

Strategische Visualisierung in der Führung

White Paper 01

Eine Strategie in Textform reicht nicht: Warum Führung ein gemeinsames Bild braucht und was die wissenschaftlichen Hintergründe dafür sind.

Dr. Wolfgang Irber



Impressum & Copyright

© 2026 Dr. Wolfgang Irber - Zukunfts.Bild | Strategische Visualisierung

Herbststr. 11, D-83115 Neubeuern

<https://wirber.de>

Die Inhalte dürfen zitiert und unter Nennung des Autors geteilt werden. Die kommerzielle Nutzung, Bearbeitung oder Verwendung in Schulungen, Beratungen oder Veröffentlichungen ist ohne ausdrückliche Genehmigung nicht gestattet.

Inhalt

1	Kurzfassung	3
2	Über mich	3
3	Vorwort	4
4	Die Stärken und Schwächen von Bildern und Worten	6
4.1	Warum Bilder schneller wirken als Worte	6
4.2	Warum manche Visualisierungen mehr schaden als helfen	7
4.3	Wann Text besser ist als ein Bild.....	8
4.4	Warum Strategiepapiere in Form von Text selten Verständnis erzeugen	10
5	Die Lösung: Worte durch Bilder intelligent unterstützen	12
5.1	Wie Strategiebilder Alignment erzeugen	12
5.2	Warum Führungskräfte häufiger zum Stift greifen sollten	13
5.3	Bilder und Text: Erst zusammen werden sie optimal wirksam	15
5.4	Ein ehrliches Wort: Die dunkle Seite der Visualisierung.....	16
6	Anwendungsbeispiele	18
6.1	Beispiel 1: Warum Visionsbilder so wirksam im Alignment sind.....	18
6.2	Beispiel 2: Warum Big Pictures bei Konflikten schnelle Klarheit schaffen	19
6.3	Beispiel 3: Warum eine schnelle Skizze überlegen sein kann	20
7	Schlussfolgerung	22
8	Nutzungsbedingungen.....	24
9	Literaturverzeichnis	24

1 Kurzfassung

Viele Visionen und Strategien scheitern nicht an ihrer Qualität, sondern daran, dass Menschen sie unterschiedlich verstehen, erinnern und umsetzen. Der Grund liegt weniger an mangelnder Motivation als an der Art, wie unser Gehirn Informationen verarbeitet.

Worte schaffen präzise Aussagen, stoßen bei komplexen Zusammenhängen jedoch schnell an Grenzen. Bilder machen dagegen Beziehungen und Entwicklungen sichtbar und erleichtern es, ein gemeinsames Verständnis zu erzielen.

Auf Basis aktueller Erkenntnisse aus Kognitionswissenschaft, Gedächtnisforschung und Leadership-Forschung zeigt dieser Beitrag, warum Visualisierungsformen wie z.B. Visions- oder Strategiebilder wirksame und notwendige Führungsinstrumente sind.

Entscheidend ist dabei nicht die Wahl zwischen Bild oder Text, sondern deren intelligente Kombination. Wer so seine Vision und Strategie sichtbar macht, schafft Orientierung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass aus Worten tatsächliches Handeln wird.

2 Über mich



Der Stift begleitet mich schon mein ganzes Leben. Doch erst mit rund 45 Jahren hatte ich den Schritt gewagt, darauf meine berufliche Karriere aufzubauen.

Schon in meiner Jugend war ich fasziniert von den Mechanismen, wie unser Gehirn die Umwelt wahrnimmt (Stichwort Escher) und wie wir im Gegenzug unsere Gedanken nur mit einem Stift nach aussen sichtbar machen können. Bereits wenige Striche reichen, um Klarheit zu schaffen, und wenn

es nur mit dem Finger im Sand ist.

In allen beruflichen Stationen nutzte ich den Stift konsequent als bevorzugtes Medium für die Kommunikation. Ob als Geowissenschaftler, IT-Trainer, Führungskraft, Seminarleiter für Leadership-Kurse, Graphic Recorder oder Visionsbildzeichner. In jeder neuen Position lernte ich die Kraft der Visualisierung aus einer anderen Perspektive kennen und einzusetzen. Die Wirkmächtigkeit diese so einfachen Tools ist für mich immer wieder überraschend und täglich lerne ich hinzu.

Wie heißt es bei Illustratoren so schön: Ein Leben ohne Stift ist möglich, aber sinnlos. Dem ist hier nichts hinzufügen.

3 Vorwort

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Wer kennt dieses Zitat nicht. Doch in der Führung von Menschen in Unternehmen dominiert nach wie vor das Wort, um Visionen und Strategien zu kommunizieren. Wenn ein „Bild“ verwendet wird, dann gern als PowerPoint-Folie mit viel Text in Form von Bullet-Points.

Kann gemeinsame Ausrichtung und tiefes Verständnis so funktionieren? Offenbar nicht, denn Studien zeigen seit Jahren, dass ein Großteil der Beschäftigten die Unternehmensstrategie nicht ausreichend versteht:

Kaplan & Norton (2005) berichteten, dass nur rund 5 % der Mitarbeitenden die Strategie ihres Unternehmens kennen. Eine neuere Leadership-IQ-Studie zeigt, dass lediglich 15 % die strategischen Entscheidungen ihres Unternehmens vollständig nachvollziehen können (Murphy, 2025). Nach einer Studie von Inspire Software (2025) verstehen 61 % der Mitarbeitenden nicht, wie ihre Arbeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beiträgt.

Was fehlt, ist demnach ein gemeinsames und gleichgeschaltetes Verständnis über das Wohin, Warum und Wie (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).



Abbildung 1 Bei einer rein verbalen Schilderung der Vision und Strategie macht sich jeder sein eigenes Bild.

Zwar konnte Senge (2006) deutlich zu machen, dass nur über ein gemeinsames Verständnis im Team eine erfolgreiche Umsetzung einer Idee möglich ist. Und auch Eppler & Platts (2009) betonten die Wichtigkeit visueller Methoden für strategische Prozesse, fokussierten sich aber eher auf technisch anmutende Diagramme.

Erst mit Sibbet (2013), dem Urvater der Visualisierung im Strategieprozess, entstand die gemeinsame Idee über das Wohin als skizzierte Handzeichnung vor aller Augen. Doch noch immer ist dieser Prozeß eher die Ausnahme als die Regel. Dennoch, Sibbet hatte es geschafft, dass erstmals visuelle Tools und Zeichnen mit dem Stift in der Führung von Menschen und dem Lösen von Problemen „gesellschaftsfähig“ wurden. Plötzlich wollte man in den Führungsetagen sehen, worüber man sonst nur sprach.

Beruflich profitierte ich sehr von Sibbets Vorarbeiten und seinen Ideen, konnte aber selbst nie eine umfassende Antwort darauf finden, warum wir Menschen ein Bild bevorzugen. Die tägliche Arbeit mit meinen Kunden bewies es zwar, aber warum spielen der Stift und das aktive Zeichnen dabei eine so fundamentale Rolle? Welche neurophysiologischen Prozesse sind dafür verantwortlich?

Dann kam die künstliche Intelligenz. Mit der KI wurde es plötzlich – zumindest momentan - auch für Privatpersonen möglich, die unendliche Weite des Internets nach fachspezifischen Publikationen und Forschungsergebnissen der unterschiedlichsten Disziplinen zu durchforschen. Eine völlig neue Welt öffnete sich. Das erste Mal ließen sich logisch nachvollziehbare, wissenschaftliche Evidenzen für alle meine offenen Fragen finden. Die KI nahm dabei für mich zusätzlich die Rolle eines Übersetzers ein: Der für Außenstehende oft schwer verständliche Fachjargon der unterschiedlichsten Disziplinen konnte in eine verständliche Sprache übersetzt werden.

Spannend im Ergebnis war für mich nicht nur das tiefere Verständnis über unsere Informationsaufnahme durch unser Gehirn, sondern auch die Erkenntnis, was das für Führungskräfte im Alltag und generell in der Kommunikation komplexer Themen bedeutet. Ich denke hier nur an die Politik, die davon sehr wohl profitieren würde.

Was mir auch bewusst wurde: wir ignorieren gerne unsere biologische Vergangenheit. Menschen sind das Ergebnis einer langen Entwicklung, die bereits vor rund 500 Millionen Jahren im kambrischen Ozean mit wurmähnlichen Lebewesen begann. Heute leben wir in einer Industriegesellschaft, sind aber optimal angepasst auf eine Welt, die es so aufgrund unserer zivilisatorischen „Errungenschaften“ nicht mehr gibt. Langfristig werden wir uns sicher darauf einstellen, doch bis dahin sollten wir anerkennen, dass unsere „biologische Hardware“ bei komplexen Themen ein intelligentes Miteinander von Wort und Bild benötigt.

Dr. Wolfgang Irber

4 Die Stärken und Schwächen von Bildern und Worten

4.1 Warum Bilder schneller wirken als Worte

Wir Menschen sind seit hunderttausenden von Jahren darauf spezialisiert, visuelle Informationen zu verarbeiten. Lange bevor wir lesen und schreiben konnten, mussten unsere Vorfahren ihre Umwelt schnell erfassen, Gefahren erkennen und Entscheidungen treffen. Unser Säugetiergehirn hat sich deshalb über Millionen Jahre darauf optimiert, Muster und visuelle Signale in Sekundenbruchteilen zu erkennen.

Die Leistungsfähigkeit unserer Bildverarbeitung zeigt sich z.B. beim Scrollen eines Social-Media-Feeds. Versuchen Sie dasselbe mit vielen Seiten Text. Der Unterschied wird unmittelbar deutlich. Oder wenn wir einen gelesenen Beitrag in einer Zeitschrift suchen. Wir fokussieren uns auf die begleiteten Abbildungen, nicht den Text: Bilder erfassen wir mit unserem Gehirn nahezu mühelos, aber das Lesen von Texten ist langsam und anstrengend.

Dass das Sehen und Erkennen von Objekten in uns genetisch angelegt ist, zeigt allein die Beobachtung, dass wir das Lesen mühevoll in der Schule erlernen müssen, das Sehen aber nicht.

