

Zwischen Flipchart und Kopfkino: Visuelle Sprache als Katalysator moderner Teamarbeit

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach bei
InKonstellation

Themenbereich: Teamentwicklung / Führung



Quelle: Deckblatt - KI-generiert mithilfe von ChatGpt.com

Verfasser: Roger Warich
Oktober 2025

1 Einleitung

Teams sind seit jeher eine zentrale Organisationsform in der Arbeitswelt. Angesichts der Vernetzung und Globalisierung kommen dabei immer komplexere Aufgaben und wechselnde Anforderungen auf sie zu. Die Fähigkeit, in interdisziplinären, oft virtuellen und zeitlich fragmentierten Settings, effektiv zusammenzuarbeiten, ist zu einer der wichtigsten Kompetenzen und Herausforderungen geworden. Unterschiedliche fachliche Perspektiven, hierarchische Strukturen, kulturelle Diversität und die schiere Menge an Informationen führen häufig zu Kommunikationsproblemen und -verlusten. Mit dem Aufkommen neuer Technologien und der zunehmenden technologiegestützten Zusammenarbeit in Teams wird das Problem noch verschärft.

In diesem Kontext kann die gezielte Nutzung von Bildsprache helfen, komplexe Strukturen zu vereinfachen und das Verständnis innerhalb multidisziplinärer und geografisch fragmentierter Teams, zu erhöhen. Unter Bildsprache ist die bewusste Anwendung visueller Mittel - etwa Skizzen, Metaphern, Symbole, Storyboards oder physische Modelle - zu verstehen, die dazu dienen, gemeinsame Bedeutungsräume zu schaffen. Verbale Kommunikation kann, z.B. durch unterschiedliche Kommunikationsstile und Mehrdeutigkeit von bestimmten Wörtern zu abstrakt bleiben und zu Missverständnissen führen. Bilder wiederum können helfen, diese Missverständnisse zu verringern, da sie eine facettenreiche, simultane, assoziative und emotionale Verarbeitung auf mehreren Ebenen ermöglichen. Die kann für Teamprozesse von besonderem Wert sein.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle der Bildsprache in Teamprozessen zu untersuchen und praxisnahe Methoden vorzustellen, die als Hilfsmittel für Zusammenarbeit dienen können. Konkret werden theoretische Grundlagen beleuchtet, vier praxisnahe Methoden (Hero Story, Segelboot, LEGO® Serious Play, Inneres Team) vorgestellt und ihre Relevanz für Teamarbeit diskutiert. Abschließend werden Vorteile und Erfolgsfaktoren für den Einsatz visueller Mittel zusammengefasst, ergänzt um einen Ausblick auf künftige Entwicklungen.

2 Wissenschaftlicher Hintergrund: Bildsprache in Kommunikation und Teamarbeit

Der Einsatz visueller Mittel in der Kommunikation hat eine lange Tradition und ist Gegenstand interdisziplinärer Forschung, u.a. in der Psychologie, Kommunikationswissenschaft und Pädagogik.¹

Zwei zentrale Erkenntnisse sind für das Verständnis der Wirksamkeit von Bildsprache relevant: der Bildüberlegenheitseffekt und die Dual-Coding-Theorie.²

Der Bildüberlegenheitseffekt beschreibt, dass visuelle Reize tendenziell besser erinnert werden als rein verbale Informationen. Dieser Effekt wurde bereits in den 60ern und 70ern z.B. durch Allan Paivio oder auch Nelson, Reed und Walling wissenschaftlich untersucht. Im Laufe der Jahre wurden mehrere Studien und zahlreiche Experimente in verschiedenen Settings durchgeführt. Dabei wurde unter anderem erklärt, warum Visualisierungen in Lern- und Arbeitskontexten eine hohe Wirksamkeit entfalten.³ Die Dual-Coding-Theorie ergänzt diese Perspektive. Danach können Informationen sowohl verbal als auch visuell kodiert werden.⁴ Diese doppelte Kodierung erhöht die Abrufbarkeit und das Verständnis.

In Teamarbeit führen Visualisierungen zu mehreren konkreten Effekten: Sie erleichtern das gemeinsame mentale Modell, können Missverständnisse reduzieren und schaffen eine Grundlage für kollektive Problemlösung. Graphic Recording, Visual Facilitation oder Design Thinking nutzen diese Prinzipien gezielt, um Workshops oder Entscheidungsprozesse zu moderieren. Darüber hinaus ermöglichen Bilder eine Ansprache der affektiven (gefühlbezogenen) Ebene, denn Bilder können Emotionen wecken, Einstellungen sichtbar machen und damit die intrinsische Motivation von Teammitgliedern stärken.

Diese theoretischen Grundlagen bilden die Basis für die Auswahl der in dieser Arbeit betrachteten Methoden, die alle auf unterschiedliche Weise Bildsprache nutzen, um Teamarbeit zu unterstützen.

