestellt wird, nur ungerne Gewalt statt List oder Gewitztheit einsetzt, hat Altphilologen geradezu von einer antithetischen Beziehung zwischen wendiger „Metis“ und „Bie“ (geradliniger Machtausübung durch Gewalt oder Stärke) sprechen lassen (vgl. Dunkle 1987). Metis kann insofern auch als Konkurrenz zu Gewalt verstanden werden, obwohl ihre Verbindung nicht völlig ausgeschlossen ist, wie die berühmte Geschichte vom trojanischen Pferd zeigt.

lich älteres menschliches Vermögen als Agilität ist.

Ähnlich wie von Agilität keine völlig einheitliche Auffassung existiert,⁵⁶ sind freilich auch die Auffassungen von metischer Intelligenz nicht völlig einheitlich, aber weisen insgesamt doch sowohl Übereinstimmungen und Parallelen untereinander wie zur Agilität auf – z. B. was Flexibilität, Wendigkeit, Situationsanpassung, Nutzung von Ambiguität und Komplexitätsbeherrschung betrifft – als auch gemeinsam von Agilität abweichende Eigentümlichkeiten, wie z.B. die typische Stärkung einer zunächst schwächeren Position durch Metis statt der iterativen Weiterentwicklung von Stärken durch Agilität, oder die besonders enge Beziehung zum Kairosfassen für eine Problemlösung bei Metis – während sich Agilität eben eher auf beständig verbesserte Iterationen verlässt. Da das Kairos-Fassen, wie die obigen Beispielsituationen zur Parkplatzsuche oder zur Problembearbeitung durch Draghi und Jesus zeigen, nicht mit Schnelligkeit gekoppelt sein muss, weil Metis Zeit für sich arbeiten lassen kann, während Agilität Zeit ständig aktiv nutzt, kann auch „Die adaptive Methode der ‚intelligenten Fehler‘ ... ein Kernelement von agilen Konzepten.“ (Freyth & Baltes 2017, 338), für Metis keine entsprechende zentrale Rolle spielen. Auch die sittlich amoralische metische Vorteilssuche zur Hebung der seelischen

Moral für sich oder andere unterscheidet Metis von Agilität mit deren fundamental angelegten Dienstbarkeit gegenüber dem Kunden (vgl. oben Teil Agilität), die zweifellos sittlich moralischer erscheint (soweit der Kunde nicht sittlich unmoralische Ziele verfolgt).

Sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten gibt es schließlich auch hinsichtlich des Verhältnisses zur Entspannung zwischen Metis und Agilität:

Im Unterschied zur Agilität, welche um Entspannung zur Erholung aufgrund ihrer beständigen Bereitschaft zur Leistungssteigerung – dieser „Haltung zur kontinuierlichen Verbesserung“ (vgl. Olbert & Prodoehl 2019, 6) – kompensatorisch ergänzt werden muss, weil sonst eine Überanstrengung unausweichlich wäre, kann Metis durch erfolgreiches Kairos-Fassen selbst momentan eine zeitweilige Entspannung ohne zusätzliche Interventionen ermöglichen. Andererseits profitiert nicht nur Agilität von entspannenden „Mindset Hacks“, wie sie Ross beschrieben hat (vgl. oben Ross 2017), sondern auch Metis kann von methodisch hervorgerufener Entspannung auf verschiedene Weise profitieren.

Zum ersten, weil metische Intelligenz als eine Form der Intelligenz, die nicht mit der Abstraktion in Verbindung steht (vgl. oben Vignaux 2001, 8), davon profitieren kann, wenn abs-

⁵⁶ Vgl. oben den Teil zur Agilität, oder auch: „Weder gibt es für das Management-Paradigma der Agilität eine etablierte Definition noch eine allgemein geteilte Roadmap, Tool-Box und Prozessbeschreibung.“ (Olbert & Prodoehl 2019, 10)

trakte Denkprozesse weniger Aufmerksamkeit beanspruchen und sich zumindest im Bereich der klinischen Psychologie gezeigt hat, dass „Relaxation directs the client's attention away from excessive focus on abstract conceptual activity“ (Borkovec & Sharpless 2004, 219).

Zum zweiten, weil der Einsatz metischer Intelligenz – wie die oben genannten Beispiele zeigen – öfters eher ungewöhnliche, für die betreffende Situation nicht naheliegende oder eher allgemein ungebräuchliche Reaktionen des für derartige Situationen relevanten Verhaltensrepertoires statt übliche oder sogar „überlernte“ Reaktionen erfordert und für Entspannung gilt: „Relaxation facilitates behavioral change by diminishing the response priority of well-learned behaviors and increasing the response priority of weaker behaviors.“ (Borkovec & Sharpless 2004, 218).

Zum dritten, weil Entspannung eher Gelassenheit anstelle von Impulsivität, dem Antipoden metischer Intelligenz (vgl. oben Détienne & Vernant 1974, 57), begünstigt, was auch für Duldsamkeit in der (vorläufigen) Realitätsakzeptanz und Geduld beim Vorbereiten und Gestalten des Kairos zuträglich ist – wie es das geduldige Verlangsamten bei der Parkplatzsuche, das gelassene Umgehen von Draghi mit den drängenden Journalistenfragen bei der Pressekonferenz oder das gelassen abwartende Ertragen der bedrohlichen Spannung in der Situation auf dem Richtplatz durch Jesus veranschaulichen. (Hierauf werde ich noch spezifischer hin-

sichtlich für Gelassenheit besonders geeigneter Entspannungsübungen bei der Erörterung von Entspannung im nächsten Teil eingehen.)

Entspannung

Entspannung ist im Gegensatz zu Agilität und metischer Intelligenz, die beide für das Alltagsdenken relativ neu sind, dabei keiner strikten einheitlichen Definition genügen und auch noch Mehrdeutigkeit oder sogar Gegensätzlichkeit als produktiv verstehen, ein vertrauter Begriff, der suggeriert, es sei klar, was darunter zu verstehen sei. Dabei erweist sich allerdings schon bei einer oberflächlichen Betrachtung der deutschen Umgangssprache, dass von „Entspannung“ in mindestens dreierlei Bedeutung die Rede sein kann: 1) Entspannung = angenehmer Spannungsgrad: Wohlspannung statt Fehlspannung (z.B. zur Entspannung Federballspielen), 2) Entspannung = abnehmender Spannungsgrad: Spannungsabnahme statt -anstieg (z. B. zur Entspannung aus dem Fenster schauen statt weiter auf den PC-Bildschirm), 3) Entspannung = niedriger Spannungsgrad: tief entspannt statt angespannt (z.B. zur Entspannung ein „Nickerchen“ machen). Auch Entspannung ist also ein mehrdeutiger Begriff, wobei die grobe Unterscheidung dieser drei Arten von Entspannung im umgangssprachlichen Sinn auch für die angewandte Psychologie nicht belanglos bleibt, insofern Entspannung 1) eher als positiver Verstärker wirken kann, Entspan-

nung 2) eher als negativer Verstärker und Entspannung 3) eher im Sinne einer reziproken Hemmung vegetativer Erregung, wofür in der Regel besser kontrollierbare Entspannungsübungen als das „Nickerchen“ erfolgreich psychologisch erprobt wurden⁵⁷. Entspannung gibt es aber in vielerlei Form natürlich schon lange vor solchen heutigen psychologisch erprobten übenden Entspannungsverfahren: „In allen Kulturepochen hat es der Entspannung und Erholung dienende Praktiken wie Dösen, Tagträumen, Betten, Meditieren, Singen, Tanzen, Spielen, Lesen und Musikhören gegeben.“ (Dixhoorn & Küch 2016, 174).