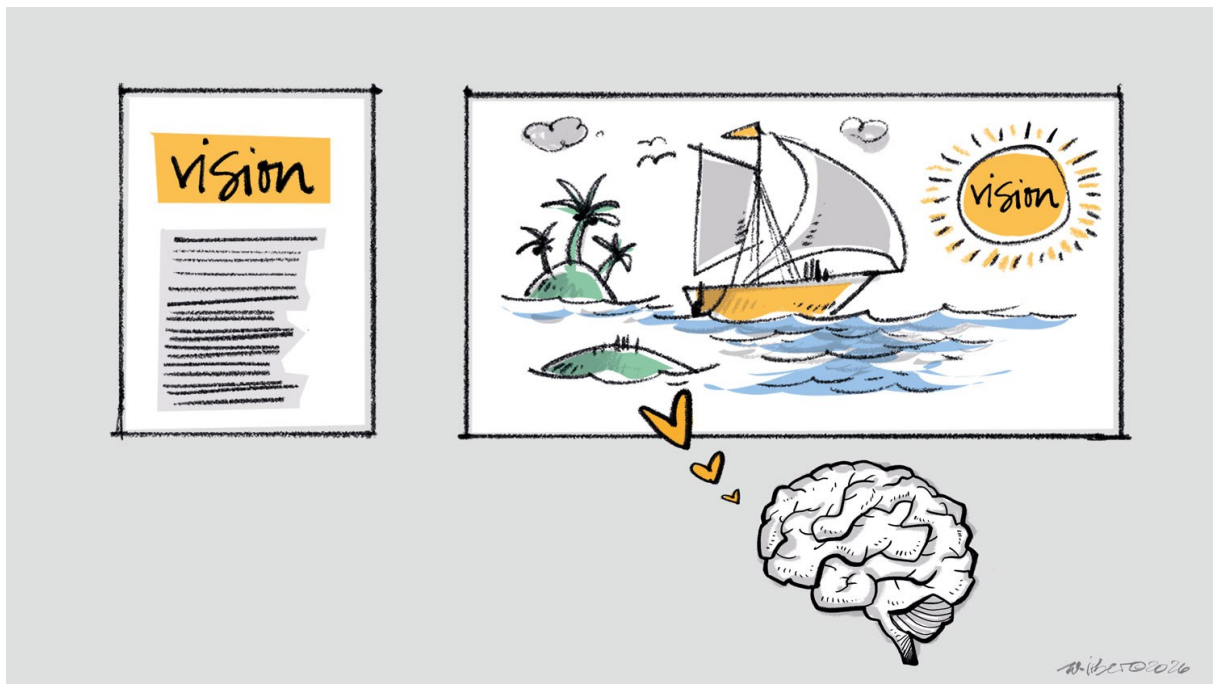


Abbildung 2 Unser Gehirn liebt aufgrund seiner evolutionären Entwicklung Bilder.

4.1.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Der Grund für die optimierte Bildverarbeitung liegt im Gehirn: Die Signale eines Bildes werden zerlegt und parallel verarbeitet (vgl. Kandel et al., 2013), während Text seriell Wort für Wort gelesen werden muss (Paivio, 1971). Das bedeutet nicht, dass wir ein Bild auch wirklich schneller in allen Details verstehen, aber die erste oberflächliche Bedeutungserschließung ist effizienter. Auf den sozialen Medien erkennen wir in hoher Geschwindigkeit sofort Stimmungen, Situationen und Zusammenhänge (Medina, 2014).

Die Neurowissenschaft hat für die Überlegenheit der Bildverarbeitung zahlreiche Beweise gesammelt. Beispielhaft sind hier Nelson et al. (1976) mit dem *Picture Superiority Effect* (PSE) oder Ware (2020) mit seinen zahlreichen Beispielen in seinem Standardwerk zur visuellen Informationsübermittlung.

Bereits der zeitliche Vergleich macht deutlich, welchen evolutionären Vorsprung die menschliche visuelle Wahrnehmung besitzt. Die biologischen Grundlagen der Bildverarbeitung entstanden im Verlauf einer mehrere Millionen Jahre umfassenden Primatenevolution (Kaas & Balaram, 2014). Demgegenüber entwickelte sich die menschliche Sprache vermutlich erst im Zusammenhang mit dem Auftreten des anatomisch modernen Menschen vor etwa 200.000 bis 300.000 Jahren (Fitch, 2010; Tomasello, 2008). Die Schriftgeschichte umfasst lediglich rund 5.000 Jahre, während sich eine breite Alphabetisierung der Bevölkerung erst seit dem 19. Jahrhundert durchsetzte (Graff, 1987). Digitale Präsentationsmedien wie PowerPoint existieren sogar erst seit 1987.

Die Liste könnte beliebig weitergeführt werden. Das Ergebnis ist immer: unser Gehirn bevorzugt Bilder, weil unsere "biologische Hardware" darauf optimiert ist.

4.1.2 Anwendung für Führungskräfte

Die Kommunikation wichtiger Inhalte ohne unterstützendes Bildmaterial bedeutet Potential zu verschenken und den Verständnisprozeß im Team unnötig zu erschweren und zu verlangsamen. Die Mehrheit von uns ist stark von visueller Unterstützung abhängig und braucht Bilder, um Inhalte schneller zu erfassen und besser zu verstehen.

4.2 Warum manche Visualisierungen mehr schaden als helfen

Leider ist nicht jedes Bild ein gutes Bild im Sinne der Informationsübermittlung. Eine künstlerische Bewertung ist hier bewusst ausgenommen. So wie es schlechte Texte gibt, die uns verwirren, so gibt es schlechte Bilder, die uns irritieren. Doch was entscheidet, ob ein Bild gut oder schlecht ist? Schlechte Texte können wir erkennen, die Kriterien dafür haben wir in der Schule gelernt, aber schlechte Bilder?

4.2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Folgt ein Bild in der Gestaltung den seit Anfang des 20. Jh.s. gültigen *Gestaltgesetzen* einer Gruppe von Frankfurter Psychologen (Wertheimer (1923), dann ist es sehr wahrscheinlich ein für die Informationsübermittlung gut gestaltetes Bild. Wertheimer, Köhler und Koffka haben damals bereits empirische Erfahrungen in der Wahrnehmungsforschung als Regeln formuliert, von denen man heute aus der Kognitionsforschung weiß, dass diese Gesetze genau das in Worte gefasst haben, wie das Gehirn visuelle Informationen verarbeitet und interpretiert (Spillmann et al., 2023).

Die Evidenz spricht daher nicht für „mehr Bilder“, sondern für „bessere, relevante Visualisierungen“. (Ancker et al., 2006). Eine aktuelle systematische Übersicht zum *Picture-Superiority-Effect* betont ausdrücklich, dass gut integrierte Illustrationen das Verständnis, die Erinnerung und das Engagement verbessern, während irrelevante oder überkomplexe Bilder nur die kognitive Belastung erhöhen und verwirren. (Hassan et al., 2026).

Eberhard (2023) analysierte zahlreiche Studien aus Management-, Informations- und Sozialwissenschaften, um den Einfluss von Visualisierungen auf Entscheidungen zu untersuchen. Die Auswertung zeigte, dass visuelle Darstellungen insbesondere bei komplexen

Informationen die Entscheidungsqualität verbessern und Entscheidungsprozesse beschleunigen können. Gleichzeitig hängen die Effekte von Faktoren wie Nutzererfahrung, Aufgabenkomplexität und Darstellungsform ab. Die Autorin schlussfolgerte, dass Visualisierungen ein wirksames Instrument für strategische Entscheidungen sind, wenn sie zielgerichtet gestaltet werden: Bild und Text müssen sich gegenseitig ergänzen.

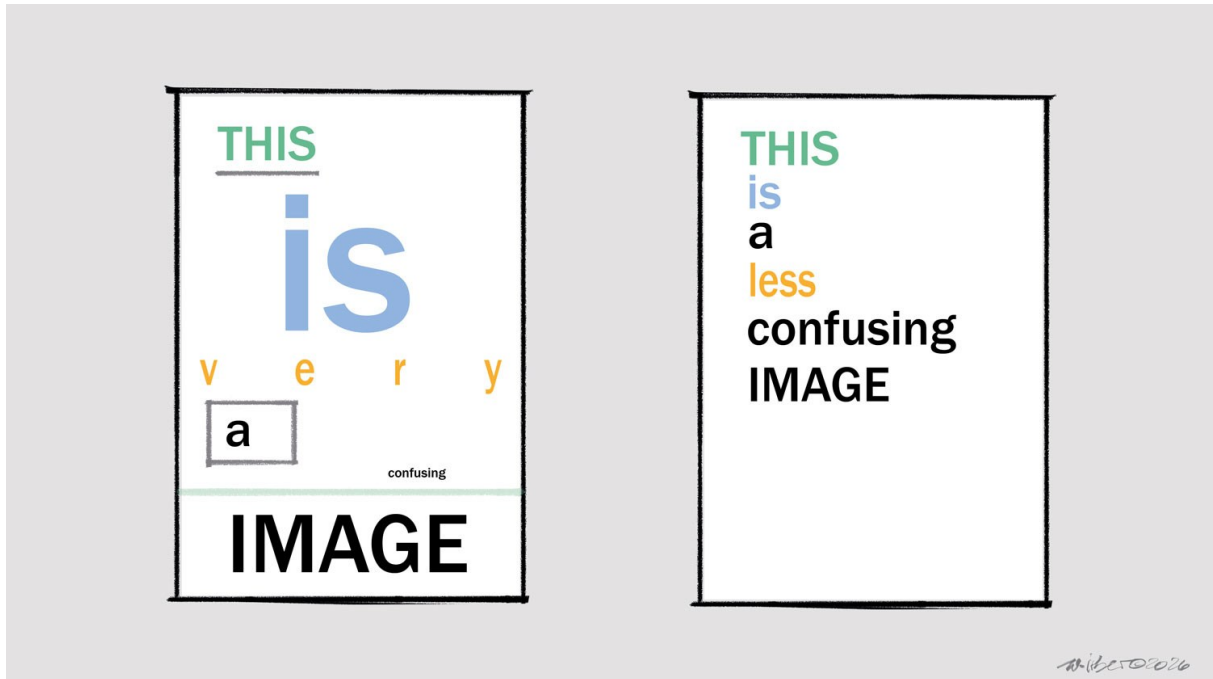


Abbildung 3 Im linken Bild wurden die Gestaltprinzipien bewusst missachtet. Im rechten Bild, das noch immer nicht optimal ist, nur zum Teil. Doch der Unterschied ist deutlich sichtbar.