¹ Vgl. Hautopp, Orngreen, 2018, S.55

² Vgl. Paivio, 1991, S. 255–287

³ Vgl. Nelson, Reed, Walling, 1976, S.523-528

⁴ Vgl. Paivio, 1991, S.257

3 Praxisbeispiele für Bildsprache in der Teamarbeit

Im Folgenden werden vier praxisorientierte Methoden beschrieben, die Bildsprache nutzen, um Teamarbeit zu fördern:

1. Hero Story
2. Segelboot-Methode
3. LEGO® Serious Play
4. Selbstreflexion als Grundlage erfolgreicher Teamarbeit

Jede Methode wird hinsichtlich ihrer Visualisierungsstrategie, ihres typischen Ablaufs und ihrer Bedeutung für Teamarbeit analysiert. Dabei ergeben die ersten drei Methoden Möglichkeiten der Teamvisualisierung. Das innere Team ist keine klassische Teammethode. Sie wurde gewählt, weil Selbstreflexion essenziell ist, um Teamverständnis und unterschiedliche Perspektiven zu verstehen. Das innere Team hilft dabei, allen Teammitgliedern bewusst zu machen, wer Ihre Antreiber und inneren Stimmen sind.

3.1 Hero Story - Die Heldenreise im Teamkontext

Die Hero Story basiert auf dem narrativen Muster der Heldenreise, das Joseph Campbell in seinem klassischen Werk „The Hero with a Thousand Faces“⁵ beschrieben hat. Die Heldenreise wird dabei als ein universelles Erzählmuster beschrieben. Darin bricht der Held aus seiner gewohnten Welt ins Abenteuer auf, besteht verschiedene Prüfungen / Herausforderungen und kehrt nach einer Transformation mit neuem Wissen oder Schätzen zurück in die normale Welt.



Quelle: Hero Story - KI-generiert mithilfe von ChatGpt.com

⁵ Vgl. Campell, 1949

Die Methode verbindet äußere Herausforderungen mit innerer Entwicklung und findet sich in Mythen (Herakles), Märchen (Hensel und Gretel) und modernen Geschichten (Star Wars) wieder. Das Grundmuster der Heldenreise - Ruf, Prüfung, Hilfe/Rat, Rückkehr - lässt sich gut auf Teamprozesse und Teamentwicklung übertragen, weil es Orientierung bietet und Sinn stiftet.

Ablauf:

Ein Workshop beginnt damit, dass das Team sein übergeordnetes Ziel definiert (die 'Mission' - der Ruf ins Abenteuer). Anschließend identifizieren die Teilnehmenden zentrale Hindernisse/Prüfungen, Unterstützer/Mentoren und Etappenziele. Diese Elemente werden visuell auf einer großen Tafel oder auf digitalen Boards festgehalten. Dabei können Symbole, kleine Zeichnungen oder kurze Slogans verwendet werden, um die einzelnen Stationen der Reise zu markieren und zu visualisieren.⁶

Wirkung:

Die narrative Struktur erleichtert es, komplexe Prozesse zu verstehen und unüberwindbare Hindernisse in Kontext und Teilabschnitte zu splitten. Die Hero Story erzeugt ein kollektives Selbstbild, das gerade in Phasen hoher Unsicherheit oder Veränderung Halt geben kann. Das gemeinsame „Erleben“ der Reise wirkt dabei verbindend und fördert die Motivation.

Psychologisch wirkt die Methode durch die Aktivierung von Emotionen und durch die Schaffung eines geteilten und gemeinsam erarbeiteten Sinnrahmens, der Entscheidungen und Priorisierungen erleichtert.

Praxisbeispiel Autor:

In einem großen Medizintechnikunternehmen nutzte der Autor die Hero Story, um einen Transformationsprozess zu begleiten. Dabei wurden zwei Teams unterschiedlicher Ausrichtung (Sales und IT) auf die Reise zur gemeinsamen Zusammenarbeit geschickt.

Ihre Aufgabe: Die Digitalisierung des Unternehmens und des Markts voranzutreiben und die entsprechenden Produkte zu verkaufen. Durch die Visualisierung der Reise (Grundlage war „Herr der Ringe“ von Tolkien) entstand zunächst eine gemeinsame Sprache, die es erleichterte, Widerstände zu benennen und die Kommunikation der beiden Teams zu fördern. Weiterhin wurde Verständnis geschaffen, dass beide Teams dasselbe Ziel haben und sich gegenseitig unterstützen und ergänzen können.

Bei einem Workshop mittels Heldenreise muss man sich allerdings der Grenzen der jeweiligen Geschichte bewusst sein.

⁶ Kohlmann, Weblink

Ist die Veränderung nützlich für das gesamte Team? Oder dient die Erzählung von Heldentum dazu, eine Veränderung zu erzwingen, die vor allem dem Initiator (der Führungskraft) selbst nützt? Kommen alle Teammitglieder angemessen zu Wort? Wie vermeidet man eine Manipulation des Teams? Das Muster sollte nicht repetitiv sein. Sich jedes Mal eines weisen Magiers und eines finsternen Herrschers zu bedienen, verliert irgendwann seinen Charme.

Es wird hinterfragt werden und zu einem Vertrauensverlust führen, wenn den Mitgliedern des Teams als Rollenmodell angeboten wird, sie seien Held*innen, die angesichts einer eventuell bevorstehenden Entlassungswelle Chancen kreieren sollen.

