

Führung als menschlicher Gestus¹

Grundlagen partizipativer Führung am Beispiel des Schächer-Fragments des Meisters von Flémalle

Führung im 21. J. bedeutet schon lange nicht mehr einsame Entscheidungen zu treffen, sondern Strukturen zu schaffen, die es Menschen ermöglicht gemeinsam sinnvolle Maßnahmen zur Zielerreichung zu ergreifen. Dies bedeutet aber auch eine Umverteilung der Verantwortung auf viele Schultern, denn das gemeinsam zu Erreichende muss erklärt, geteilt und akzeptiert werden. Das kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Bild von der Außenwelt entwickeln um sich auf ein zu erreichendes Ziel zu einigen, dem sie sich verpflichtet fühlen. Dieses Ziel ist Gegenstand der Verhandlung und des Konsenses innerhalb eines Werte- und Sachkanons, der sich aus der inneren Logik eines sozialen Systems (z.B. eines Unternehmens) erzeugt.²

Dieses anspruchsvolle Konzept bedarf der Unterstützung vieler und der fortdauernden Begleitung und Weiterentwicklung auf dem Weg zu einer lernenden Organisation, die immer leichter und

¹ Lat. „gestus“, Bewegung, Haltung des Körpers oder eines Körperteiles. Damit verbunden ist das Wort „motus“, das die gleiche Bedeutung wie gestus haben kann. Es geht um Körperbewegung (Motus corporis). Im Umfeld von „gestus“ finden sich auch Worte wie „Habitus“, das auch Haltung meint. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Hand als ausdrucksstarkem Gestenträger, vgl. Schmitt (1992), S. 36 f.

² Hier sei auf die vielfältigen Leadership- und Kommunikationsmodelle verwiesen, die auf eine Teilhabe an Entscheidungen fokussieren: z.B. partizipative Führung, Servant Leadership, herrschaftsfreier Diskurs, transformationale Führung.

selbstverständlicher auf der Suche nach besseren Lösungen ist.³ Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, steht eine Fülle von Führungskonzepten und Leadershipmodellen zur Verfügung, die davon ausgehen, angemessene Methodik und professionelles soziales Know-how seien die adäquaten sachtauglichen Mittel. Es wird sich zeigen, dass dieses rein methodisch-anwendungsorientierte Verständnis um eine Komponente erweitert werden sollte, die die evolutionsbiologische und kulturelle Entwicklung des Menschen in Bezug auf eine kollektive Handlungsorientierung berücksichtigt. Dieser Methodenvielfalt zum Trotz, wird das Ziel jedoch oft verfehlt. Wir scheinen zu wissen, was Menschen brauchen um motiviert, kreativ und selbstorganisiert zu handeln⁴ und doch erscheint es oft schwierig, den Kurs auf ein gemeinsam zu erreichendes Ziel zu halten beziehungsweise dieses Ziel auch als ein gemeinsames zu definieren.

Der Zielbildung und –verfolgung, einem unverzichtbaren Bestandteil unternehmerischer Praxis, liegen der Wille und die Fähigkeit zur kooperativen Kommunikation zugrunde. Diese Fähigkeit entwickelte sich vorsprachlich aus dem Gestus und der Gebärde, die von Informations- und Aufforderungsmotiven zu gemeinsamer Entscheidungsfindung und zielgerichtetem Handeln führte. Die Evolutionsforschung sieht in der Fähigkeit des Menschen zur „intentionalen Kommunikation“⁵ sogar die entscheidende und

³ Geiselhart (1995), S. 24.

⁴ Rock (2009), S. 443-447, Elger (2009), S. 157 ff., Hüther (2009), S. 30-34, Roth (2007), S. 200 ff.

⁵ Tomasello (2014), S. 81.

überlebenswichtige Kompetenz, die das Erreichen kollektiver Ziele erst möglich macht.