4.2.2 Anwendung für Führungskräfte

Wählen Sie Bilder mit Bedacht aus. Die Kontrollfrage sollte immer lauten: unterstützt das Bild meine Aussage? Leistet es einen Beitrag zum Verstehen oder ist es nur dekorativ? Verwirrt es sogar? Dann lassen sie es besser weg.

Wir alle kennen die Erfahrung: Manche Plakate verstehen wir sofort, andere lassen uns rätseln. Manchen Bahnhofsinformation führt uns, andere verwirrt uns. Wie oft verstehe ich die Symbole für Mann und Frau auf der Toilette erst im direkten Vergleich. Wenn Sie die Welt mit offenen Augen betrachten, werden Sie zahllose Beispiele für verwirrende Bilder und Grafiken sehen.

Lernen Sie Bildern gegenüber kritisch zu sein. Ist es ein gutes Bild oder kann es weg?

4.3 Wann Text besser ist als ein Bild

Trotz der offensichtlichen Stärke visueller Medien für unser Gehirn hat sich die Menschheit in ihrer Kulturgeschichte nicht für Bilder, sondern für Sprache und Schrift als wichtigste Form der Wissensvermittlung entschieden. Der Grund: Worte sind präzise. Ein Bild muss dagegen immer im kulturellen Kontext interpretiert werden. Unterschiedliche Menschen können darin unterschiedliche Bedeutungen erkennen; je nach Vorerfahrung und Sozialisierung. Ein Satz hingegen beschreibt einen Gedanken wie er vom Autor gedacht war.

Deshalb bestehen Verträge, Gesetze, Strategiepapiere oder Unternehmensrichtlinien aus Text und nicht aus Bildern. Wenn es um Eindeutigkeit in der Kommunikation geht, sind Worte Bildern weit überlegen. Mehrdeutigkeit ist nur in der Kunst erwünscht.

4.3.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Menschliche Kulturen waren über den größten Teil ihrer Geschichte mündliche Kulturen (Ong, 2012). Wissen wurde von Generation zu Generation in Erzählungen weitergegeben. Erst die Entwicklung von Schrift veränderte Wissensspeicherung und Organisation von Gesellschaften grundlegend. Die Schrift ermöglichte erstmalig die dauerhafte und abstrahierte Kommunikation über Zeit und Raum hinweg: Listen, Klassifikationen, Gesetze, Buchhaltung und wissenschaftliche Argumentation sind bekannte Beispiele. Schrift wurde daher zum bevorzugten Medium für Verwaltung, Wissenschaft und gesellschaftliche Koordination (Goody, 1977).

Diese Formen der Kommunikation ist mit Bildern allein nur schwer zu organisieren. Obwohl Bilder und Gesten evolutionär sehr früh bedeutsam waren, ermöglichten erst die Sprache und später die Schrift die effektive Weitergabe von Wissen (Donald, 1991).

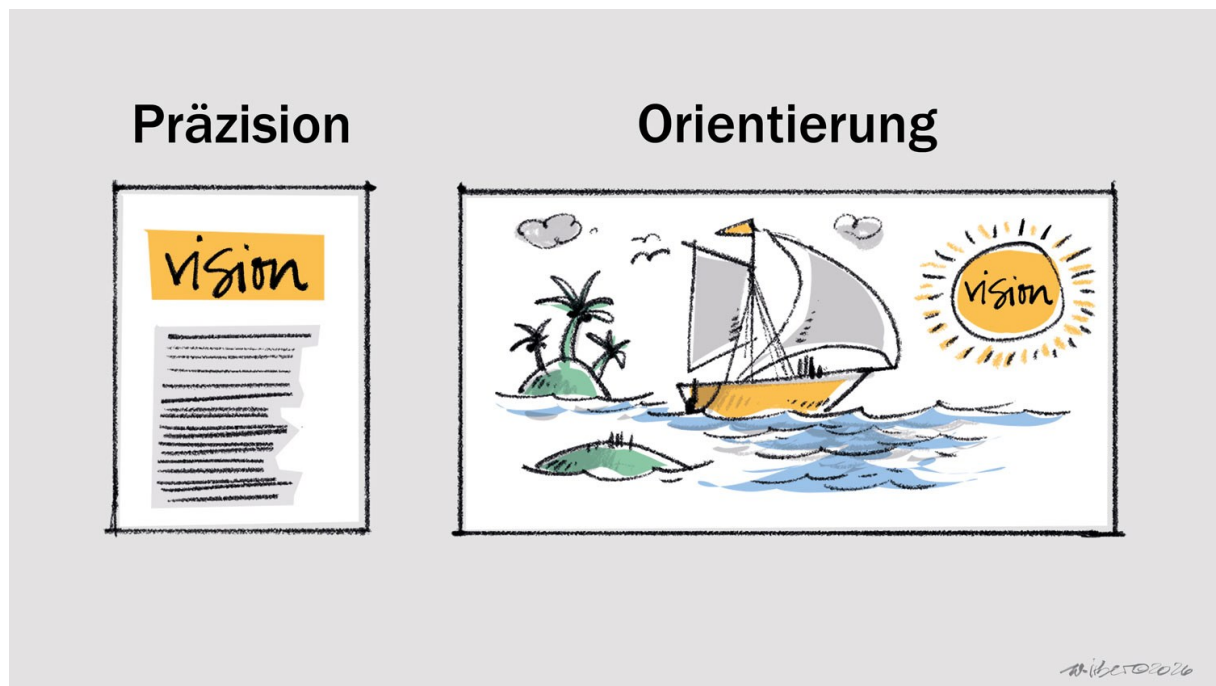


Abbildung 4 Text ist präzise in der Aussage, während Bilder Orientierung und Überblick bieten.

4.3.2 Anwendung für Führungskräfte

Verbale oder textliche Kommunikation ist ihr wertvollstes Werkzeug, wenn es um Klarheit im Austausch von Gedanken geht. Daher sollten sie versuchen, möglichst wenig "Business-Slang" zu benutzen. Nicht jedem ist jedes Wort geläufig, vor allem bei internationalen Teams oder gemischten Generationen. Es geht nicht darum, mit Eloquenz zu beeindrucken, sondern mit klarer Sprache eindeutig zu kommunizieren und alle umfassend zu informieren und mitzunehmen. Eine verständliche Sprache ist keine Zeichen von Schwäche, sondern von Wertschätzung und ein Beweis für klares Denken.

4.4 Warum Strategiepapiere in Form von Text selten Verständnis erzeugen

Auch wenn sich die menschliche Kultur auf Text zur Wissensübermittlung festgelegt hat, der große Nachteil dabei ist: Je schwieriger ein Thema wird, desto mehr Begriffe, Erklärungen und Verweise benötigen wir. Die so geschätzte Überlegenheit des Wortes kommt schnell an ihre Grenzen. Was zunächst präzise wirkt, wird durch die Fülle an detaillierter Beschreibung unübersichtlich.

Aus diesem einfachen Grund dominieren z.B. in der Wissenschaft für die Datenanalyse Diagramme, die einfacher zu "lesen" sind als die verbalen Positionsbeschreibung der einzelnen Datenpunkte.

Wenn Menschen einem Vortrag zuhören oder einen Text lesen, müssen sie aus einzelnen Worten laufend Bedeutung konstruieren und innere Bilder generieren. Je länger und abstrakter die Worte und komplizierter die Grammatik, desto höher die kognitive Belastung. Mit der Folge: Informationen gehen verloren.

Seien Sie ehrlich zu sich selbst: An wie viele Details eines gehörten Vortrags können Sie sich nach einer Woche noch erinnern? Wie oft verlieren wir beim Zuhören eines schwierigen Themas den Faden? Wie schnell ermüden wir beim Lesen schwieriger Texte?

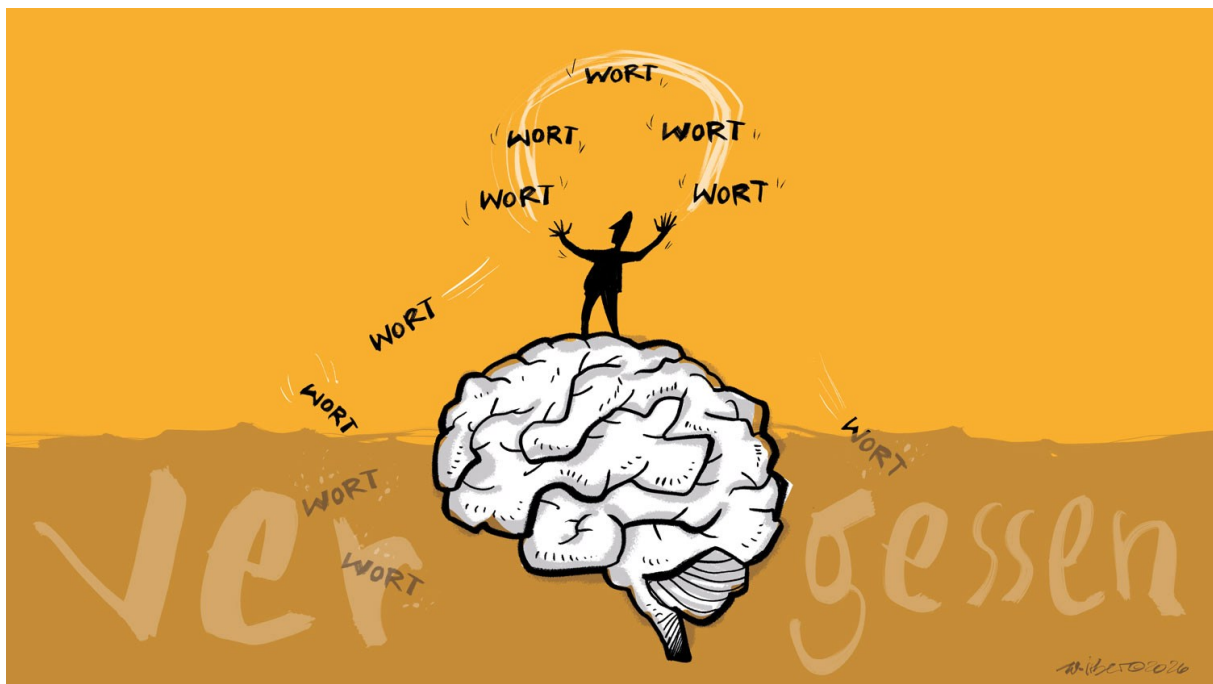


Abbildung 5 Das Kurzzeitgedächtnis ist wie ein Jongleur, der nur mit wenigen Bällen (Worten) gleichzeitig jonglieren kann. Werden es zu viele, entgleiten sie uns und versinken im Vergessen.