Geht man jedoch davon aus, dass die Rastlosigkeit in modernen Gesellschaften – einer VUCA-Welt – weiter zunimmt und Agilität hier eher mitwirkt als dem entgegenwirkt, erscheint aber plausibel, dass eine dadurch notwendige höhere kompensatorische Entspannungsfähigkeit auch effektivere Entspannungsverfahren erfordert (vgl.

oben den ersten Teil zu Agilität). In dem für den deutschsprachigen Raum repräsentativen Handbuch zu „Entspannungsverfahren“, herausgegeben von Franz Petermann und Dieter Vaitl, finden sich hier im Angebot vor allem Hypnose, Autogenes Training, Meditationsverfahren, Progressive Relaxation, imaginative Verfahren und Biofeedback (vgl. Petermann & Vaitl 2009, ebenso schon von Vaitl & Petermann 1993 als „klinisches Standardrepertoire“ bezeichnet, vgl. Vaitl & Petermann 1993, 169), wovon das Autogene Training (AT) und die Progressive Relaxation (PR) als die „beiden wichtigsten Entspannungsverfahren“ gelten (vgl. Derra & Linden 2015, 117).⁵⁸

Daneben gibt es jedoch noch zahlreiche alternative Formen von Entspannungsverfahren:

Als solche alternative Formen von Entspannungsverfahren lassen sich zunächst einmal schon formal deutlich abweichende Varianten einzelner dieser Standardverfahren verstehen,⁵⁹

⁵⁷ Bei reziproker Hemmung liegt – vor allem für VerhaltenstherapeutInnen – nahe, nur an die Verwendung von Progressiver Relaxation durch Wolpe zu denken, aber Wolpe benutzte neben Progressiver Relaxation (und Derivaten davon) auch Autogenes Training, Transzendente Meditation, Yoga und elektro-myographisches Biofeedback (vgl. Wolpe 1990, 194 ff). In Deutschland waren VerhaltenstherapeutInnen aber noch im Jahre 2000 zu einer gewissen Zurückhaltung bei anderen Entspannungsverfahren als Progressiver Relaxation und Abkömmlingen davon angehalten: „Andere Entspannungsverfahren wie autogenes Training, Meditationstechniken oder Yoga beruhen auf teilweise gleichen psychologischen und psychophysiologischen Wirkmechanismen. Sie können eingesetzt werden, wenn Patienten mit ihnen bereits positive Vorerfahrungen gemacht haben.“ (Maercker 2000, 403)

⁵⁸ Gemeint ist hier von Derra & Linden in ihrem Beitrag zu einem „Verhaltenstherapiemanual“ (vgl. Derra & Linden 2016) nur die Grundstufe des Autogenen Trainings, die zusammen mit der PR in der Verhaltenstherapie nach Maerker und Krampen auch weiterhin am häufigsten von allen Entspannungsverfahren angewendet wird (vgl. Maerker & Krampen 2018, 396).

⁵⁹ Wie z.B. wenn die Progressive Relaxation mit Hilfe von Dehnung vor der Entspannungsphase erfolgt (vgl. Carlson, Ventrella & Sturgis 1987) oder ohne vorherige Muskelkontraktionen die Abfolge der spannungslösenden Anteile der PR im Sinne einer Hypnose-Induktion genutzt wird (vgl. Ellis 1987).

sowie Kombinationen davon – aufgrund der Fähigkeit von EntspannungstrainerInnen und EntspannungstherapeutInnen, „auf der Basis des vorhandenen Wissens je nach individueller Problemlage, Störungsform und Behandlungsansatz eine Auswahl an Entspannungsmethoden bzw. bestimmter Komponenten aus ihrem Repertoire zu treffen und sie nach einem Baukasten-Prinzip miteinander zu kombinieren.“ (Vaitl & Petermann, 1993, S. 17)⁶⁰

Als alternative Formen von Entspannungsverfahren sind außerdem Verfahren zu betrachten, die aufgrund andersartiger Wirkprinzipien (wie Berührung, Synästhesie, Aufmerksamkeitsreallokation, Lockerung durch Vibration, Ausdrucksreafferenz, Zerstreuung) als die Verfahren des Standardrepertoires zu Entspannung führen (wie Massage, Aromatherapie, Tanz, spezielle Entspannungsmusik, Auflockerungsübungen, Lachtherapie) und solche, die zwar für ihre Entspannungswirkung bekannt, aber für eine andere Wirkung als Entspannung bekannter sind, wie z.B. typische Methoden des mentalen Trainings (vgl.

z.B. Zilbergeld & Lazarus 1988, Mathesius 2008, 2019) des „Centering“ (vgl. z.B. Hendricks & Roberts 1977), des EMDR (vgl. z. B. Eschenröder 2019, 200 ff)⁶¹ oder der Kultivierung von Achtsamkeit (mindfulness): „mindfulness awareness practices (MAPs) can be cultivated. MAPs refers to a class of approaches or exercises (e.g. meditation, yoga, tai chi, qigong, and others) designed to cultivate mindful awareness, increase attention and emotion regulation, reduce stress, and foster a sense of well-being and compassion“ (Siegel 2007, 267).

Als alternative Formen von Entspannungsverfahren können aber auch funktionale Alternativen der Standardverfahren betrachtet werden, die eher eine wohldosierte Entspannung statt wie die Standardverfahren eher eine möglichst tiefe Entspannung zu erzielen suchen, also etwa Methoden graduierbarer Entspannung (vgl. Scholz, 2001a), die das RIA-Problem der „relaxation induced anxiety“ (vgl. Ferguson, 2003) bei Standardverfahren von vornherein umgehen⁶², oder sogenannte „’On-

⁶⁰ Dabei scheint in der Regel zu gelten: „Combinations of different relaxation and stress reduction techniques seem to be more effective than single techniques.“ (Payne 2005, 242)

⁶¹ „Eine erfolgreiche EMDR-Behandlung führt nach dem Ergebnis verschiedener Forschungsarbeiten zu einer Verminderung der limbischen Aktivierung und zu einer stärkeren Aktivierung präfrontaler Gehirnregionen. Diese neurophysiologischen Veränderungen korrelieren auf der subjektiven Ebene mit dem Gefühl von Entlastung und Entspannung.“ (Eschenröder 2019, 212)

⁶² Sofern dem RIA-Problem bei Standardverfahren nicht schon mit vorbereitender Aufklärung beizukommen ist und keine Verfahren graduierbarer Entspannung eingesetzt werden dürfen (z.B. weil nur Standardverfahren vom Kostenträger zugelassen sind), kann man sich nach Ferguson folgendermaßen behelfen: „When using a bodily focus type (e.g. progressive relaxation) switch to a cognitive approach (e.g. autogenic training). Conversely, when using a cognitive focus type, switch to a bodily approach. Seldom do clients continue experiencing RIA after switching to a different form of relaxation.“ (Ferguson 2003,333)

the-spot'-techniques“ (Payne, 2005, 203 ff), zu deren Charakteristika auch gehört: „capable of inducing moderate levels of relaxation. The object is not to induce deep relaxation but to enable the individual to carry on with the task, in as relaxed a state as possible.“ (Payne, 2005, 204)

Als alternative Formen von Entspannungsverfahren können schließlich auch solche gelten, die obwohl andernorts verbreitet, wie z. B. Entspannungsmethoden aus der im romanophonen Raum geläufigen Sophrologie (vgl. Chéné 2001, Aliotta 2014, Pisani & Michaux, 2016), der Mitchell-Methode aus Großbritannien (vgl. Mitchell, 1987, Payne, 2005, 83 ff) oder dem „Behavioral Relaxation Training“ aus den U.S.A. (Schilling & Poppen 1983, Ferguson, 2003, Payne 2005, 75 ff), einfach aufgrund kultureller Barrieren bei uns kaum bekannt sind. Eine Metaanalyse von Kontrollgruppen-Studien an klinischen und anderen Stichproben, die neben PR, Benson-Meditationsmethode, Hatha Yoga, Mitchell-Methode, Massage und Alexander-Technik einschloss, ergab jedenfalls: „In general, all techniques reviewed demonstrated the potential to reduce both the physiological and psychological indicators of stress, in all subject groups, suggesting increased relaxation.“ (Kerr, 2000, 51).

Dies alles bestätigt, dass die Vielfalt der Entspannungsverfahren – wie Björn Husmann schon 2010 bemerkte – „ein ‚Schatz‘, der als eine Art ‚Weltkulturerbe‘ verstanden, erforscht

und geachtet werden sollte“, ist (vgl. Husmann 2010, 32).