In diesem Zusammenhang favorisieren Unternehmen das Wort als Medium der Vermittlung. Die Aufforderung zu koordiniertem Handeln (Selbstorganisation, Zieldefinition und -erreichung etc.) wird kognitiv über Ansprachen, Anschreiben und Vorträge transportiert, ergänzt durch Diskussionen, Sitzungen und Workshops. Diese sprachliche Fokussierung, die in komplexen Systemen durchaus angemessen ist, setzt allerdings eine evolutionsgeschichtlich ältere Fähigkeit zur kooperativen, intentionalen Kommunikation voraus die sich in Zeigegesten und Gebärden manifestierte. Komplexe Sprache, so lässt die Forschung vermuten, hat sich aus der Geste und nicht aus Lauten entwickelt.⁶ Das Wort entstand aus der Geste.⁷

Unsere Körpersprache und vor allem unsere Gesten signalisieren bereits vorsprachlich, wie wir es miteinander halten wollen.⁸ Gute Führung braucht demnach mehr als Methodenwissen und soziale Kompetenz. Es bedarf einer inneren Haltung, die nach außen

⁶ S. dazu die Forschungsansätze von Tomasello (2014) und Friederici (2018).

⁷ Die Entwicklung der Sprache aus der Gebärde wird kontrovers diskutiert. Einig ist sich die Forschung in der Vorsprachlichkeit der Geste. Als gesichert gilt, dass die Geste das inhaltliche Verständnis des gesprochenen Wortes erhöht. Die Erforschung der kognitiven Fähigkeiten nichtmenschlicher Primaten hat diesbezüglich einen wesentlichen Beitrag geliefert. Zur aktuellen Forschung vgl. Tomasello (2014), S.14 ff., Friederici (2018), S. 1, 95, 97-99.

⁸ Der nonverbalen Kommunikation wurde seit der Antike große Aufmerksamkeit geschenkt. Gampp (2008), S.8 ff.

durchscheinen lässt, was im Inneren einer Person verborgen ist: die Grundorientierung zur personalen Außenwelt.⁹

Die Bedeutung der Geste

Seit der Antike wird der Gestik eine öffentliche, soziale Wirksamkeit zugeschrieben.¹⁰ Sie entfaltet ihre Wirkung im öffentlichen wie im zwischenmenschlichen Bereich und strukturiert das Kommunikationsverhalten im Sinne der Affektkontrolle und Körperbeherrschung. Der „beherrschte“ und kontrollierte Körper drückt, in Geste und Gestus, Zivilisiertheit aus und damit die Kenntnis der gesellschaftlichen Umgangsformen.

In dieser Tradition wurde im Mittelalter Gesten eine „Ausdrucksfunktion“ zugeschrieben, die verborgene Wirklichkeitsbezirke, das *Innere* der Person, die „Seele“ mit ihren Lastern und Tugenden zeigt.“¹¹ Zentrale Aufmerksamkeit wurde dabei dem Zusammenspiel von Gesicht, Blick und Händen gewidmet. Gesten sind somit Bestandteile komplexer Prozesse und szenisch-performative Akte, die in ihrem Vollzug öffentlich werden.¹²

Auch Führungsverhalten ist ein kollektiv wahrnehmbarer Akt, der sich in der Sprache wie in der Geste zeigt. Dieses vorsprachliche Signal ist konstitutiv für die von der Außenwelt wahrgenommene intendierte

⁹ Berne (1972), S. 110 ff., bezeichnet das als „life - script“.

¹⁰ Gampp (2018), S. 7 ff. Zum Verhältnis von Geste und Sprache vgl. Renner (2014), S. 66 ff.

¹¹ Kotte (2008), S. 24.

¹² Zur gesellschaftlichen kohäsiven Kraft der Geste vgl. Bierende (Hg.) et.al. (2008), S. X ff.

Beziehungsqualität. Sie vermittelt ohne Worte: Was für einer will ich sein, in Beziehung zu dir.

Wenn der Geste diese fundamentale vorsprachliche Wirksamkeit zukommt, ist es dann möglich sich wortlos auf ein gemeinsames Ziel zu einigen? Ist diese Wortlosigkeit möglicherweise die Grundvoraussetzung für das Gelingen einer „geteilten Intentionalität“?

Kann man sich wortlos auf ein gemeinsames Ziel verständigen?