4.4.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Wenn es um komplexe Kommunikation geht, tendieren wir generell dazu zu ignorieren, dass wir mit unserem Arbeitsgedächtnis beim Verstehen vieler Informationseinheiten schnell an eine biologische Grenze stoßen (vgl. Miller, 1956).

Die Kognitions-Psychologie konnte aufzeigen, dass unser Arbeitsgedächtnis auf maximal 7 Informationseinheiten begrenzt ist, meist sind es in der Praxis sogar nur 4 (Cowan, 2001). Mit mehr können wir gleichzeitig nicht umgehen. Wie ein Jongleur im Zirkus, der bei zu vielen Kugeln die Kontrolle verliert. Für uns heißt das: wir vergessen (siehe Abbildung 5).

Adam, (2024) beschreibt ausführlich, dass unser Gehirn an die heute vorherrschende Komplexität unserer modernen Zivilisation nicht ausreichend angepasst ist. Die zahlreichen Denk-Engpässe lassen sich nur mit Visualisierung beheben.

Der deutsche Psychologe Ebbinghaus hat aus empirischer Beobachtung schon Ende des 19. Jh.s seine "Vergessenskurve" entwickelt (Ebbinghaus, 1885). Dies wurde über hundert Jahre später von Murre et al. (2015) nochmals erfolgreich verifiziert. Die Experimente zeigten, dass unmittelbar nach dem Lernen oder Aufnehmen von Information ein besonders starker Erinnerungsverlust auftritt, während die Vergessensrate später deutlich abnimmt (siehe Abbildung 6). Doch bis dahin ist das meiste leider schon vergessen. Unser Arbeitsgedächtnis ist nicht nur limitiert, sondern leider auch sehr flüchtig.

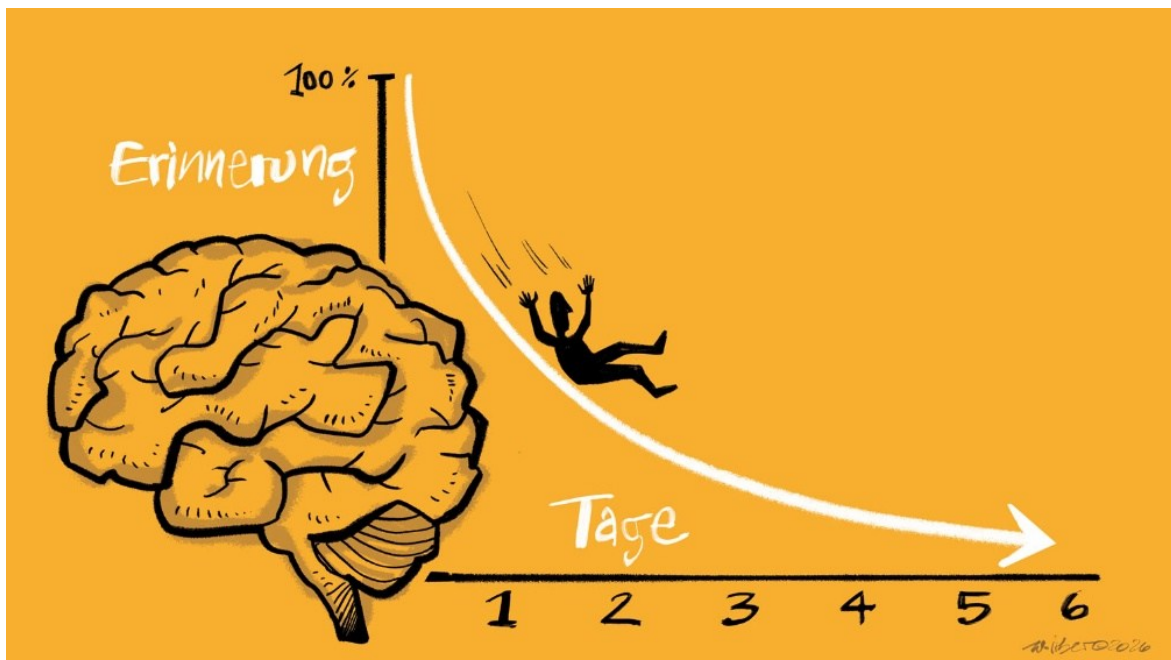


Abbildung 6 Die Vergessenskurve von Hermann Ebbinghaus (vereinfacht). Bereits nach einer Woche ist das meiste vergessen, wenn wir es nicht wiederholen oder mit Bildern im Kopf verankern.

4.4.2 Anwendung für Führungskräfte

Das Ergebnis kennen viele Führungskräfte in ihrem Alltag: Im Workshop scheint alles klar. Zwei Wochen später erinnert sich jeder an etwas anderes. Nach einigen Monaten weiß kaum noch jemand, was ursprünglich beschlossen wurde.

Ebbinghaus (1885) betonte, nur die stete Wiederholung und das aktive Mitschreiben verlangsamen das Vergessen. Doch wer "lernt" bewusst ein Strategiepapier auswendig und schreibt bei der Präsentation des CEO mit?

Für Führungskräfte ist das eine Herausforderung. Bei komplexen Aufgaben und vernetzten Fragestellungen wie z.B. „wohin entwickelt sich das Unternehmen, welche Zusammenhänge beeinflussen unseren Erfolg oder warum müssen wir uns verändern“ stoßen Worte - trotz ihrer Präzision - schnell an ihre Grenzen.

Viele Strategiedokumente scheitern daher nicht an der Qualität ihrer Inhalte, sondern daran, dass sie kaum jemand vollständig versteht oder langfristig erinnert (vgl. Kaplan & Norton, 2005).

Nicht weil Menschen nicht aufmerksam waren. Sondern weil unser Gehirn so funktioniert und wir mit Worten allein ein Erinnerungsproblem haben. Wir brauchen daher einen Anker, etwas, an dem wir das gehörte Wort festmachen können: ein gutes Bild.

5 Die Lösung: Worte durch Bilder intelligent unterstützen

5.1 Wie Strategiebilder Alignment erzeugen

Der erste entscheidende Schritt für die Erzeugung eines visuellen Ankers ist die benutzte Sprache. Worte, die ein klares Bild im Kopf entstehen lassen, werden leichter verstanden und erinnert als abstrakte Business-Buzzwords (Higdon et al., 2025).

Im zweiten Schritt muss zwingend die Synchronisierung der individuell im Kopf jedes Teammitglied erzeugten Bilder zu einem für alle Beteiligten gemeinsamen Bild erfolgen (siehe Abbildung 7). Dies kann man entweder partizipativ selbst erarbeiten oder von extern anbieten lassen.

Letztendlich ist die Festlegung auf ein einziges gemeinsames und für alle sichtbares Bild der wichtigste Schritt im gesamten Prozess.

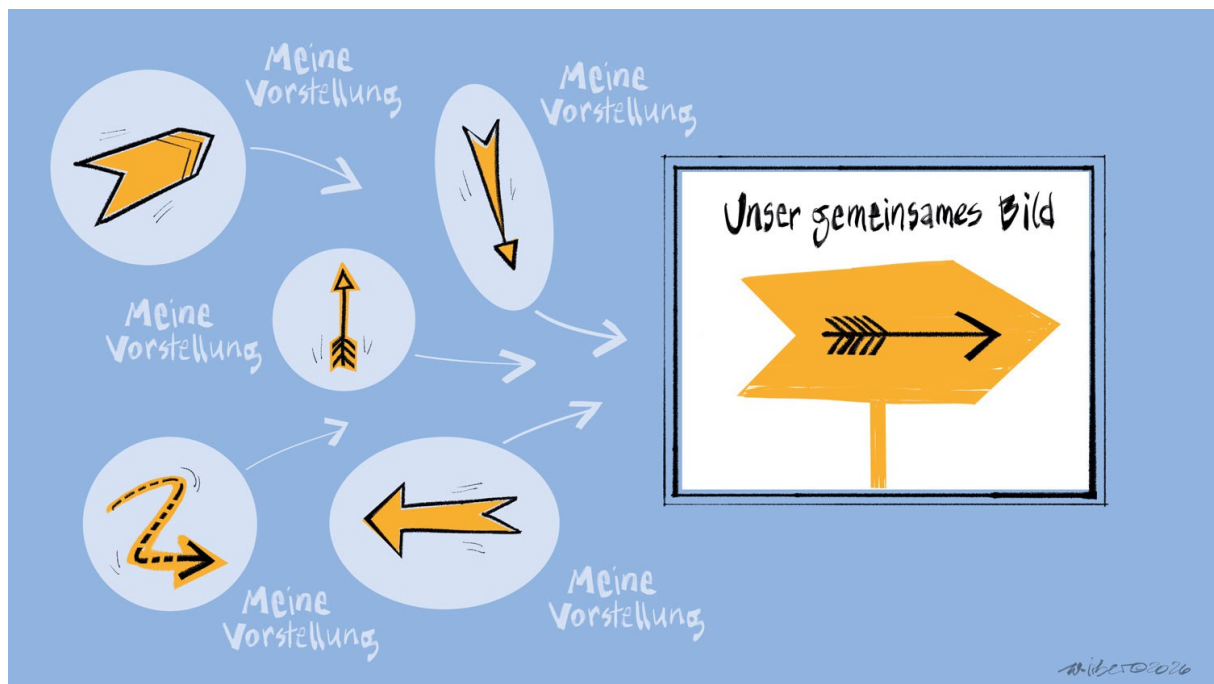


Abbildung 7 Entscheidend ist die Überführung unterschiedlicher mentaler Modelle in ein für alle Teammitglieder einheitliches Bild, das von jedem gleich verstanden wird.