Obwohl Dixhoorn & Küch 2016 schreiben konnten: „In den letzten 10 Jahren gab es Wirksamkeitsnachweise besonders für orientalische Methoden wie Yoga, Tai Chi und Qigong, bei denen >>Ruhe<< eine geringere Rolle spielt.“ (Dixhoorn & Küch 2016, 177), ist doch der Grad der empirischen Wirksamkeitsabsicherung im deutschsprachigen Bereich insgesamt wohl nirgends besser als bei den unserer Kultur nächststehenden AT und PR (vgl. Krampen 2013b, 121 ff).

Allerdings haben Derra & Linden 2015 in einem Zusammenhang, in dem sie auf Belege der klinischen Wirksamkeit von AT und PR hinwiesen, auch bemerkt: „Was eigentlich bei der Entspannung wirkt, ist weitaus weniger klar als landläufig angenommen. Auch zeigen neuere Untersuchungen z. B. für die PR, dass die physiologischen Entspannungsparameter überhaupt nicht mit dem Entspannungserlebnis bei Angstpatienten korrelierten. Vielmehr scheinen selbstsuggestive Aspekte und kognitive Bewertungen wesentlich wichtigere Wirkmechanismen sowohl beim AT wie auch bei der PR zu sein.“ (Derra & Linden 2015, 120).

Von daher scheint nicht nur ein kombiniertes Vorgehen nach dem bereits 1993 von Vaitl und Petermann angeregten Baukastenprinzip (vgl. oben Vaitl & Petermann 1993, 16), sondern auch ein individuelles Pro-

bieren verschiedener Entspannungsverfahren vor einer (vorläufig) selbstverpflichtenden Auswahl ratsam (vgl. Nestoriuc & Rief 2013, 65 ff)⁶³.

Allerdings gibt es bislang keine empirischen Daten, ob all diese vielen großenteils an klinischen Stichproben gewonnenen Erkenntnisse einfach auf Personen, die aufgrund erhöhter Agilitätsanforderungen besser eine ebenfalls erhöhte Entspannungsfähigkeit präventiv ausbilden sollten, übertragen werden können. Wahrscheinlich ist jedenfalls, dass das nach Derra & Linden bisher schon bei Patienten „größte Problem bei der Durchführung von Entspannungsübungen“ bei solchen auf Agilität trainierten Personen auch auftreten dürfte: „Beim Erlernen von Entspannung ist faktisch und psychologisch eine Zeitspanne von ca. 20 Minuten zu reservieren. Dies zu garantieren ist das größte Problem bei der Durchführung von Entspannungsübungen. Gerade bei eigenständigen Übungen werden diese oft nicht oder <<in Hast>> gemacht, weil Patienten meinen, keine Zeit zu haben, oder während der Entspannungsversuche mit dem Kopf schon bei dem sind, was sie als Nächstes zu tun haben.“ (Derra & Linden 2015, 118). Das ist für agile Per-

sonen eher besonders naheliegend, wenn stimmt, was schon oben zitiert wurde: „Wer die Haltung der Agilität kultiviert, für den ist jede Ankunft eine Abreise. Der kommt nur an, um aufzubrechen.“ (Olbert & Prodoehl 2019, 5).

Es gibt aber auch Möglichkeiten dieses „größte Problem“ zu mildern oder zu unterlaufen:

Wenn man statt wie bei den üblichen Entspannungsverfahren zunächst Entspannung in der Körperperipherie vor mentaler Entspannung im Assoziationskortex anzusteuern mit einer Entspannungsübung für den Assoziationskortex infolge Aufmerksamkeitsreallokation auf den sensorischen und motorischen Kortex (und möglicherweise das Cerebellum) beginnt – wie z.B. der Bewegungsfolge „Hände bewegen wie Wolken“ aus der „Peking-Form“ des Tai Chi (vgl. Moegling 1988) bzw. die „Wolkenhände“ aus der 24er Kurzform des Yang-Stils (vgl. Wollering 2018, 90 ff) oder dem „Grübelwischer“ aus dem Psychosomatischen Entspannungstraining PSE (vgl. Scholz 2001a, 2001c, 54 und 75 ff)⁶⁴ – so lässt sich das Problem der gedanklichen Hast und Abschweifung mildern.

Unterlaufen lässt sich das „größte Problem“ durch die oben erwähnten

⁶³ „Hier sei darauf hingewiesen, dass die Wahl des individuell passenden Entspannungsverfahrens aus der Fülle möglicher Vorgehensweisen einen sehr wichtigen therapeutischen Schritt darstellt. Gemeinsam mit dem Patienten können dabei mehrere Vorgehensweisen ausprobiert werden und dann auf Grundlage der gemachten Erfahrungen sowie bisherigen Kenntnisse und Erlebnisse verschiedener Entspannungstechniken ein geeignetes Verfahren, welches individuell mit möglichst wenig unerwünschten Effekten einhergeht, ausgewählt werden.“ (Nestoriuc & Rief, 2013, 65 ff).

⁶⁴ Eine ausführliche Anleitung, Beschreibung und Erklärung zum „Grübelwischer“ findet sich in Scholz 2001a, 63 ff. in einer früheren Ausgabe dieser Zeitschrift.

„On-the-spot'-techniques“ (Payne, 2005, S. 203 ff), die keine 20 Minuten erfordern. Wenn man z. B. die „Drei-Stufen-Entspannung der Arme“ aus dem PSE trainiert, kommt man, selbst wenn man bis zur dritten Stufe geht, mit weniger als 5 Minuten aus und hat dann eine Methode erlernt, die man je nach situativer Lage auch reduziert auf die erste oder die ersten beiden Entspannungsstufen einsetzen kann, aber auch leichter als ohne dieses Vortraining auf die Schwere- und Wärmeübung für die Arme aus dem AT erweitern kann (vgl. Scholz 2001a, Scholz 2001c, 56).⁶⁵

Ansonsten scheint es naheliegend bei der Förderung von Entspannungsfähigkeit bei agilen Personen auf dieselben vier Wertepreferenzen zurückzugreifen, die schon im agilen Manifest Ausdruck gefunden haben: Das heißt Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge zu stellen, praktisch funktionierende Entspannungsweisen über ausführliche Beschreibungen, das Mitmachen der Entspannungsbedürftigen bei konkreten Übungen über die Einhaltung von abstrakteren Verabredungen und das Reagieren auf Veränderungen über das konsequente Verfolgen eines Planes höher zu werten (vgl. oben

Beck u.a. 2001). Hier gilt zuvorderst: Der Entspannung ist es egal, wie man sie erreicht. Selbstverständlich schließt dies auch die vielfach bewährten Möglichkeiten von AT und PR ein, nur könnten die ansonsten hierbei oft hilfreichen Möglichkeiten vereinbarter Protokollierung (insbesondere in Form von teilstrukturierten Protokollbögen, vgl. Krampen 2013a, 32) bei solchen agilen Personen auf weniger Zuneigung treffen als bei den herkömmlichen Nutzern von AT und PR.

Während bei der erhöhten Entspannungsfähigkeit durch Entspannungsverfahren als Ausgleich für erhöhte Agilität unter VUCA-Bedingungen vor allem der Erholungseffekt zählt,⁶⁶ geht es beim Einsatz von Entspannungsverfahren zur Förderung metischer Intelligenz, wie schon oben verdeutlicht, vor allem (wenn auch nicht ausschließlich) um den positiven Einfluss von Entspannung auf die Fähigkeit zur Gelassenheit, welche Tendenzen zu impulsivem Handeln statt metischem Kairos-Fassen entgegenwirkt. Ein solcher positiver Einfluss ist zunächst wie beim Erholungseffekt auch von jeder bei der betreffenden Person funktionierenden Weise der Entspannung zu erwarten.

⁶⁵ In einer Körperposition mit hochgelegten Beinen lässt sich außerdem leicht eine zur „Drei-Stufen-Entspannung der Arme“ analoge „Drei-Stufen-Entspannung der Beine“ durchführen, indem man in den mehrmals rituell wiederholten Formeln „Ich spüre den Kontakt meiner Arme mit der Unterlage“ (1.Stufe), „Über den Kontakt meiner Arme mit der Unterlage spüre ich das Gewicht meiner Arme“ (2.Stufe) und „Meine Arme sind schwer, angenehm schwer“ (3.Stufe) das Wort „Arme“ durch das Wort „Beine“ ersetzt. Bei der 1. Stufe kann bei 6-maliger Wiederholung der Formel in entspannendem Tempo und passender Stimmführung ein Erfolg schon beim ersten Versuch quasi garantiert werden, was die weitere Übung höherer Stufen begünstigt.