Die Antwort auf diese Frage ist in einem Kunstwerk aus dem 15.Jh. elegant und überzeugend in Szene gesetzt. Die mittelalterliche Bildtafel illustriert eine innere Haltung zum Konzept einer geteilten Intentionalität, die konstitutiv für ein partizipatives Führungsverständnis ist. (Abb.1)

Das Schächer - Fragment des Meisters von Flémalle (um 1430) ist der fragmentierte rechte Seitenflügel eines heute verlorenen Triptychons (vgl. Abb. 5). Die Mitteltafel zeigte die Kreuzabnahme, der linke Flügel den „guten“ Schächer. Die beiden Zuschauer auf dem erhaltenen rechten Flügelfragment (Abb.1) stehen neben dem Kreuz des zur Linken Christi hingerichteten Schächers, der noch im Tod das Heilsgeschehen verleugnet.¹³ Im Folgenden interessiert nicht die

¹³ Die Tafel wurde im unteren Teil um ca. die Hälfte gekürzt. Zur Rekonstruktion vgl. Sander/Wolff (2017), S. 24. Das Original befindet sich im Städel, Frankfurt/M. Zur Rekonstruktion des Fragments, Sander/Wolf (2017), S. 15 ff.

theologische Ausdeutung dieser Szene¹⁴, sondern die gestische Verbindung der beiden Männer und ihre durch Körperhaltung, Mimik und Gebärden dargestellte Beziehung. Es geht um die Visualisierung einer grundsätzlichen Haltung, einer Attitüde der Zuwendung zum anderen, die Offenheit, Kommunikation und Weite(r)denken ermöglicht. Im Zeichen von Vertrauen, Respekt und Empathie.¹⁵

Denn eines erschließt sich dem Betrachter mühelos: Diese beiden stehen in einer engen Beziehung, die in einer gemeinsamen, noch verborgenen, inneren Orientierung besteht, die dem Betrachter im Abbild dieser Beziehung offenbart wird. Sie offenbart sich als komplexe Körperhaltung und -verschränkung und bezieht den Betrachter ein: Es soll gesehen werden, was hier geschieht.

Vielleicht bewahrte die Innigkeit, die dieser Szene innewohnt, das Objekt vor der Vernichtung im Bildersturm.¹⁶ Es scheint ein Zauber über dieser wortlosen Übereinkunft der beiden Männer zu liegen, die sich ja nicht ansehen und auch kaum berühren. Dennoch sind sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, blicken auf ein gemeinsam wahrgenommenes Geschehen, dessen Dramaturgie sie gleichermaßen berührt. Der hintere hält seine linke Hand schwebend, so dass sie nur einen Schatten wirft, über die Schulter des Vordermannes. Er weist mit einem Erstaunens- oder

¹⁴ Zur strukturellen Verbindung von Ökonomie und Religion vgl. Hörisch (2013).

¹⁵ Merkmale erfolgreicher Führung, wie sie von Neurobiologen und Soziologen postuliert werden. Z.B. G. Roth, D. Rock, Ch. Elger, G. Hüther.

¹⁶ Wann das Kunstwerk untergegangen ist, kann allerdings nur vermutet werden. Volk (2017), S. 58 ff.

Verwunderungsgestus auf den gekreuzigten Schächer, zu dem er aufblickt. Sein Körper umfängt den seines Begleiters in einer feinen Umarmung, die aber nicht einschränkt oder behindert. Sie ist gleichermaßen die Verkörperung des geistigen Energiefeldes, in das er seinen Nebenmann mitnehmen möchte. Und beide bleiben, obwohl miteinander verbunden, dennoch autonom (Abb.1,3,4).¹⁷ Der „Hauptmann“ führt seine Rechte in einem Ergriffenheits- oder Bekenntnisgestus zum Herzen¹⁸, während seine linke, verhüllte Hand seinen Schwertknauf umfasst.¹⁹

Die beiden Männer²⁰ sind nicht als einander zugehörig charakterisiert, sie unterscheiden sich in Tracht und Hautfarbe und nichts verweist auf eine gemeinsame Geschichte. Ihre Körpersprache und -haltung aber ähnelt sich und zeigt, dass innere Verbindung nicht von äußerlichen Attributen abhängt, sondern sich aus einer geteilten Anschauung

¹⁷ Die Geste ist uneindeutig und noch nicht abschließend in ihrer Aussage identifiziert. Ob die Hand auf der Schulter aufliegt ist nicht abschließend zu klären, zumindest liegt sie nicht schwer und fest auf. Es handelt sich um den Hauch einer Berührung. Ich danke Prof. Ellen Fricke: „Vorbereitungs- oder Rückzugsphase einer Berührung, direktionale, aufmerksamkeitssteuernde Funktion“ und Prof. J.-C. Schmitt ;„...it is sure that the connections, contacts or non contacts of the hands are extremely striking.“, sowie Fabian Wolf für wertvolle Hinweise zu dieser Thematik.