Über diese gemeinsam akzeptierte visuelle Referenz reduziert sich die anfänglich überfordernde Komplexität eines Strategiepapiers und Zusammenhänge werden offengelegt. Beziehungen,

Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge lassen sich erkennen, da sie visuell oft wesentlich leichter zu verstehen sind als über lange textliche Beschreibungen.

Eine Prozesslandkarte, ein Strategiebild oder ein sogenanntes Big Picture kann auf einen Blick sichtbar machen, wofür ansonsten viele Seiten Text notwendig wären. Versuchen Sie, eine Landkarte mit Worten zu beschreiben. Hier sagt ein Bild definitiv mehr aus als 1000 Worte.

5.1.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Sweller, (1988) konnte nachweisen, dass Visualisierungen die kognitive Belastung im Verstehen komplexer Inhalte deutlich reduzieren, indem sie das Arbeitsgedächtnis entlasten. Die Informationsauslagerung auf ein Bild unterstützt den gesamten Denkprozess.

Arbeiten aus der Leadership-Forschung bestätigen regelmäßig den Erfolg gemeinsamer "mentaler Modelle" in der Entscheidungsfindung, Gruppenresilienz und dem Alignment. Fehlende Zielorientierung im Team ist eher ein kognitives Problem der Kommunikation: es fehlt das gemeinsame Bild (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Guenter, et al., 2017; Csaszar et al., 2024).

Bereits Senge (2006) beschreibt gemeinsame mentale Modelle und eine geteilte Vision als zentrale Voraussetzungen organisatorischer Lern- und Veränderungsprozesse. Strategiebilder können dabei als konkrete visuelle Repräsentationen solcher gemeinsamen Denkmodelle verstanden werden.

Sibbet (2013) benennt diese Form der Visualisierungen als zentrale Werkzeuge moderner Führung. Sie dienen nicht primär der Dokumentation von strategischen Details, sondern der Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle und damit der organisatorischen Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

5.1.2 Anwendung für Führungskräfte

Erfolgreiche Führungskräfte kommunizieren nie ausschließlich über Worte. Sie schaffen es, mit ihrer Sprache nicht nur lebendige innere mentale Bilder zu generieren, sondern auch gleichzeitig die unterschiedlichen mentalen Bilder jedes Teammitglieds in ein einzelnes gemeinsames Bild überzuführen, das für alle gültig ist.

Gerne verwende ich als plakatives Beispiel: Gemeinsame Ausrichtung vs. Alignment. Welches Wort generiert bei Ihnen sofort ein Bild im Kopf? Eine CEO-Rede, gespickt mit abstrakten Business-Slogans mag beeindruckend klingen, aber sie ist so schnell vergessen wie gesprochen.

5.2 Warum Führungskräfte häufiger zum Stift greifen sollten

In der Nutzung von Bildmaterial sollte man sich als Führungskraft eine Chance – wenn möglich – nicht entgehen lassen: die Aktivierung des Denkens durch aktive körperliche Bewegung wie z.B. dem Zeichnen oder Schreiben.

Eine von vielen Illustratoren beschriebene Erfahrung ist, dass die kreativen Ideen wie von selbst kommen, sobald sie einen Stift benutzen und die ersten Striche aufs Papier setzen.

Diese Erfahrung findet sich auch in den Selbstbeschreibungen vieler Schriftsteller. Der amerikanische Autor E. L. Doctorow verglich den kreativen Prozess mit einer nächtlichen

Autofahrt im Nebel: Man sehe nur den nächsten Abschnitt des Weges, könne aber dennoch die ganze Reise bewältigen. Was er damit meinte: Erst mit dem motorisch aktiven Schreiben hat sich für ihn der Weg erschlossen.

Kreative Ideen erscheinen demnach oft nicht vor der Handlung, sondern entstehen erst im Vollzug des Schreibens oder Zeichnens. In dem Moment, wo aktiv begonnen wird, formieren sich die Gedanken.



Abbildung 8 Mit der motorischen Bewegung durch das Führen des Stifts wird das Denken angeregt.

5.2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Allgemein gilt in der Evolutionsanthropologie und Kognitionswissenschaft die enge Kopplung von Hand und Gehirn gilt als wichtiger Faktor der menschlichen Evolution. Präziser Werkzeuggebrauch erforderte die Aktivierung der gleichen Areale im Gehirn, die auch für Planung, Aufmerksamkeit und komplexe kognitive Leistungen bedeutsam sind. Vereinfacht gesagt: je präziser unsere Werkzeuge wurden, desto besser mussten wir lernen zu denken. Die Entwicklung von Werkzeugen und des menschlichen Gehirns ging Hand in Hand (Bryche et al., 2024).

Diese gemeinsame neurokognitive Grundlage von motorischer Bewegung und Denken könnte erklären, warum Menschen komplexe Informationen häufig besser verstehen, wenn wir sie sehen, anfassen, manipulieren, zeichnen oder räumlich darstellen können. Man spricht dabei in der Fachwelt von *Embodied Cognition* (verkörpertes Denken); vgl. dazu Wilson (2002) und Barsalou (2008).

Dabei wird z.B. das Zeichnen nicht nur als Ausdruck bereits vorhandener Gedanken verstanden, sondern als ein körperlicher Prozess, der Denken durch die aktive Interaktion von Gehirn, Körper und Umwelt überhaupt erst mit hervorbringt. (Fan et al., 2023). Dabei ist die aktive Eigenleistung auch wichtig für die spätere Erinnerung (Slamecka & Graf, 1978).

Ähnlich argumentierte Roam (2013), der das Zeichnen mit dem Stift nicht als künstlerische Fähigkeit betrachtet, sondern als universelles Denkwerkzeug. Nach seiner Auffassung entstehen

neue Einsichten häufig erst durch das Sichtbarmachen eines Problems auf Papier. In seinem Fall reichte sogar eine Serviette.

Generell verstehen wir komplexe Sachverhalte besser, wenn wir sie sehen, anfassen, manipulieren, zeichnen oder räumlich darstellen können (Jeffares, 2010). Deshalb helfen Skizzen, Diagramme, Modelle, Whiteboards, Post-its und handschriftliche Notizen beim Verstehen komplexer Zusammenhänge. Sie machen abstrakte Informationen greifbar und damit „begreifbar“.

Bilder sind also nicht "primitiver" als Sprache, sondern näher an den evolutionären Wurzeln unserer menschlichen Informationsverarbeitung.

Man vermutet sogar, der entscheidende Fortschritt des Menschen lag möglicherweise weniger in einem immer größeren Gehirn als in der Fähigkeit, Denkprozesse durch Werkzeuge, Gesten, Symbole, Sprache und Zeichnungen zu erweitern (Clark & Chalmers, 1998; Hutchins, 1995; Malafouris, 2013).

5.2.2 Anwendung für Führungskräfte

Für Führungskräfte bedeutet es, nicht nur sich selbst mehr in der Nutzung des Stifts zu üben, sondern auch die Teams zu ermuntern, in Diskussionen, Brainstormings und Problemstellungen den Stift als Hilfsmittel zum Denken zu nutzen. Anders gesagt: Wir müssen die Welt im wahrsten Sinne des Wortes über den Stift "begreifen". Der Stift ist die direkte Verbindung vom Kopf zum Papier und macht das Denken sichtbar.

Plakativ ausgedrückt: Wir zeichnen nicht, weil wir bereits wissen, was wir denken, sondern wir wissen oft erst durch das Zeichnen, was wir denken.

5.3 Bilder und Text: Erst zusammen werden sie optimal wirksam

Trotz aller Vorteile, die für das Bild sprechen, bedeutet es nicht, dass Bilder in der Kommunikation von Führungskräften Texte ersetzen sollen oder auch nur könnten.

Während Worte die Präzision liefern, schaffen Bilder die Orientierung. Beide Medien ergänzen sich. Nicht das Oder ist hier gefordert, sondern das Und.

5.3.1 Wissenschaftlicher Hintergrund

Paivio (1986) hat mit seiner Dual Coding-Theorie darauf hingewiesen, dass Bild und Text an unterschiedlichen Orten im Gehirn verarbeitet und gespeichert werden. Heute weiß man: Eine dadurch stärkere neuronale Aktivierung während der Enkodierung von Informationen im Gehirn ist häufig auch mit einer höheren späteren Erinnerungsleistung assoziiert. Dieser Zusammenhang wird in der Gedächtnisforschung als "*Subsequent Memory Effect*" bezeichnet (Effekt des späteren Erinnerns, z.B. Rubinstein et al., 2023).

Mayer (2024), einer der renommiertesten Multimediaforscher unserer Zeit, hat in seinen Arbeiten die zentrale Theorie verfasst, nach der Menschen häufig besser lernen, wenn Informationen in Worten und Grafiken statt nur verbal dargeboten werden (Cognitive Theory of Multimedia Learning). Das Verweben von Bild und Text ist entscheidend.

5.3.2 Anwendung für Führungskräfte

Leider verwenden viele Unternehmen Bilder lediglich zur Dekoration. Stockfotos von Menschen im Meeting, lächelnden Teams auf Segelbooten oder Berggipfeln erzeugen zwar eine Stimmung, transportieren aber kaum Wissen und lassen sich mit den übermittelten Inhalten nur schwer verknüpfen. Die neuronale Aktivität ist gering.

Ein wirksames Bild dagegen erklärt etwas. Es zeigt Beziehungen. Es macht Entscheidungen sichtbar. Es unterstützt das gemeinsame Verständnis. Es regt an und aktiviert das eigene Denken. Vor allem der dabei entstehende *Subsequent Memory Effect* sollte verstärkt in der Kommunikation von Führungskräften genutzt werden: Je mehr Sinne angesprochen werden, je mehr neuronale Netze angeregt werden und je aktiver mit einem Bild gearbeitet wird, umso wahrscheinlicher wird die nachhaltige Erinnerung.

Der Unterschied ist langfristig elementar: Ein dekoratives Bild wird betrachtet und vergessen. Ein strategisches Bild wird verstanden und erinnert. Mit allen positiven Konsequenzen daraus für das spätere individuelle Handeln jedes Teammitglieds.

5.4 Ein ehrliches Wort: Die dunkle Seite der Visualisierung

Bilder haben eine große Stärke: Sie machen Komplexität sichtbar. Genau darin liegt jedoch ihre größte Gefahr. Bilder können auch täuschen und manipulieren.