⁶⁶ Dass auch die Agilität unterstützenden „Mindset Hacks“ von Lena Ross Entspannung einbeziehen, habe ich oben schon verdeutlicht. (vgl. oben, Ross 2017, 65 ff).

Doch gibt es zusätzlich Entspannungsverfahren, die hierbei noch mehr Erfolg versprechen:

Zum Beispiel, wenn im AT in der Aufbaustufe zusätzlich auf Gelassenheit zielende formelhafte Vorsatzbildung eingeübt wird oder auch entsprechend im Autogenen Achtsamkeitstraining vorgegangen wird (vgl. Husmann 2013, 96 ff).⁶⁷

Ein anderes mehr im Zusammenhang mit der E-Konzeption von Kognition stehendes auf Gelassenheit zielendes Verfahren ist die eben deshalb so genannte „Gelassenheitsübung“⁶⁸ aus dem PSE (vgl. Scholz 2001a, 2001c, 58). Sie kombiniert eine Atemvertiefung und Atemberuhigung mit einer Ausdrucksreafferenz⁶⁹, die auf einem unumstößlichen Stand mit optimaler Bodenhaftung aufbauend eine langsame Kopfdrehung zur Seite mit anschließender langsamer Blickbewegung ohne Kopfbeugung aus den Augenwinkeln hinab auf den Boden schräg hinter sich und langsamer Rückkehr in die Ausgangshaltung – was ein Darüber-Stehen und Hinabschauen auf Probleme enaktiv symbolisiert – zur Anregung einer gelassenen Stimmung nutzt.

Der vorbewusst unumstößlich wirkende Stand dabei verdankt sich der Ausdrucksreafferenz der Haltung der im PSE schon zuvor geübten „Anti-Stress-Stellung“⁷⁰, die auch als unabhängige „‘On-the-spot‘ technique“ der Entspannung einsetzbar ist (vgl. Scholz 2001a, 2001c, 55): *„Die Füße stehen schulterbreit oder hüftbreit mit der Fußspitze genau nach vorn und zueinander parallel. Das Gewicht ist gleichmäßig auf beide Füße verteilt und tendiert weder mehr nach vorn noch mehr nach hinten.“* (Scholz 2001c, 55). Damit wird sowohl eine impulsive Haltung des „Auf-dem-Sprung-Seins“ als auch eine der „Neigung-Flüchtigen-Wegkippen“ nach hinten oder zu einer Seite vermieden. Das Gleichgewicht auf beiden Füßen, die im Lot mit den beiden seitlichen Körperrumpfbegrenzungen stehen, verhindert auch eine schwankende Haltung, deren Ausdrucksgehalt sonst reafferent zur Vorbereitung von Unsicherheitsempfinden beitragen könnte. Eine engere Fußstellung wäre sofort eine unsicherere Haltung, eine großspürigere Fußstellung bald mehr kraftkostend und daher auch längerfristig unsicherer. Das oft (besonders von ständigen Sitzmöbelbenutzern)

⁶⁷ „Die bei den AT-Formeln häufig angesprochene „Gelassenheit“ kann auch beim Autogenen Achtsamkeitstraining gewinnbringend in formelhafte Leitsätze integriert werden.“ (Husmann 2013, 112)

⁶⁸ Die Vorform der noch nicht so genannten und auch nicht als solche gebrauchten „Gelassenheitsübung“ ist eine der verschiedenen Übungen aus einer der in China „Ba Duan Jin“ genannten verschiedenen Übungsreihen mit acht Übungen (vgl. Moegling & Moegling 1987, 83 f).

⁶⁹ Zur wissenschaftlichen Fundierung dessen, was ich als Ausdrucksreafferenz von Haltungen und Bewegungen beim PSE bezeichnet habe (vgl. Scholz 2001a), findet sich Ausführlicheres in Koch 2013 und Scholz 2013 sowie in Scholz 2018b, 76 ff.

⁷⁰ Die Vorform der „Anti-Stress-Stellung“ ist der sogenannte „Bärenstand“ aus der Lee-Form des Tai Chi Chuan (vgl. Soo 1984, 36).

gegenüber dem parallelen Stand der Füße vorgezogene Auswärtswinkeln der Vorderfüße führt in der Regel zu einer (meist unbeachteten) Verengung hinten im Steißbeinbereich, das vom Ausdrucksgehalt einem „Sich-Dünne-Machen“ (analog dem „Schwanz-Einkneifen“ bei anderen Säugetieren) entspricht und vorbewusst reafferent unbestimmt bedrohlich wirken kann und damit nervositätssteigernd.⁷¹ *„Die Knie sind locker und nicht durchgedrückt. Das Hüftgelenk ist gelöst, das Becken leicht nach vorne gekippt, so daß möglichst wenig Hohlkreuz entsteht.“* (Scholz 2001c, 55). I-kognitiv, intellektualistisch, mögen sich manche Menschen vormachen, ein weniger „gelenkiger“ Stand sei ein „festerer Stand“, aber e-kognitiv weiß jeder Körper (und jedes Kleinkind) es besser, weshalb die steife „feste“ Haltung auch vorbewusst reafferent das Selbstvertrauen (zu Recht) stimmungsmäßig schwächt, während das dynamische Stehen mit dem Gewicht auf (trainierbaren) Muskeln statt steif auf ungehenk eingerasteten (sich abnutzenden) Gelenken Gelassenheit stärkt. *„Der Bauch wölbt sich beim Einatmen gelöst nach vorn und flacht beim Ausatmen wieder ab. Die Schultern sind abgesenkt mit seitlichem Spielraum unter den Achseln. Die Ellenbogen sind leicht nach außen gerichtet und die Hände offen und locker.“* (Scholz 2001c, 55). Der damit verbundenen

reafferent gelassenen Stimmungsin duktion kommt man hier leicht mit dem Vergleich einer gegensätzlichen Haltung auf die Spur: Die gegensätzliche „soldatische Haltung“ mit Bauch rein, Brust raus, mit den Armen stramm am Körper und die Hände flach gestreckt an der Hosennaht ist reafferent angstfördernd, was nur befremdlich erscheint, solange man nicht beachtet, dass diese „soldatische Haltung“ historisch entstanden ist, als Menschen, die sich nur für „Sold“ zum Kämpfen verpflichtet hatten, natürlich trainieren mussten, vor ihrem Vorgesetzten mehr Angst zu haben als vor dem Feind, dem man sich sonst hätte entziehen können. *„Der Nacken ist lang, der Scheitelpunkt des Kopfes nach oben gerichtet. Der Kiefer ist gelöst und Augen und Stirn sind entspannt.“* (Scholz 2001c, 55). Bei dieser Haltung kann man weder den Kopf einziehen noch hängen lassen, noch die Nase hoch tragen und damit die zum Gehirn führenden Blutgefäße im Nacken knicken, sich weder durchbeißen, noch die Augen zukneifen oder die Stirn in Falten legen. Wieder lässt sich der Beitrag dieser Handlungsaspekte der „Anti-Stress-Stellung“ zu einer ausdrucksreafferent erzeugten Gelassenheitsstimmung aufgrund dieser unverträglichen Gegensätze indirekt er ahnen.

Direkter wird diese Gelassenheitsstimmung nun mit der eigentlichen

⁷¹ Dass das umgekehrte Muster des Einwärtswinkeln der Füße sowohl oft eine Hilflosigkeit in der Stimmung ausdrückt als auch ausdrucksreafferent verstärkt, lässt sich im Gegensatz zur Wirkung des Auswärtswinkeln, die nur durch genaueres Nachspüren zu ermitteln ist, meist bereits optisch erkennen (vgl. z.B. Hock-Westhoff 2014, 100)

sogenannten „Gelassenheitsübung“ oder „Gelassenheitsbewegung“ induziert (vgl. Scholz 2001a, 2001c, 58). Ich zitiere im Folgenden wie schon zuvor für die „Anti-Stress-Stellung“ des PSE die betreffende „Erinnerungsstütze“ für die TeilnehmerInnen und schiebe auch wieder einige Kommentare ein.