¹⁸ Gombrich (1984), S. 64. Prof. Ellen Fricke weist auch auf die Möglichkeit des Schwures hin. „Dieser Aspekt ist noch im verbalen Phraseologismus "Hand aufs Herz" bewahrt.“ Schriftliche Information vom 29.03.2018.

¹⁹ Dazu Sander/Wolf (2018), S. 18 : „Bei dem vorderen der beiden Männer dürfte es sich um den „gerechten Hauptmann“ handeln, der (...) in Jesus den Gottessohn erkannte. (...) Sein nicht näher zu identifizierender Begleiter blickt zum toten Schächer auf (...).“ Lt. Wolf richtet sich der Blick des Hauptmanns auf das Geschehen der Mitteltafel. Wohin dort genau, ist nicht mit Sicherheit zu ermitteln. Die Haltung des linken Armes ist nur auf der Kopie zu erkennen (Abb.5).

²⁰ Gesichert ist nur der sogenannte „Hauptmann“, den die Forschung auf Grund der Rüstung, die er unter seinem kostbaren Gewand trägt, als solchen identifiziert. Ein Begleiter oder zweiter Mann wird nicht explizit erwähnt, die Szene, wie hier dargestellt, kommt in den Evangelien nicht vor. Vgl. Mt 27, 54; Lk 23, 47; Mk 15, 39.

erzeugt. Gemeinsames Erleben führt zu gemeinsamer Ausrichtung-
innerlich wie äußerlich. ²¹

Ungeachtet des theologischen Hintergrundes zeigt diese komplexe
gestische und szenische Verschränkung die Grundvoraussetzung für
gemeinsame, intentionale Zielfindung: Ohne rigide, autoritäre Appelle
lässt sich der eine vom anderen wortlos auf einen weiteren Aspekt
eines Gesamtgeschehens hinweisen. Einen Seitenblick, dem er folgen
soll, denn es handelt sich ja nicht um das Hauptgeschehen. Dabei
entsteht vertrauensvolle körperliche und innere Nähe, die durch
Gestik, Mimik und räumliche Anordnung der Protagonisten gestaltet
wird. Die Mimik beider ist hoffnungsvoll, fragend, erstaunt, aber
keinesfalls ablehnend und pessimistisch. Es scheint, als wäre auch der
untergeordnete Aspekt eines zentralen Ereignisses ein Engagement
wert (Abb.2).

Kann Führung in Unternehmen, metaphorisch gesehen, auch „nur“ in
Hin-Führung und Sichtbarmachung bestehen? Ist das Verhältnis der
beiden Männer strukturell vergleichbar mit der Haltung, die
Führungskräfte einnehmen sollten? ²²

Das gemeinsame Sehen - das Gemeinsame sehen

²¹ In diesem Falle wird davon ausgegangen, dass der Hintere auf den Schächer schaut, während der Hauptmann seinen Blick auf das Geschehen auf der Mitteltafel gerichtet hat. Eindeutig ist dies nicht festzustellen, auch in der Kopie hat der Künstler dieses Detail verunklärt. Vgl. Sander/Wolff(2017), S. 18 f.

²² Berufliche Beziehungsgestaltung unterliegt anderen Parametern als im theologischen Kontext. Körperliche Nähe ist hier als Metapher für eine Vertrauensbasis zu verstehen, die eine gegenseitige Wertschätzung des anderen meint.

Voraussetzung für geteilte Verantwortung sind gegenseitiges Vertrauen²³ und Zustimmung zu einem wie immer definierten Ziel. Dies bedarf zunächst einer gemeinsamen Schau und Anschauung der Dinge - einer Vision²⁴, die verbindet und definiert was erreicht werden soll. Wir müssen einander unsere inneren Bilder, Werte und Vorstellungen im wahrsten Sinne des Wortes „vor-stellen“, sichtbar machen, auf sie hinweisen und sie den anderen erfahrbar und damit einschätzbar machen (Abb.3).