5.4.1 Scheinbare Realität durch Vereinfachung

Jedes Bild ist immer eine Vereinfachung der Realität. Wer eine Landkarte betrachtet, erkennt schnell Straßen, Orte und Entfernungen. Was nicht sichtbar wird, sind Gerüche, Wetter, Verkehr oder die Stimmung eines Ortes. Damit eine Karte verständlich wird, muss sie zwangsläufig Informationen weglassen.

5.4.2 Scheinbare Problemreduktion durch Vereinfachung

Mit Visions- und Strategiebildern verhält es sich ähnlich. Sie helfen Menschen dabei, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, doch sie zeigen immer nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Je klarer und einfacher ein Bild gestaltet wird, desto größer ist die Versuchung, Unsicherheiten, Zielkonflikte oder widersprüchliche Entwicklungen auszublenden, da sich nicht sichtbar sind.

5.4.3 Scheinbares Verstehen durch oberflächliche Betrachtung

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Bilder oft den Eindruck vollständigen Verstehens erzeugen. Wer ein übersichtliches Schaubild betrachtet, hat schnell das Gefühl, die Situation verstanden zu haben. Tatsächlich ist das Bild jedoch häufig nur der Einstieg in eine wesentlich komplexere Realität.

Sie können es leicht selbst mit den beliebten Wimmelbüchern für Kinder testen. Auf den ersten Blick ist alles klar: eine Szene z.B. am Strand. Erst auf den zweiten Blick, für den Sie sich bewusst Zeit nehmen müssen, sehen Sie dann Details, die Ihnen vorher entgangen waren.

5.4.4 Wissenschaftlicher Hintergrund

Die Kognitionsforschung zeigt seit Langem, dass Menschen Informationen nicht vollständig objektiv wahrnehmen, sondern durch vorhandene mentale Modelle, Erwartungen und kognitive Heuristiken (vereinfachte Denkstrategien) interpretieren.

Kahneman (2011) beschreibt, wie wir komplexe Situationen häufig durch vereinfachende Denkmuster ersetzen. Ein überzeugendes Bild kann diesen Effekt verstärken, weil es Zusammenhänge scheinbar eindeutig darstellt.

Auch Weick (1995) weist darauf hin, dass Organisationen ihre Realität nicht einfach entdecken, sondern sie gemeinsam konstruieren. Gemeinsame Bilder fördern daher einerseits Alignment und Orientierung, können andererseits aber auch dazu führen, dass alternative Sichtweisen verdrängt oder übersehen werden.

Tufte (1990, 2001) kritisierte bereits, dass Visualisierungen nicht nur Erkenntnis ermöglichen, sondern ebenso zur Verzerrung von Informationen eingesetzt werden können. Schlechte oder interessengeleitete Darstellungen erzeugen den Eindruck von Klarheit, obwohl sie wesentliche Fakten auslassen oder Zusammenhänge falsch gewichten.

5.4.5 Anwendung für Führungskräfte

Visionsbilder können – falsch genutzt – durchaus problematisch sein. Ein attraktives Zukunftsbild erzeugt Orientierung und Motivation. Gleichzeitig kann es dazu führen, dass Menschen kritische Fragen weniger intensiv stellen, weil die dargestellte Zukunft bereits plausibel und erstrebenswert erscheint. Gute Bilder erzeugen schnell Zustimmung. Genau deshalb müssen Bilder immer kritisch hinterfragt werden.

Visualisierungen sind deshalb weder objektiv noch automatisch wahr. Sie sind immer vereinfachte Modelle der Wirklichkeit. Und wie jedes Modell können sie hilfreich oder irreführend sein.

Für Führungskräfte bedeutet dies: Nicht jedes Visions- oder Strategiebild ist automatisch ein gutes Bild. Die wichtigste Frage lautet daher nicht:

„Sieht das Bild gut aus?“, sondern: „Hilft das Bild dabei, die Realität besser zu verstehen?“

Ein gutes Strategiebild macht nicht nur Chancen sichtbar, sondern auch Risiken. Es zeigt nicht nur Klarheit, sondern macht Unsicherheiten erkennbar. Es fördert Diskussionen, anstatt sie zu beenden.

Visualisierungen sollten deshalb niemals das Denken ersetzen. Ihr eigentlicher Wert besteht darin, Denken sichtbar zu machen und bessere Diskussionen zu ermöglichen.

Das Ziel eines Visions- oder Strategiebildes besteht nie darin, Menschen von einer Wahrheit zu überzeugen. Das Ziel besteht darin, ein gemeinsames Nachdenken über die Realität zu ermöglichen.

6 Anwendungsbeispiele

6.1 Beispiel 1: Warum Visionsbilder so wirksam im Alignment sind

Ein besonders wirkungsvolles Einsatzfeld für Visualisierungen ist die Kommunikation von Visionen und Strategien.

6.1.1 Situation

Ein mittelständisches Unternehmen hatte eine neue Zukunftsstrategie entwickelt. Die Ziele waren klar definiert: neue Märkte erschließen, digitale Prozesse ausbauen und die Zusammenarbeit verbessern. Die Strategie war in einem umfangreichen Dokument beschrieben und wurde mehrfach präsentiert. Dennoch blieben viele Fragen offen. Mitarbeitende fragten sich, was die Strategie konkret für ihren Arbeitsalltag bedeutete, wie die einzelnen Maßnahmen zusammenhingen und welche Rolle sie selbst dabei spielen sollten.

6.1.2 Problemstellung

Das eigentliche Problem bestand nicht in der Qualität der Strategie, sondern im unterschiedlichen Verständnis ihrer Inhalte. Jeder interpretierte die Formulierungen auf seine Weise und entwickelte sein eigenes inneres Bild der angestrebten Zukunft. Obwohl alle dieselben Worte hörten, entstand kein gemeinsames Verständnis.

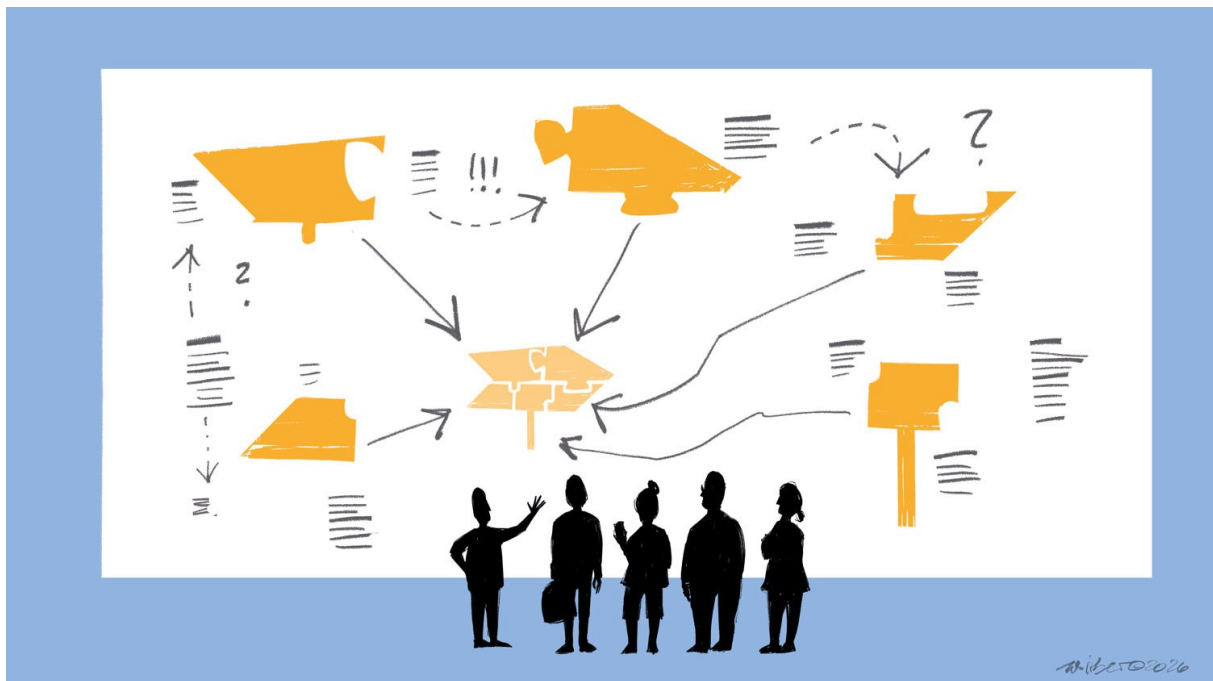


Abbildung 9 Erst über das gemeinsame Bild wurden Beziehungen klar, offene Fragen sichtbar und die relative Bedeutung einzelner Positionen für alle geklärt

6.1.3 Lösung

Deshalb wurde die Strategie gemeinsam mit den Beteiligten in ein Visionsbild übersetzt. In mehreren Workshops wurden zentrale Aussagen hinterfragt, priorisiert und schrittweise sichtbar gemacht. Aus ersten Skizzen entwickelte sich ein gemeinsames Zukunftsbild, das die

wichtigsten Zusammenhänge, Ziele und Entwicklungen auf einen Blick erkennbar machte (siehe Abbildung 9).

Mit dem Bild entstand etwas, das zuvor fehlte: eine gemeinsame Orientierung. Mitarbeitende konnten erkennen, wo das Unternehmen heute steht, wohin die Entwicklung führen soll und wie die einzelnen strategischen Maßnahmen miteinander verbunden sind. Aus vielen individuellen Vorstellungen wurde ein gemeinsames Bild der Zukunft.

Dabei lag die Stärke nicht allein im fertigen Bild. Entscheidend war die dazugehörige Geschichte. Erst durch die gemeinsame Erklärung der einzelnen Bildelemente wurde sichtbar, warum bestimmte Ziele wichtig sind, welche Beziehungen zwischen ihnen bestehen und welchen Beitrag jeder Einzelne leisten kann.

Duarte & Sanchez (2016) betonten, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse stets eine Verbindung aus Vision, Narrativ und Symbolen benötigen. Erst die Verknüpfung eines Zukunftsbildes mit einer überzeugenden Geschichte ermöglicht es Menschen, sich emotional und handlungsorientiert mit der angestrebten Zukunft zu identifizieren.