„Die Arme treiben langsam mit dem Einatmen vor dem Körper bis in Schulterhöhe hoch. Die Handinnenflächen weisen dabei nach oben. Mit dem langsamen Ausatmen drehen die Handinnenflächen nach unten und die Arme sinken langsam, wie auf einem Luftkissen abwärts und seitlich neben die Hüften. Dabei wird der Kopf aufrecht langsam nach links gewendet, bis der Blick über die linke Schulter auf den Boden hinter den Körper geht: Ein gleichmütiges über die Schulter herabsehen.“ (Scholz 2001c, 58). In der Einübungsphase wird hierbei noch nicht an ein Problemsymbol in Blickrichtung auf dem Boden gedacht, sondern eher an ein kleines unbedeutendes Tier wie einen Frosch oder einen Käfer, dem dieser überlegene Blick aus den Augenwinkeln gilt, ohne dass die aufrechte Kopfhaltung mit langem Nacken bis auf die Drehung verändert würde. Die Hände sind dabei bei Auf- und Abwärtsbewegung locker und ihre Innenflächen leicht gewölbt statt flach gestreckt. *„Beim folgenden langsamen Einatmen und Steigen der Arme bewegt sich der Kopf aufrecht langsam zurück in die Mitte. Anschließend folgt die Ausatmungsbewegung mit Kopfdrehung nach rechts.“* (Scholz 2001c,

58). Zwischen den langsamen Bewegungen auf der rechten Seite gibt es keinen Unterschied zu den vorherigen auf der linken Seite, dies unterstreicht die „Gleichgültigkeit“ dessen, dem man links oder rechts weit unter dem Niveau der eigenen Augenhöhe am Boden beiläufig etwas Aufmerksamkeit schenkt, ohne dass dies erforderlich wäre, was die sehr langsame Drehung des Kopfes zur Seite und zurück zur Mitte ausdrucksreafferent signalisiert.

Das mit dem Atem synchronisierte Steigen und Sinken der Arme, welche dabei immer in Schulter-, Ellenbogen und Handgelenk locker und biegsam bleiben, vertieft bei den folgenden Wiederholungen allmählich die Atmung, wobei die Ausatmungsphase als thematisch reichhaltigere stärker akzentuiert wird, was wiederum die parasympathikotone Auslenkung des vegetativen Nervensystems gegenüber der sympathikotonen begünstigt, so dass die vegetative Entspannung allmählich zunehmen kann. *„Mehrfach nach links und rechts wiederholen. Abschließend die Arme vor dem Körper ohne Kopfdrehung mit dem Ausatmen sinken lassen.“* (Scholz 2001c, 58).

Nach einigen Wiederholungen des Bewegungsmusters kann – immer noch ohne Thematisieren eines problematischen Bewusstseinsinhalts – zusätzlich am Ende des jeweiligen langsamen Kopfdrehens und darüberstehenden Blickwerfens die Ausatmung mit einem leichten, kaum hörbaren bilabialen Plosivlaut (etwa: „pöh“) abgeschlossen werden. Nur

wenn dies im individuellen Erleben das Gefühl der Gelassenheit verstärkt, sollte dies beibehalten werden. Die Ausübungsphase, bei der die „Gelassenheitsübung“ mit der Symbolisierung eines problematischen Bewusstseinsinhaltes in Blickrichtung am Boden kombiniert werden kann, sollte erst nach ausreichender Stabilisierung der Entstehung einer entspannten Gelassenheitsstimmung mit der „Gelassenheitsübung“ erfolgen – auf keinen Fall noch am gleichen Tag nach einem ersten als erfolgreich empfundenen Induzieren von Gelassenheit mit diesem Entspannungsverfahren.

Für die Stärkung einer auf Gelassenheit als Antidot zu Impulsivität ausgerichteten verbesserten Entspannungsfähigkeit, welche der Ausübung metischer Intelligenz entgegenkommt, ist das Üben der „Gelassenheitsübung“ des PSE nicht unbedingt mit problematischen Bewusstseinsinhalten erforderlich, aber das Rationale sollte verstanden sein und die „Anti-Stress-Stellung“ des PSE auch spürbar erfolgreich durchgeführt werden können.

Natürlich ist – wie ja auch die auf Gelassenheit zielenden Entspannungsverfahren der formelhaften Vorsatzbildung in der Aufbaustufe des AT oder im Autogenen Achtsamkeitstraining (vgl. Husmann 2013) – das Üben von Anti-Stress-Stellung und Gelassenheitsübung aus dem PSE auch dann als Entspannungsverfahren sinnvoll, wenn dabei keine Förderung der Ausübung von metischer Intelligenz durch Gelassenheit zum Abbau

von Impulsivität als Gegenspieler von Metis beabsichtigt ist.

Um eine bessere Erholung speziell bei einem agilen Leben durch erhöhte Entspannungsfähigkeiten zu erreichen, gibt es m.E. aber bessere Möglichkeiten, die ich schon weiter oben erwähnt habe – wie insbesondere eine Kombination von „Grübelwischer“ und „Drei-Stufen-Entspannung der Arme“ oder AT.

Zum Schluss sei noch klargestellt, dass Entspannung nicht bloß indirekt für psychische Flexibilität durch die Verbindung mit den solche Flexibilität einbeziehenden Vermögen der Agilität und metischen Intelligenz nützlich ist, sondern auch unabhängig von einer solchen Verbindung rigide Reaktionsmuster lockern kann (vgl. Borkovec & Sharpless 2004, 219).

Literatur

- Aizawa, K. (2014). Extended cognition, in L. Shapiro (ed.): *The Routledge handbook of embodied cognition* (31-38), New York: Routledge
- Aliotta, C. (2014). *Manuel de Sophrologie. Fondements, concepts et pratique*, Paris: InterEditions
- Anderson, K. & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden*, Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Apel, K.-O. & Kettner, M. (Hrsg.) (1996). *Die eine Vernunft und die vielen Rationalitäten*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Arieli, D. & Kreisler, J. (2017). *Dollars and Sense*, New York: HarperCollinsPublishers

- Arn, C. (2016). *Agile Hochschuldidaktik*, Weinheim: Beltz
- Association of Research Libraries (1999). *Leading the agile organization*, Association of Research Libraries Proceedings of the 128th Meeting, Vancouver, British Columbia, May 15-17, 1996, Washington DC: Association of Research Libraries
- Atmanspacher, H. (1993). *Die Vernunft der Metis. Theorie und Praxis einer integralen Wirklichkeit*, Stuttgart: Metzler
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). <http://www.agilemanifesto.org>, zuletzt aufgerufen am 12.08.2019 um 16:03
- Benedikt, A. F. (2002). On doing the right thing at the right time. Toward an ethics of Kairos, in Philipp Sipiora / James.S. Baumlin (Eds). *Rhetoric and kairos. Essays in history, theory, and praxis*, Albany NY: State University of New York Press
- Bleek, W.-G. & Wolf, H. (2008). *Agile Softwareentwicklung: Werte, Konzepte und Methoden*, Heidelberg: dpunkt-Verlag
- Borkovec T. D. & Sharpless, B. (2004). Generalized anxiety disorder. Bringing cognitive-behavioral therapy in the valued presence, in S.C. Hayes, V.M. Follette & M.M. Linehan (eds.): *Mindfulness and acceptance. Expanding the cognitive-behavioral tradition*, (209-242), New York: The Guilford Press
- Briggs, S. (2014). Agile based learning: What is it and how can it change education?, *informed February 22*, 2014, <http://www.open-colleges.edu.au/informed/features/agile-based-learning-what-is-it-and-how-can-it-change-education>, am 29.06.2019 um 12:14.
- Carlson, C. R., Ventrella, M. A. & Sturgis, E. T. (1987). Relaxation training through muscle stretching procedures: A pilot case, *Journal of behaviour therapy and experimental psychiatry*, 18 (2), 121-126
- Certeau, M. de (1980). *L'invention du quotidien I: Arts de faire*, Paris: Union Générale d'Éditions
- Certeau, M. de (1984). *The practice of everyday life*, Berkeley: University of California Press
- Certeau, M. de (1988). *Kunst des Handelns*, Berlin: Merve Verlag
- Certeau, M. de (1990). *L'invention du quotidien I: Arts de faire, Nouvelle édition établie et présentée par Luce Giard*, Paris: Gallimard
- Chéné, P.-A. (2001). *Sophrologie. Tome I: Fondements et méthodologie, Tome II: Champs d'application*, Tours: Ellébore
- Clark, A. & Chalmers, D. (2013). Der ausge dehnte Geist, in J. Fingerhut, R. Hufendiek, M. Wild (Hg.): *Philosophie der Verkörperung*, (205-223), Berlin: Suhrkamp
- Coolidge, F. L. & Wynn, T. (2018). *The rise of Homo sapiens. The Evolution of modern thinking. Second edition*, Oxford: Oxford University Press
- Dawson, M. (2014). Embedded and situated cognition, in L. Shapiro (ed.): *The Routledge handbook of embodied cognition* (59-67), New York: Routledge
- De Smet; A. (2018). The agile manager, *McKinsey Quarterly, July 2018*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the.agile.manager>, zuletzt aufgerufen am 16.09.2018 um 13:22
- Détienne, M. & Vernant, J.-P. (1974). *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris: Flammarion
- Détienne, M. & Vernant, J.-P. (1978). *Cunning intelligence in Greek culture and society*, Hassocks, Sussex: The Harvester Press