Wie kann dies in einer Form geschehen, die einladend, offen und anziehend erscheint? Sodass Neugier entsteht diese Welt ebenfalls zu betreten, diesen Pfad weiter zu beschreiten und für sich selbst Gutes, Neues und vielleicht auch Besseres zu erwarten?²⁵

Intrinsische Motivation entsteht durch wertschätzenden Umgang, der Beteiligung an Prozessen zulässt und die Selbstwirksamkeit des Einzelnen befördert.²⁶ Das dadurch geschaffenen Vertrauen entsteht in einem Raum der vor-wörtlich definiert wird. Die Neurobiologie hat eindrücklich bewiesen, wie intensiv unser Erleben und unsere innere Verfasstheit in allen Lebensbereichen vom limbischen System, vom „Belohnungssystem“ und den assoziierten Hirnarealen beeinflusst

²³ Zu Vertrauen, Münscher /Hormuth (2013), S. 31, Javidan (2013), S. 370, Bannys (2012), S. 82, Zimmermann (2003), S. 32.

²⁴ Vision nicht im Sinne von Halluzination oder religiös-ekstatischem Erleben, sondern in der säkularisierten Form des Begriffs als „Zukunftsvorstellung“.

²⁵ Dies mag im beruflichen Umfeld ein hoher Anspruch sein, es zeigt sich aber eine zunehmende Thematisierung der Sinnfrage bei Mitarbeitern.

²⁶ Elger (2009), S. 99. Neurobiologie und Sozialforschung sind sich einig, dass Wertschätzung ein fundamentaler Baustein der Vertrauensbildung darstellt und für gemeinschaftliches Verhalten unverzichtbar ist. Dazu Liebermann (2013), S. 74 ff.

werden.²⁷ Der Wille sich auf die Sicht des anderen einzulassen, Vertrauen zu entwickeln, entsteht in Hirnarealen, die sehr viel handlungsleitender sind als die „vernunftassoziierten“ Bereiche.²⁸ Ein Einverständnis jenseits der Worte, Erklärungen, Anweisungen und Befehle hat sich bei den zwei Männern eingestellt. Etwas Drittes, das über beide als Personen hinausweist, scheint es wert sich gemeinsam dorthin zu orientieren.

Eine gemeinsame Sicht der Außenwelt (Abb.2) ist Voraussetzung für die Orientierung auf ein gemeinschaftlich zu erreichendes Ziel. Dies bedarf der Mitteilung, des Hinweises und der Richtungsführung. Dieser Vorgang ist konstituierend für das weitere Fortschreiten, er bildet das Fundament aller weiteren Aktionen. Darauf gründet sich auch der nächste Schritt. Beurteilen wir das Gemeinsame auch ähnlich und sind wir mit dem daraus abgeleiteten Ziel einverstanden? Der Hinweis auf das, was gemeinsam gesehen werden soll, kann nicht direktiv erfolgen. Eine partizipative Struktur öffnet den Raum für gemeinsame Entscheidungs- und Strategiefindung, die auf allen Ebenen stattfinden kann, wenn es angemessen erscheint. Vielleicht

²⁷ Elger (2009), S. 159.

²⁸ Der Neocortex wird mit rationalen Denkleistungen assoziiert. Liebermann (2013), S. 112. Der Neocortex ist die entwicklungsgeschichtlich jüngste Formation der Großhirnrinde. Die Diskussion über die evolutionäre Entwicklung des Gehirns ist noch nicht abgeschlossen. Forschungen legen nahe, dass affektives Verhalten dominant durch das limbische System beeinflusst wird.

bedarf es manchmal nur einer Einladung, einer Geste²⁹, um den Raum des Neuen und noch nicht Erreichten, des zu Antizipierenden zu betreten?

Abb.1 zeigt eindrücklich, wie dies in Form einer Geste, einer feinen Andeutung und Hinwendung möglich gemacht werden kann: Ohne Zwang, Befehl und Diktat nimmt der Vordere dieselbe Haltung ein, blickt in dieselbe Richtung und sieht ein gemeinsames Ziel. Es scheint sogar, als erfülle ihn die gleiche Emotion wie seinen Partner. Der kleine, fast unsichtbare Zwischen-raum (Abb.4) zwischen Hand Schulter genügt, um eine Hinwendung zu initiieren, die gänzlich frei, leicht und stimmig erscheint. Gleichermaßen berührt wendet sich der Mann dorthin, wo sein Partner ihn hineinführen möchte. Wortlos, undogmatisch und elegant: Ver – führung ?