6.1.4 Fazit

Natürlich ersetzt ein Visionsbild weder ein Strategiepapier noch die detaillierte Präsentation. Es reduziert die Komplexität einer Strategie nicht vollständig. Seine Stärke liegt vielmehr darin, die wesentlichen Zusammenhänge verständlich und erinnerbar zu machen. Während viele Seiten Text vor allem informieren, schafft ein Visionsbild Orientierung.

Visionsbilder sind deshalb so wirksam, weil sie etwas ermöglichen, das mit Worten allein nur schwer gelingt: Sie synchronisieren die individuellen Vorstellungen vieler Menschen zu einem gemeinsamen Bild der Zukunft. Genau dadurch entstehen Alignment und die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie.

6.2 Beispiel 2: Warum Big Pictures bei Konflikten schnelle Klarheit schaffen

Ein weiteres typisches Einsatzfeld für Visualisierungen wie z.B. Big Pictures (Überblicksbilder) sind Konflikte und Abstimmungsprobleme zwischen Teams oder Fachbereichen.

6.2.1 Situation

Ein Projektteam aus Produktion, Vertrieb, IT und Personal arbeitete gemeinsam an einer umfangreichen Transformation. Alle Beteiligten verwendeten dieselben Begriffe: Digitalisierung, Prozessoptimierung, Kundenorientierung oder Kompetenzaufbau. Trotzdem entstanden immer wieder Missverständnisse und langwierige Diskussionen. Der Eindruck war, dass alle über dieselbe Sache sprechen und dennoch keine Einigung erzielen.

6.2.2 Problemstellung

Tatsächlich verband jedoch jede Gruppe mit denselben Begriffen unterschiedliche Vorstellungen. Der Vertrieb dachte bei Digitalisierung an CRM-Systeme und digitale Kundenprozesse. Die Produktion dachte an Automatisierung. Die IT an technische Systemarchitekturen. Das Personalwesen an Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.

6.2.3 Lösung

Erst als die unterschiedlichen Sichtweisen gemeinsam sichtbar gemacht und in einem Big Picture zusammengeführt wurden, entstand Klarheit. Plötzlich wurde deutlich, dass nicht über Gegensätze diskutiert wurde, sondern über unterschiedliche Teile desselben Gesamtbildes. Die Visualisierung machte Beziehungen, Abhängigkeiten und Überschneidungen sichtbar, die zuvor nur implizit vorhanden waren (Abbildung 10).

6.2.4 Fazit

Der eigentliche Konflikt war somit kein Interessenskonflikt, sondern ein Verständigungsproblem. Durch das gemeinsame Bild konnten die Beteiligten ihre individuellen Perspektiven in einen größeren Zusammenhang einordnen und wieder zu einem gemeinsamen Verständnis zurückfinden.

Big Pictures schaffen deshalb häufig Klarheit dort, wo Diskussionen festgefahren erscheinen. Sie helfen Menschen zu erkennen, dass unterschiedliche Sichtweisen oft nicht falsch sind, sondern lediglich unterschiedliche Ausschnitte derselben Realität darstellen. Aus vielen Einzelperspektiven entsteht so ein gemeinsames Bild, das Orientierung gibt und die Grundlage für konstruktive Entscheidungen schafft.

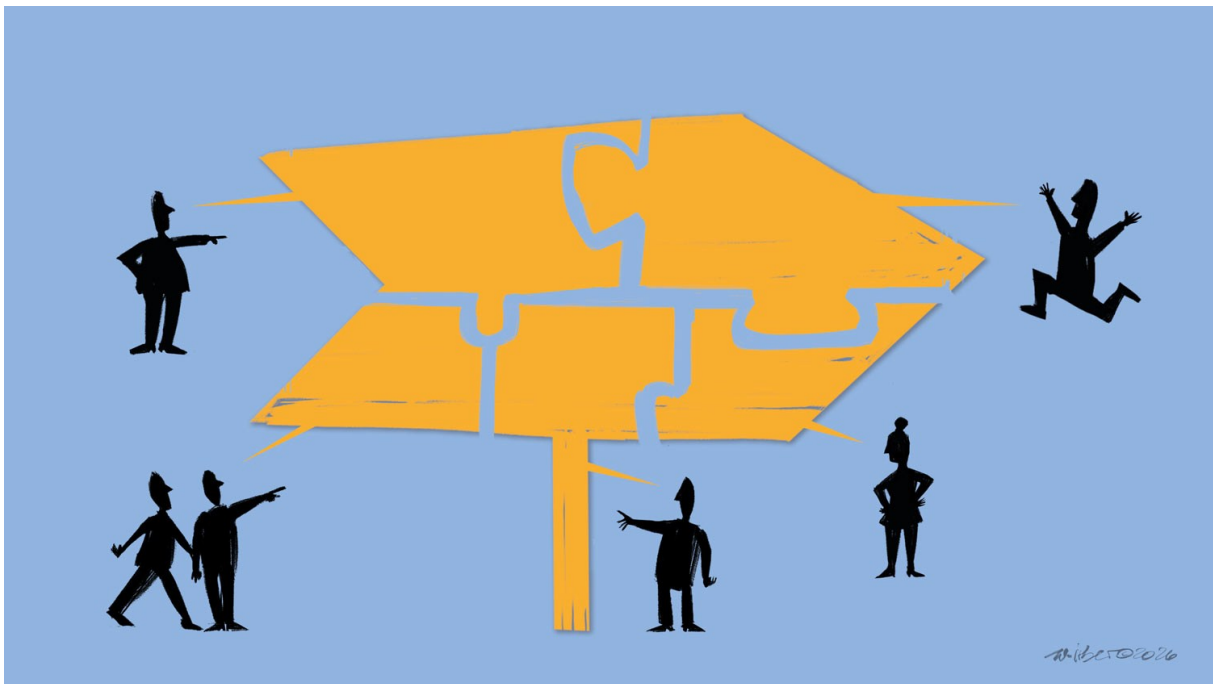


Abbildung 10 Das Big Picture machte es offenkundig: Jeder hatte nur einen Teil des Gesamtbildes vor Augen

6.3 Beispiel 3: Warum eine schnelle Skizze überlegen sein kann

Viele Führungskräfte greifen bei Besprechungen automatisch zur Präsentation. Die Inhalte sind vorbereitet, professionell gestaltet und vermitteln den Eindruck von Klarheit. Dennoch entsteht häufig das Gegenteil: Die Teilnehmenden konsumieren Informationen passiv, ohne ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

6.3.1 Situation

In einer Führungsklausur diskutierte ein Management-Team über die zukünftige Zusammenarbeit. Ziele wurden formuliert, Verantwortlichkeiten definiert und zahlreiche Entscheidungen getroffen. Nach mehreren Stunden schien alles geklärt.

6.3.2 Problemstellung

Dennoch blieb ein ungutes Gefühl zurück. Niemand konnte genau benennen, wie die einzelnen Punkte zusammenhingen oder welche Konsequenzen sich daraus ergaben.

6.3.3 Lösung

Anstatt weitere Folien zu präsentieren, wurden die Ergebnisse spontan auf einem Flipchart visualisiert. Schritt für Schritt entstand vor den Augen der Beteiligten eine einfache Skizze der Situation. Dabei wurden Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Erwartungen und offene Fragen sichtbar gemacht.

Bereits nach kurzer Zeit zeigte sich ein überraschender Effekt. Die Führungskräfte entdeckten Widersprüche, doppelte Zuständigkeiten und bisher unausgesprochene Erwartungen. Nicht weil neue Informationen hinzugekommen wären, sondern weil erstmals sichtbar wurde, wie die vorhandenen Informationen miteinander verbunden waren (Abbildung 11).

6.3.4 Fazit

Gerade die Einfachheit einer spontan entstehenden Skizze ist dabei ihre Stärke. Während eine PowerPoint meist ein fertiges Ergebnis präsentiert, macht eine Skizze den Denkprozess sichtbar. Die Beteiligten können die Entstehung verfolgen und aktiv mitgestalten. Dadurch entsteht nicht nur mehr Beteiligung, sondern oftmals auch ein tieferes Verständnis.

Eine schnelle Skizze am Flipchart ist deshalb nicht deshalb wirksamer als eine PowerPoint, weil sie schöner wäre. Sie ist wirksamer, weil sie Menschen dabei unterstützt, gemeinsam zu denken. Was vorher nur als Sammlung einzelner Aussagen vorhanden war, wird zu einem sichtbaren Gesamtbild. Genau dadurch entstehen Klarheit, gemeinsame Ausrichtung und echtes Bekenntnis für die nächsten Schritte.



Abbildung 11 Mit wenigen Strichen am Flipchart ist plötzlich alles klar, ganz im Gegensatz zur PowerPoint-Präsentation

7 Schlussfolgerung

Die entscheidende Frage für Führungskräfte lautet nicht: Bild oder Text? Die entscheidende Frage lautet:

„Wie schaffe ich gemeinsames Verständnis über alle Teammitglieder hinweg?“

Genau hier liegt die Stärke der strategischen Visualisierung. Worte liefern die notwendige Präzision und Eindeutigkeit. Bilder machen Zusammenhänge sichtbar, reduzieren Komplexität und helfen Menschen, sich an das Wesentliche zu erinnern. Erst die Kombination beider Medien schafft die Wirkung, die Führungskommunikation braucht.

Ergebnisse aus Kognitionswissenschaft, Gedächtnisforschung und Leadership-Literatur zeigen dabei ein konsistentes Bild: Menschen verstehen, erinnern und koordinieren sich besser, wenn Informationen sprachlich **und** visuell vermittelt werden. Strategiebilder fördern gemeinsame mentale Modelle und unterstützen die Ausrichtung auf ein Ziel, und damit die Umsetzung.

Strategische Visualisierung ist deshalb kein dekoratives Extra. Sie ist ein wertvolles Führungsinstrument. Ihr Wert liegt nicht darin, Inhalte schöner darzustellen, sondern darin, individuelles Verstehen in ein gemeinsames Verständnis zu überführen.

Dabei gilt jedoch: Nicht jedes Bild ist automatisch hilfreich. Schlechte, überladene oder rein dekorative Visualisierungen erzeugen oft nur zusätzliche Verwirrung. Gute Strategiebilder dagegen machen Zusammenhänge sichtbar, unterstützen das Denken und helfen dabei, die Realität besser zu verstehen.