- Derra, C. & Linden, M. (2015). Entspannungsverfahren, in M. Linden & M. Hautzinger (Hrsg.): *Verhaltenstherapiemanual*, (117-120), Berlin: Springer-Verlag
- DGSL, Heidenhain, G., Roth, H. & Wagner, H. (Hrsg.) (1995). *Wer trainiert Suggestopädie? Ganzheitliches Lehren und Lernen. Die Trainer und Trainerinnen im deutschsprachigen Raum*, Paderborn: Junfermann Verlag
- Die Bibel (1978). *Die Bibel oder die ganze Heilige Schrift des Alten und Neuen Testaments nach der Übersetzung Martin Luthers* (Revidierter Text 1975), Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft
- Die Bibel Einheitsübersetzung (1991). *Die Bibel. Altes und Neues Testament. Einheitsübersetzung*, Freiburg im Breisgau: Verlag Herder (Lizenzausgabe der Katholischen Bibelanstalt GmbH Stuttgart)
- Dixhoorn, J. van & Küch, D. (2016). Entspannungsverfahren, in J. Bengel & O. Mittag (Hrsg.): *Psychologie in der medizinischen Rehabilitation* (173-182), Berlin: Springer-Verlag
- Dolmage, J. (2009). Metis, metis, Mestiza, Medusa: Rhetorical bodies across rhetorical traditions, *Rhetoric Review*, 28 (1), 1-28
- Dunkle, R. (1987). Nestor, Odysseus, and the METIS: BIE antithesis: The funeral games, Iliad 23, *The Classical World*, Vol.81 (1), 1-17
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C. & Silva, S. L. da (2014). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos, *Production*, vol. 35, (3) Sao Paulo, Epub 18-Abr-2014, <http://dx.doi.org.proxy.ub.uni-frankfurt.de/10.1590/S0103-65132014005000021> zuletzt aufgerufen am 12.08.2019 um 16:10
- Elkana, Y. (1981). What Determines Problem Choice in Science, in Y. Elkana: *Essays on the Cognitive and Political Organization of Science*, Preprint 6, Max Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte, 1994
- Elkana, Y. (1986). *Anthropologie der Erkenntnis. Die Entwicklung des Wissens als episches Theater einer listigen Vernunft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Elkana, Y. & Klöpffer, H. (2012). *Die Universität im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft*, Hamburg: edition Körber-Stiftung
- Ellis, A. (1987) Angst vor der Angst – Die Verwendung von Hypnose mit Rational-Emotiver Therapie, *Hypnose & Kognition* 4(1), 64-71
- Eschenröder, C. T. (2019). *Streifzüge durch die Geschichte der Verhaltenstherapie*, Tübingen: dgvt-Verlag
- Ferguson, K. E. (2003). Relaxation, in W. O'Donohue, J. E. Fisher & S.C. Hayes (Hrsg.) *Cognitive Behavior therapy. Applying empirically supported techniques in your practice*, (330-340), New York: Wiley
- Fingerhut, J., Hufendiek, R., Wild, M. (2013). (Hg.) *Philosophie der Verkörperung*. Berlin: Suhrkamp
- Förster, K. & Wendler, R. (2013). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. (*Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 63/12*), Dresden: Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik insbesondere Informationssysteme in Industrie und Handel
- Frensch, P. A. (2006). Kognition, in J. Funke & P. A. Frensch (Hrsg.): *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Kognition*, (19-28), Göttingen: Hogrefe
- Fressoz, F. (2019). FRANCE Chronique: Un président ne peut pas tout, in *Le Monde*, Mercredi 17 Avril 2019, 75e année, No.23099, p. 30

- Freyth, A. & Baltes, G. (2017). Veränderungsin-telligenz auf individueller Ebene Teil 2: Persönliche Agilität und agiler Führen, in G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.): *Veränderungsin-telligenz. Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*, (323-419), Wiesbaden: SpringerGabler
- Gallagher, S. (2012). Kognitionswissenschaften – Leiblichkeit und Embodiment, in E. Alloa, T. Bedorf, C. Grüny & T. N. Klass: *Leiblichkeit. Geschichte und Aktualität eines Konzepts*, Tübingen: Mohr Siebeck
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*, 2. korrigierte Auflage, Göttingen: Hogrefe
- Hartog, F. (1977), Une archéologie de la mêtis, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, Vol. 32 (1), 49-53
- Haugeland, J. (2013). Der verkörperte und eingebettete Geist, in J. Fingerhut, R. Hufendiek, M. Wild (Hg.): *Philosophie der Verkörperung*, (105-143), Berlin: Suhrkamp
- Hawhee, D. (2004). *Bodily arts: Rhetoric and Athletics in ancient Greece*, Austin: University of Texas Press
- Hendricks, G. & Roberts, T. B. (1977). *The second centering book*, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall
- Hock-Westhoff, M. (2014). *Die Tai-Chi Methode für Haltungsgesundheit und einen schmerzfreien Rücken*, Oberstdorf; Windpferd-Verlagsgesellschaft
- Husmann, B. (2010). Entspannung ist einfach – man muss sich bloß richtig anstrengen! Plädoyer für eine integrative „Deutsche Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E e.V.)“, *Entspannungsverfahren*, 27, 10-46
- Husmann, B. (2013). Autogenes Achtsamkeitstraining: „Alles, was kommt, ist gleichwertig – Ruhe und Gleichmut jederzeit möglich.“ *Entspannungsverfahren*, 30, 74-119
- Hutchins, E. (2010). Enaction, imagination, and insight, in J. Stewart, O. Gapenne & E.A. Di Paulo (eds.): *Enaction. Toward a new paradigm for Cognitive Science* (425-448), Cambridge Mass.: The MIT Press
- Hutto, D. D. & Myin, E. (2017). *Evolving Enactivism, Basic minds meet content*. Cambridge, Mass.: The MIT Press
- Johnson, M. (1987). *The Body in the Mind: The bodily basis of meaning, imagination, and reason*. Chicago: The University of Chicago Press
- Johnson, M. (2017). *Embodied Mind, Meaning and Reason. How our bodies give rise to understanding*. Chicago: The University of Chicago Press
- Johnson, M. (2018). The embodiment of language, in A. Newen, L. de Bruin & S. Gallagher (eds): *The Oxford handbook of 4 E cognition*, (623-640), Oxford: Oxford University Press
- Kauffman, C. & Hodgetts, W. H. (2016). Model agility: Coaching effectiveness and four perspectives on a case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 157-176
- Kerr, K. M. (2000). Relaxation techniques. a critical review. *Critical Reviews in Physical and Rehabilitation Medicine*, 12, 51-89
- Kinneavy, J. L. (1986). Kairos: a neglected concept in classical rhetoric, in J. D. Moss (ed.): *Rhetoric and praxis – The contribution of classical rhetoric to practical reasoning*, (79-106), Washington D.C.: The Catholic University of America Press
- Kluwe, S. (2003). *Krisis und Kairos: eine Analyse der Werkgeschichte Rainer Maria Rilkes*, Berlin: Duncker & Humblot
- Knobloch, J. (2016). *Normativität und know-how politischer Ordnung*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft

- Koch, S. C. (2013). *Embodiment: Der Einfluss der Eigenbewegung auf Affekt, Einstellung und Kognition, empirische Grundlagen und klinische Anwendungen*, Berlin: Logos-Verlag
- Krampen, G. (2013a). Diagnostische und evaluative Hilfsmittel für Anwendungen systematischer Entspannungsverfahren in Therapie und Prävention, *Entspannungsverfahren*, 30, 12-59
- Krampen, G. (2013b). *Entspannungsverfahren in Therapie und Prävention. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage*, Göttingen: Hogrefe
- Lakoff, G. & Johnson M. (1999). *Philosophy in the Flesh. The embodied mind and its challenge to Western thought*, New York: Basic Books
- Lazarus, A. A. (1993). *Innenbilder. Imagination in der Therapie und als Selbsthilfe*, München: J. Pfeiffer
- Lazarus, A. A. (1997). *Brief but comprehensive psychotherapy: The multimodal way*, New York: Springer
- Letiche, H. & Statler, M. (2005). Evoking metis: Questioning the logics of change, responsiveness, meaning and action in organizations. *Culture and Organization*, 11 (1), 1-16
- Linehan, M. M (1996). *Dialektisch-Behaviorale Therapie der Borderline-Persönlichkeitsstörung*, München: CIP-Medien
- Lundak, J. (2009). *Agile Prozesse. Fallstricke erkennen und vermeiden*, Frankfurt am Main: entwickler press ein Imprint von Software & Support Verlag
- Lycan, W. (2013). Enaktive Intentionalität, in J. Fingerhut, R. Hufendiek & M. Wild (Hg.): *Philosophie der Verkörperung* (415-433), Berlin: Suhrkamp
- Maerker, A. (2000). Entspannungsverfahren, in J. Margraf (Hrsg.): *Lehrbuch der Verhaltenstherapie Band I* (397-404), Berlin: Springer Verlag
- Maerker, A. & Krampen, G. (2018). Entspannungsverfahren, in J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.): *Lehrbuch der Verhaltenstherapie Band I* (395-401), Berlin: Springer Verlag Deutschland
- Mahoney, M. J. (1990). Psychotherapy and the Body in the Mind. In T.F. Cash & T. Pruzinsky (eds.): *Body images: Developments, deviance, and change* (316-333), New York: Guilford
- Mathesius, R. (2008). Theoretische Einordnung, Zielsetzungen und methodischer Aufbau des Mentalen Trainings, *Entspannungsverfahren*, 25, 89-108
- Mathesius, R. (2019). *Mentales Training und Handlungskompetenz*, Lengerich: Pabst Science Publishers
- Mathesius, R. & Scholz, W.-U. (2014). *Multimodale Stresskompetenz (MMSK). – Handbuch: Konzept – Didaktik/Methodik – Übungsmaterial*, Lengerich: Pabst Science Publishers
- Mauch, U. (2001). *Jesus und die List. Über menschenfreundliche Strategeme*, Zürich: Theologischer Verlag Zürich
- Mertens, K. (2000). Der Kairos der Rede als Ausdruck menschlicher Situiertheit, in J. Kopperschmidt (Hrsg.): *Rhetorische Anthropologie. Studien zum Homo rhetoricus* (295-313), München: Fink
- Meyer, B. (2014). *Agile! The good, the hype, and the ugly*, Zürich: Springer Switzerland
- Mitchell, L. (1987). *Simple relaxation: The Mitchell method for easing tension, 2nd ed.*, London: John Murray
- Moegling, B. & Moegling, K. (1987). *Tai Chi als sanfte Körpererfahrung*, Niedernhausen/Taunus: Falken Verlag

- Moegling, K. (1988). *Die chinesische Bewegungsmeditation Tai Chi Chuan*, München: Goldmann
- Nestoriuc, Y. & Rief, W. (2013). Risiken und Nebenwirkungen von Verhaltenstherapie, in M. Linden & B. Strauß (Hrsg.): *Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*, (S. 59-74), Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft
- Newen, A., de Bruin, L. & Gallagher, S. (2018). 4 E Cognition. Historical roots, key concepts, and central issues, in A. Newen, L. de Bruin & S. Gallagher (eds): *The Oxford handbook of 4 E cognition*, (3-13), Oxford: Oxford University Press
- Nienkamp, J. (2001). *Internal rhetorics: toward a history and theory of self-persuasion*, Carbondale ILL: Southern Illinois University Press
- Olbert, S. & Prodoehl, H. G. (2019). 10 Thesen zum Agilitäts-Management in Organisationen, in S. Olbert & H. G. Prodoehl (Hrsg.): *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*, (1-10), Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Paolo, E. di & Thompson, E. (2014). The enactive approach, in L. Shapiro (ed.): *The Routledge handbook of embodied cognition* (68-78), New York: Routledge
- Payne, R. A., (2005). *Relaxation techniques. Third edition. A practical handbook for the health care professional*, Edinburgh: Elsevier
- Petermann, F. & Vaitl, D. (Hrsg.) (2009). *Entspannungsverfahren. Das Praxishandbuch, 4. Vollständig überarbeitete Auflage*, Weinheim: Beltz
- Pisani, M & Michaux, G. (2016). Sophrologie: Ein integratives Verfahren zur Spannungsregulation, *Entspannungsverfahren*, 33, 74-80
- Platon (1981), Theäet. Griechisch/Deutsch, Stuttgart: Reclam
- Pope-Ruark, R. (2014). A case for metic intelligence in technical and professional communication programs, *Technical Communication Quarterly*, 23, 323-340
- Poulakos, J. (1995). *Sophistical rhetoric in classical Greece*, Columbia: University of South Carolina Press
- Preußer, J. (2018). Wendig im Wettbewerb, in F.A.Z. Institut (Hrsg.): *ManagementKompass 01, 2018: Agil entscheiden. Flexibel und schnell komplexen Fragen begegnen*, (6-7), Friedberg; Verlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z. Fachverlag
- Project Management Institute (2017). *Agile Practice Guide*, Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute
- Pucci, P. (2004). "Metis", in B. Cassin (ed.): *Vocabulaire européen des philosophies, Dictionnaire des intraduisibles (784-785)*, Paris: Editions Seuil Dictionnaires Le Robert
- Rahn, M. (2018). *Agiles Personalmanagement: Die Gestaltung von klassischen Personalinstrumenten in agilen Organisationen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Raphals, L. (1992). *Knowing words – Wisdom and cunning in the classical traditions of China and Greece*, Ithaca (N.Y.): Cornell University Press
- Röhrich, L. (1980). *Der Witz. Seine Formen und Funktionen*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Ross, L. (2017). *Hacking for Agile Change: with an agile mindset, behaviours and practices*, Melbourne, Australia: Lena Ross, Green Hill Publishing
- Schilling, D. J. & Poppen, R. (1983). Behavioral relaxation training and assessment, *Journal of Behavior Therapy and Experimental psychiatry*, 14, 99-107