Falsifikation und freier Wille

Damit der Prozess gemeinsamer Zielorientierung, nicht zur Verführung und Manipulation degeneriert, sondern einer Prüfung unterzogen werden kann, bleibt dieser zwangfreie Raum das konstituierende Element (Abb. 4). Und dies wird in der Praxis oft übersehen: Ein Ziel wird anvisiert, bevor es überhaupt Konsens geworden ist. Dieser erzeugt sich in kritischen Gesprächen, die Ideen der Falsifikation

²⁹ Die hier besprochene Gestik wird hier nicht in ihrem historischen Kontext analysiert, sondern als eine grundsätzlich menschliche Kommunikationsform, die unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen unterworfen werden kann. Zur Historie mittelalterlicher Gestik s. Gampp (2008), S. 3 ff.

unterziehen, die Re-vision bei neuer Erkenntnis gestatten und realistischere Einschätzungen ermöglichen.³⁰

Denn was die beiden erblicken, ist kein glorreiches Ziel, sondern ein fast armseliger, ernüchternder Aspekt eines großen Ereignisses (Abb.5) . Ein Randgeschehen, mit dem man sich unternehmerisch im Grunde nicht zufriedengeben kann. Allerdings ist Führungsalltag mehrheitlich Routine und meist nicht von großen Visionen und glamourösen Zielen geprägt und anscheinend muss das auch nicht der Fall sein. Selbst weniger attraktive Ziele können, in einem größeren Kontext erfasst, an Bedeutung gewinnen.

Führung als innere Haltung

Minimalinvasives Führungsverhalten genießt keine große Popularität in den aktuellen Managementtheorien. Der Fokus liegt auf aktivem, gestalterischem Handeln, dabei bleibt für die Geste und den leisen Ton wenig Spielraum. Der Vielzahl der zu koordinierenden Aufgaben und Menschen ist jedoch nur gerecht zu werden, wenn eine offene und reflektierte Haltung eingenommen wird, die souverän aus professionellem Wissen auswählen kann, ohne dieses zum Selbstzweck zu erheben. Berufliche Interaktionen verlangen differenzierte Nähe- und Distanzbeziehungen, und die Macht der

³⁰ Dazu Popper (1989), S. 58, 67.

Geste, die sich im Gestus ausdrückt, bleibt ein entscheidender Faktor für vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Wahrnehmung der Geste als strukturgebendes Moment menschlicher Kommunikation ist heute weitgehend in den Hintergrund getreten. Flüchtige Zeichen eignen sich nicht für griffige Theorien, die Machbarkeit und Kontrolle präferieren. Die Vielschichtigkeit menschlicher Beziehungen lässt sich in dieser Verengung jedoch nicht abbilden. Nachfolge braucht Vertrauen in Personen und die Freiheit, Dissonanzen zu benennen. Komplexe soziale Systeme, wie Unternehmen, sind nur begrenzt steuerbar und nur dann zu adaptiven Leistungen fähig, wenn die autopoietischen Prozesse³¹ nicht behindert werden. Es gilt dem Vorgang gemeinsamer Zieldefinition mehr Raum zu geben und die Sensibilität für die Vorbereitung dieses Prozesses zu schärfen. Dann können auch Worte auf fruchtbaren Boden fallen.

³¹ Zum Konzept der Autopoiese vgl. Maturana und Varela (1998), S. 43-52.



Abb. 1 Schächer -Fragment des Meisters von Flémalle (nach der Restaurierung)



Abb.2 Schäcker -Fragment des Meisters von Flémalle, Ausschnitt



Abb. 3 Schächer -Fragment des Meisters von Flémalle, Ausschnitt, rechte Hand des hinteren Mannes



Abb.4 Schächer -Fragment des Meisters von Flémalle, Ausschnitt, linke Hand des hinteren Mannes



Abb.5 Kopie des Kreuzabnahme-Triptychons des „Meisters von Flémalle“, Meister der Brügger Ursulalegende (Umkreis), letztes Drittel 15. Jh.