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht deshalb nicht darin, mehr Bilder einzusetzen, sondern die richtigen Bilder zu entwickeln und mit einer klaren Geschichte zu verbinden.

Am Ende geht es nicht darum, mehr Informationen zu kommunizieren. Es geht darum, dass Menschen dieselbe Realität sehen, dieselbe Richtung verstehen und gemeinsam ins Handeln kommen (Abbildung 12). Genau dafür sind gute Visions- und Strategiebilder gemacht.

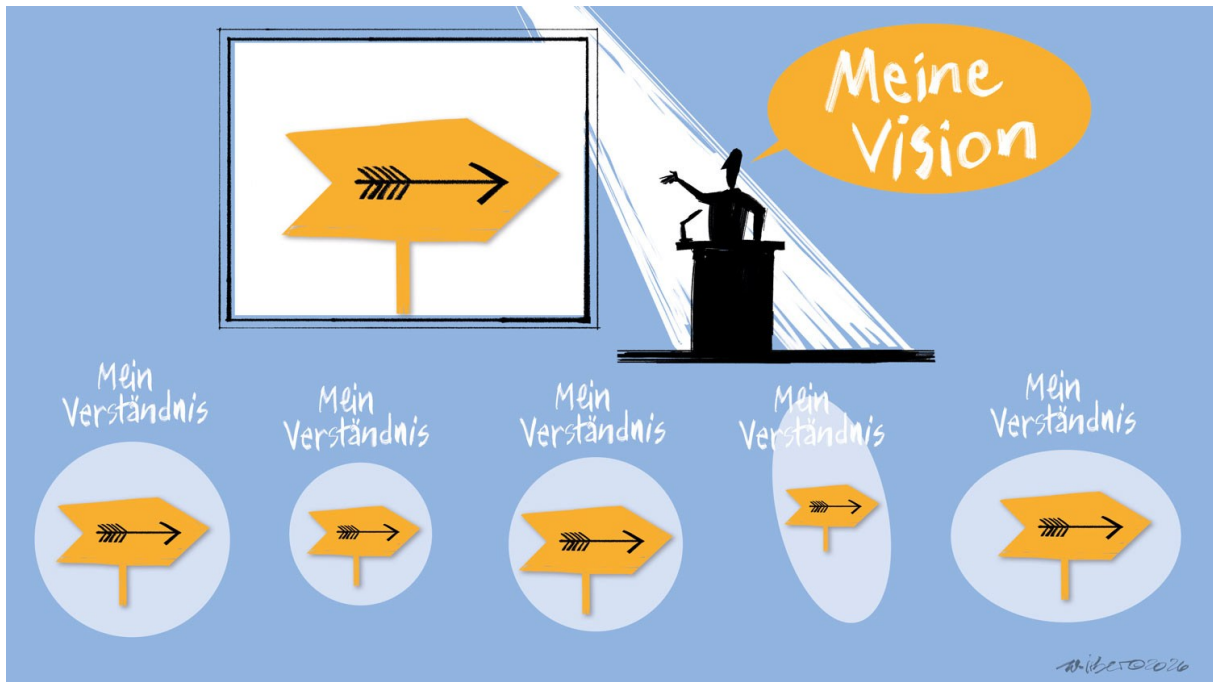


Abbildung 12: Das gemeinsame einheitliche Verständnis ist entscheidend für den Erfolg einer Strategie.

8 Nutzungsbedingungen

Dieses White Paper darf unverändert weitergegeben und verlinkt werden.

Die Nennung des Autors ist erforderlich.

Die Verwendung von Inhalten, Modellen, Grafiken oder Texten für kommerzielle Schulungen, Beratungen, Publikationen oder KI-Trainingszwecke bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors.

9 Literaturverzeichnis

Adam, T. (2024). Visuelles Denken und Entscheiden. Bewältigung von Komplexität im Rahmen von unternehmerischen Problemlösungen und Strategieentwicklungen. In K. Gondlach, B. Brinkmann, M. Brinkmann & J. Plath (Hrsg.), *Regenerative Zukünfte und künstliche Intelligenz. Band 2: PEOPLE* (S. 239-267). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Ancker, J. S., Senathirajah, Y., Kukafka, R., & Starren, J. B. (2006). Design features of graphs in health risk communication: A systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 13(6), 608-618. <https://doi.org/10.1197/jamia.M2115>

Barsalou, L. W. (2008). *Grounded Cognition*. Annual Review of Psychology, 59, 617-645.

Bryche, C., Lesourd, M., & Osiurak, F. (2024). From stone tools to fMRI, studying human cognitive evolution when the mind doesn't fossilize. *Journal of Cultural Cognitive Science*, 8, 199-221. <https://doi.org/10.1007/s41809-024-00154-6>

Clark, A., & Chalmers, D. J. (1998). The extended mind. *Analysis*, 58(1), 7-19. <https://doi.org/10.1093/analys/58.1.7>

Cowan, N. (2001). The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 24(1), 87-114. <https://doi.org/10.1017/S0140525X01003922>

Csaszar, F. A., Hinrichs, N., & Heshmati, M. (2024). External representations in strategic decision-making: Understanding strategy's reliance on visuals. *Strategic Management Journal*, 45(11), 2191-2226. <https://doi.org/10.1002/smj.3613>

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53. <https://doi.org/10.1037/a0017328>

Donald, M. (1991). *Origins of the modern mind*. Harvard University Press.

Ebbinghaus, H. (1885). *Über das Gedächtnis: Untersuchungen zur experimentellen Psychologie*. Duncker & Humblot.

Eberhard, K. (2023). The effects of visualization on judgment and decision-making: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 167-214. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-8>

Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 42-51.

- Fitch, W. T. (2010). *The Evolution of Language*. Cambridge University Press.
- Fan, J. E., Bainbridge, W. A., Chamberlain, R., & Wammes, J. D. (2023). Drawing as a versatile cognitive tool. *Nature Reviews Psychology*, 2, 542-558. <https://doi.org/10.1038/s44159-023-00212-w>
- Graff, H. J. (1987). *The Legacies of Literacy: Continuities and Contradictions in Western Culture and Society*. Indiana University Press.
- Goody, J. (1977). *The domestication of the savage mind*. Cambridge University Press.
- Guenter, H., Gardner, W. L., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Prabhu, V. P. (2017). Shared authentic leadership in research teams: Testing a multiple mediation model. *Small Group Research*, 48(6), 719-765. <https://doi.org/10.1177/1046496417732403>
- Hassan, M. R., Aziz, M. S. A., & Hassan, R. (2026). Data stories and cognitive load: A systematic review of the picture superiority effect. In *Proceedings of the 10th International Conference on Information and Communication Technology for the Muslim World (ICT4M 2025)*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Higdon, K., Neath, I., Surprenant, A., & Ensor, T. (2025). Distinctiveness, not dual coding, explains the picture-superiority effect. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 78(1), 180-191. <https://doi.org/10.1177/17470218241235520>
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. MIT Press.
- Inspire Software. (2025). *What percentage of employees understand their company's strategy?* Inspire Software. Abgerufen von <https://inspiresoftware.com/faq-posts/what-percentage-of-employees-understand-their-companys-strategy/>
- Jeffares, B. (2010). The co-evolution of tools and minds: Cognition and material culture in the hominin lineage. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 9, 503-520. <https://doi.org/10.1007/s11097-010-9176-9>
- Kaas, J. H., & Balaram, P. (2014). Current research on the organization and function of the visual system in primates. *Eye and Brain*, 6, 1-4. [\[pmc.ncbi.nlm.nih.gov\]](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Kandel, E. R., Schwartz, J. H., & Jessell, T. M. (Eds.). (2013). *Principles of neural science* (5th ed.). McGraw-Hill Medical.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The Office of Strategy Management*. Harvard Business Review, 83(10), 72-80.
- Malafouris, L. (2013). *How things shape the mind: A theory of material engagement*. MIT Press.
- Mayer, R. E. (2024). The Past, Present, and Future of the Cognitive Theory of Multimedia Learning. *Educational Psychology Review*, 36(1), Article 8. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09842-1>
- Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (Updated ed.). Pear Press.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.

- Murphy, M. (2025, May 21). *Why Employees Aren't Committing To Your Company's Strategy*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2025/05/21/why-employees-arent-committing-to-your-companys-strategy/>
- Murre, J. M. J., & Dros, J. (2015). Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve. *PLoS ONE*, 10(7), e0120644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120644>
- Nelson, D. L., Reed, V. S., & Walling, J. R. (1976). Pictorial superiority effect. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 2(5), 523-528. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.2.5.523>
- Ong, W. J. (2012). *Orality and literacy: The technologizing of the word* (30th anniversary ed.). Routledge. (Original work published 1982)
- Paivio, A. (1971). *Imagery and verbal processes*. Holt, Rinehart and Winston.
- Paivio, A. (1986). *Mental Representations: A Dual Coding Approach*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rubinstein, D. Y., Weidemann, C. T., Sperling, M. R., & Kahana, M. J. (2023). Direct brain recordings suggest a causal subsequent-memory effect. *Cerebral Cortex*, 33, 6891-6901.
- Schwab, I. R. (2018). The evolution of eyes: major steps. *Eye*, 32(2), 302-313. [\[pmc.ncbi.nlm.nih.gov\]](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/), [\[nature.com\]](https://www.nature.com/)
- Slamecka, N. J., & Graf, P. (1978). The Generation Effect: Delineation of a Phenomenon. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4(6), 592-604. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.4.6.592>
- Spillmann, L., Hsu, L.-C., Wang, W., Chen, C.-C., Yeh, C.-I., & Tseng, C.-H. (2023). Gestalt neurons and emergent properties in visual perception: A novel concept for the transformation from local to global processing. *Journal of Vision*, 23(14), 4.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285.
- Tomasello, M. (2008). *Origins of Human Communication*. MIT Press
- Tufte, E. R. (1990). *Envisioning Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.
- Tufte, E. R. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information* (2nd ed.). Cheshire, CT: Graphics Press.
- Ware, C. (2020). *Information Visualization: Perception for Design* (4th ed.). Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wertheimer, M. (1923). Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt II. *Psychologische Forschung*, 4, 301-350.
- Wilson, M. (2002). *Six Views of Embodied Cognition*. *Psychonomic Bulletin & Review*, 9(4), 625-636.