- Scholz, W.-U. (1992a). Metalogue rational-emotive Therapie und der Ericksonsche Ansatz in der Psychotherapie. In B. Peter & G. Schmidt (Hrsg.): *Erickson in Europa* (193–202). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Scholz, W.-U. (1992b). Counseling Persons with Unconscious Fear of Further Development, *Cadernos de Consulta Psicologica*, 8, 85–99.
- Scholz, W.-U. (1994). *Hypnose und Hypnotherapie. Was sie auszeichnet, wie sie wirkt und wem sie hilft*, Mannheim: PAL
- Scholz, W.-U. (1997). Enactive Symbolization Techniques in the Metalogue Approach of Rational-Emotive Behaviour Therapy. *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 3 (2–3), 174.
- Scholz, W.-U. (1998). Une stratégie du conseil dans l'organisation: le métalogue rationnel-émotif. In M. Rousson & L. Thygesen-Fischer (Hrsg.): *Psychologie du Travail et Transformation de la Société (Documents du 8ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations, Neuchâtel 31. 08. – 2.09.1994)* (171–183). Neuchâtel: Presses Académiques.
- Scholz, W.-U. (1999a). Embodiment in Rational-Emotive Behaviour Therapy. In European Association for Behavioural and Cognitive Therapies (Hrsg.): *Proceedings of the 29th annual congress of the EABCT*, Dresden 1999 (230). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Scholz, W.-U. (1999b). Suggestopädie in der Gesundheitsförderung, *Entspannungsverfahren*, 16, 41-44
- Scholz, W.-U. (2000). Hypnose. Ein suggestives Verfahren zur Entspannung und zur Förderung von psychischer Gesundheit und gesteigerter Funktionsfähigkeit, *Entspannungsverfahren*, 17, 96-100
- Scholz, W.-U. (2001a). Integrative Entspannung: das Psychosomatische Entspannungstraining (PSE). *Entspannungsverfahren*, 18, 53–69
- Scholz, W.-U. (2001b). *Weiterentwicklungen in der Kognitiven Verhaltenstherapie. Konzepte – Methoden – Beispiele*, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta
- Scholz, W.-U. (2001c). *Psychosomatisches Entspannungstraining (PSE). Materialien für KursleiterInnen/TeilnehmerInnen*, Frankfurt am Main: FIRST-Verlag (vergriffen)
- Scholz, W.-U. (2002). *Neuere Strömungen und Ansätze in der Kognitiven Verhaltenstherapie. Konzepte – Methoden – Beispiele*, Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta
- Scholz, W.-U. (2003). Tai Chi (Taiji) und Qigong im multimodalen Stressmanagement, *Entspannungsverfahren*, 20, 62-96
- Scholz, W.-U. (2005). Akzeptieren und Verändern als Prinzip mulimodaler Stresskompetenz (MMSK), *Entspannungsverfahren*, 22, 21-57
- Scholz, W.-U. (2008). Entspannung in der Verhaltenstherapie dritter Generation, *Entspannungsverfahren*, 25, 6-38
- Scholz, W.-U. (2010). Cre-active behaviour therapy for stress resilience, *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 16 (3), 513
- Scholz, W.-U. (2012). Adult psycho-education and transdiagnostic psychotherapy. Another trip back to the future. In *Proceedings of the 5th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2012*, (CD-ROM ISBN-Nr. 978-84-616-01763-1) Madrid, (Spain) 19th-21st of November 2012 (p. 4834-4843)
- Scholz, W.-U. (2013). The tacit side of embodied mindfulness: Movements mattering for mood and mind. In *Proceedings of the 7th International Technology, Education and Development Conference INTED2013*,

- (ISBN 978-84-616-2661-8) Valencia, (Spain) 4th-6th of March, 2013 (p. 4416-4426)
- Scholz, W.-U. (2014a). Entwicklungsförderung durch kre-aktives Leistungs- und Lebens-Coaching, in A. Fichtner & W. Müller (Hrsg.): *Coaching – Methoden und Portäts erfolgreicher Coaches. Gesamtausgabe* (374-385), Berlin: epubli
- Scholz, W.-U. (2014b). Skills for cre-active problem solving, in *Proceedings of the 6th International Conference on Education and New Learning Technologies EDULEARN14* (CD-ROM ISBN: 978-84-617-0557-3) Barcelona, (Spain) 7th-9th of July, 2014 (p. 4949-4959)
- Scholz, W.-U. (2017). Training in metic intelligence: Chances and problems, in *Proceedings of the 9th International Conference on Education and New Learning Technologies EDULEARN17* (ISBN 978-84-697-3777-4), Barcelona (Spain), 3rd-5th of July 2017 (p. 9535-9544)
- Scholz, W.-U. (2018a). Agility, metic intelligence, cre-activity, and mindfulness: Four cornerstones for adult education in the 21st century, in *Proceedings of the 11th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI2018 (Meeting the Challenges of 21st Century Learning)* ISBN 978-84-09-05948-5, ISSN 2340-1995, Seville, (Spain) 12th-14th November, 2018 (p. 3114-3124)
- Scholz, W.-U. (2018b). Spielarten von Achtsamkeit und Präsenzerfahrung, *Entspannungsverfahren* 35, 55-87
- Scholz, W.-U. (2019a). Hypnose, Hypno-Therapie und Hypno-Coaching auf Erickson-scher Basis und darüber hinaus, in W. Müller (Hrsg.): *Hypnose-Coaching und -Therapie*, (86-100), Berlin: neopubli
- Scholz, W.-U. (2019b). Agilität in der kognitiven Verhaltenstherapie, in T. Heidenreich, P. Tata & S. Blackwell (Eds): *Proceedings of the 9th World Congress of Behavioural & Cognitive Therapies, Berlin, July 17th-20th 2019, Vol. 2: Posters* (197), Tübingen dgvt-Verlag
- Schröder, G. (1985). *Logos und List. Zur Entwicklung der Ästhetik in der frühen Neuzeit*, Königstein/Taunus: athenäum
- Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. New Haven/London: Yale University Press
- Senger, H. von (1999) (Hrsg.) *Die List*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Senger, H. von (2013) *36 Strategeme für Manager*. 5. Auflage, München: Piper
- Shapiro, L. (2014). (ed.): *The Routledge Handbook of Embodied Cognition*, New York: Routledge
- Siegel, D. J. (2007). *The mindful brain. Reflection and attunement in the cultivation of well-being*, NY: Norton
- Soo, C. (1984). *Die Kunst des T'ai Chi Ch'uan. Der taoistische Weg zu körperlich-seelischer Gesundheit*, München: Kösel
- Starker, V. & Peschke, T. (2017). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt*, Berlin: Springer Gabler
- Stöger, R. (2011). *Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit*, (3. Auflage) Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
- Stöger, R. (2018). *Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität*, (4. überarbeitete. Auflage) Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
- Strohmeier, H. (2003). *Die Architektur erfolgreicher Projekte*, München: Carl Hanser Verlag

- Termer, F. & Nissen V. (2014). *Zum Begriff der Agilität. – Betrachtungen und Implikationen aus etymologischer Sicht – , Arbeitsbericht Nr. 2014-04, September 2014*, Ilmenau: Technische Universität Ilmenau, Institut für Wirtschaftsinformatik
- Tesar, M., Stöckelmeyer, K., Sieber, S. & Pucher, R. (2011). Agilität als Chance zum Qualitätsmanagement in modernen Lehr-Lern-Szenarien, in T. Köhler & J. Neumann (Hrsg.): *Wissensgemeinschaften. Digitale Medien – Öffnung und Offenheit in Forschung und Lehre*, (157-167), Münster: Waxmann
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*, Berlin: Springer
- Vaitl, D. & Petermann, F. (1993). Einleitung, in D. Vaitl & F. Petermann (Hrsg.): *Handbuch der Entspannungsverfahren Bd. I, Grundlagen und Methoden*, S. 15-21, Weinheim: Psychologie-Verlags-Union
- Varela, F. J., Thompson, E. & Rosch, E. (1991), *The embodied mind. Cognitive science and human experience*, Cambridge MA: The MIT Press
- Vernant, J.-P. (2004). *Griechische Mythen. Neu erzählt. 2. veränderte Auflage*, Köln: DuMont
- Vignaux, G. (2001). *Les jeux des ruses. Petit traité de l'intelligence pratique*, Paris: Seuil
- Wollering, L. (2018). *Die Anatomie des Tai Chi*, Kerkdriel, Niederlande: Librero IBP
- Wolpe, J. (1990). *The practice of behavior therapy*. Fourth edition, New York: Pergamon Press
- Woodruff, P. (2013). *Euboulia the skill Protagoras taught*, in J.M. van Ophuijsen, M van Raalte & P. Stork (eds.): *Protagoras of Abdera. The man, his measure*, (179-194), Leiden (NL): Brill
- Zeig, J. K. (1992). Seeding, in B. Peter & G. Schmidt (Hrsg.): *Erickson in Europa* (S. 253-280), Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Zilbergeld, B. & Lazarus, A. A. (1988). *Mind power. Getting what you want through mental training*, New York: Ballantine
- Ich bedanke mich bei meinen Peer Reviewern für ihre Anstöße zu Veränderungen am Text. Wo ich diesen Anstößen nicht folgen konnte oder wollte: mea culpa.

Dipl.-Psych. Dipl.-Päd.
Wolf-Ulrich Scholz M.A.
Psychologischer Psychotherapeut
Frankfurt am Main
w.scholz@dg-e.de
s1000990@stud.uni-frankfurt.de