Bibliographie und weiterführende Literatur

- Bannys, Frank (2012): Interkulturelles Management. Konzepte und Werkzeuge für die Praxis. WILEY-VCH Verlag: Weinheim
- Barasch, Moshe (1987): Giotto and the language of gesture. Cambridge University Press: Cambridge
- Berne, Eric (1972): What do you say after you say Hello?. Corgi Books: London
- Bierende, Edgar (Hg.) (2008): Riten, Gesten, Zeremonien. Walter de Gruyter: Berlin, New York
- Elger, Christian E. (2009): neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Haufe: München

- Friederici, A.D. (2017): Language in our brain. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gampp, Axel (2008): Antikendämmerung: Vom eingeschränkten Gebrauch der Gesten als Bildsprache im frühen Mittelalter. In: Bierende, E., Bretfeld, S., Oschema, K., (Hg.): Riten, Gesten, Zeremonien. Gesellschaftliche Symbolik in Mittelalter und früher Neuzeit. Walter de Gruyter: Berlin
- Geiselhart, Helmut (1995): Wie Unternehmen sich selbst erneuern. Gabler: Wiesbaden
- Gombrich, Ernst H. (1984): Bild und Auge. Neue Studien zur Psychologie der bildlichen Darstellung. Klett-Cotta: Stuttgart
- Hörisch, Jochen (2013): Man muss dran glauben. Die Theologie der Märkte. Wilhelm Fink Verlag: München
- Hüther, Gerald (2009): Wie gehirngerechte Führung funktioniert: Neurobiologie für Manager. In: Manager-Seminare: Weiterbildungsmagazin, Heft 130
- Javidan, Mansour und Walker, Jennie, L. (2013): Developing your global mind set. The handbook for successful global leaders. Beaver's Pond Press
- Kotte, Andreas (2008): Ritualia, Magica und Zeigehandlungen als szenische Vorgänge: Zur Differenzierung von Kernhandlungen und Handlungskomplexen. In: Bierende, Edgar, Bretfeld, S., Oschema, K., (Hg.) : Riten, Gesten, Zeremonien. Walter de Gruyter: Berlin, New York

- Liebermann, Matthew D. (2013): Social. Why our brains are wired to connect. Oxford University Press: Oxford
- Maturana, Humberto R. und Varela, Francisco J. (1998): The tree of knowledge. The biological roots of human understanding. Shambhala: Boston, London
- Münscher, Robert und Hormuth, Julia (2013): Vertrauensfallen im internationalen Management. Hintergründe – Beispiele - Strategien. Springer Gabler: Berlin, Heidelberg
- Popper, Karl (1989): Auf der Suche nach einer besseren Welt. Piper: München
- Renner, Michael (2014): Die zeichnerische Geste. Soziale Bedingung und individuelle Ausprägung in der Praxis des Zeichnens. In: Richtmeyer, Ulrich (Hg.): Bild und Geste. Figurationen des Denkens in Philosophie und Kunst. Transcript Verlag: Bielefeld
- Rock, David (2009): Coaching with the brain in mind. John Wiley & Sons: Hoboken
- Roth, Gerhard (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Klett-Cotta: Stuttgart
- Sander, Jochen und Wolf, Fabian (2017): Möglichkeiten der Malerei neu ausgelotet. Das Schächer- Fragment des „Meisters von Flémalle“. In: In neuem Glanz. Das Schächer- Fragment des Meisters von Flémalle im Kontext. Schnell & Steiner: Regensburg

- Schmitt, Jean-Claude (1992): Die Logik der Gesten im europäischen Mittelalter. Klett-Cotta: Stuttgart
- Tomasello, Michael (2014): Eine Naturgeschichte des menschlichen Denkens. Suhrkamp: Berlin
- Volk, Annegret (2017): Bewegte Geschichte. Das Schächer-Fragment untersucht und restauriert. In: In neuem Glanz. Das Schächer-Fragment des Meisters von Flémalle im Kontext. Schnell & Steiner: Regensburg
- Wolf, Fabian (2017): Das Schächer-Fragment des „Meisters von Flémalle. In: In neuem Glanz. Das Schächer-Fragment des Meisters von Flémalle im Kontext. Schnell & Steiner: Regensburg
- Zimmermann, Felix und Winand, Udo (2003): Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Josef – Eul Verlag: Köln

Abbildungsnachweis:

Abbildung 1: © Städel Museum, Frankfurt/M

Abbildung 2: © Städel Museum, Frankfurt/M

Abbildung 3: © Gabriele Wolff

Abbildung 4: © Gabriele Wolff

Abbildung 5: © National Museums, Liverpool