Das Erzählschema sollte an das Team angepasst werden. Es sollten Geschichten genutzt werden, die nicht nur den strahlenden männlichen Helden als Hauptdarsteller anbieten

3.2 Segelboot-Methode - Die Teamreise sichtbar machen

Die Segelboot-Methode ist besonders populär im Zusammenhang mit retrospektiver Arbeit. Sie verwendet die einfache, aber aussagekräftige Metapher eines Segelbootes auf dem Weg zu einer Insel. Das Boot in seinen Einzelteilen mit Segel und Anker sowie äußere Gegebenheiten wie Wind und Felsen sind die zentralen Elemente.⁷



Quelle: Segelbootmethode - KI-generiert mithilfe von ChatGpt.com

⁷ Vgl. Miro, 2025, Weblink

Ablauf:

Ein Moderator zeichnet ein Boot auf ein großes Blatt oder in ein digitales Whiteboard. Die Teilnehmenden schreiben auf Karten oder Haftnotizen, welche Faktoren sie als 'Segel' (fördern), 'Anker' (hemmen), 'Wind' (unterstützen) oder 'Felsen' (gefährden) wahrnehmen. Anschließend diskutiert das Team die Einträge, gruppiert sie und leitet konkrete Maßnahmen ab.⁸

Wirkung:

Die Segelbootmetapher ist einfach und schnell zu nutzen. Die Bildhaftigkeit reduziert die Hemmschwelle, kritische Themen anzusprechen, und ermöglicht es, Probleme systemisch zu betrachten. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Dynamiken und Strukturen thematisiert werden, wodurch das Problem von einzelnen Personen / „Schuldigen“ getrennt werden kann. Dadurch entstehen oft konstruktive, lösungsorientierte Dialoge. Zudem erleichtert die Symbolik die Priorisierung. Anker (Hemmnisse) von hoher Relevanz werden schnell sichtbar und können in Zukunft angegangen werden.

Praxisbeispiel Autor:

Ein Team in der Medizintechnik, das die Marktentwicklung des Gesundheitswesens und den Aufbau des ambulanten Markts reflektiert hat.

Ablauf:

- Einleitung & Metapher erklären (10-15 Min)
- Segelboot auf Flipchart visualisieren
- Brainstorming in Teams (20-30 Min): Wind, Anker, Felsen, Insel
- Clustern & Diskussion (30 Min), Team diskutiert Auswirkungen und Priorität
- Maßnahmen ableiten (20-30 Min) Welche Anker können, entfernt werden? Wie kann man den Wind verstärken?
- Abschluss & Reflexion (10 Min)

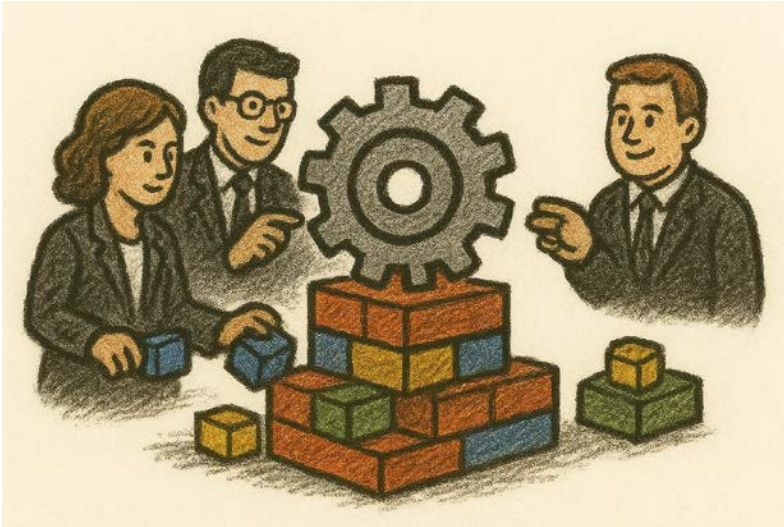
3.3 LEGO® Serious Play - „Denken mit den Händen“

LEGO® Serious Play (LSP) wurde durch die Professoren Roos und Victor mit der Lego Group entwickelt.⁹ Sie ist eine moderierte Methode, die partizipatives, haptisches Arbeiten mit LEGO-Steinen nutzt, um komplexe Themen sichtbar zu machen und Kreativität und Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Ursprung und Theorie basieren auf der Idee, dass das physische Bauen kognitive Prozesse fördert, non-verbale Erkenntnisse ermöglicht und so allen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Gedanken und Ideen auszudrücken.¹⁰

⁸ Vgl. Miro, 2025, Weblink

⁹ Vgl. Roos & Victor, 2018; S. 326

¹⁰ Vgl. Roos & Victor, 1999, 348-355



Quelle: LEGO® Serious Play (LSP) - KI-generiert mithilfe von ChatGpt.com

Ablauf eines LEGO® Serious Play® Workshops¹¹

Ein typischer LSP-Workshop folgt einem strukturierten Ablauf, der in der Regel folgende Phasen umfasst:

1. Frage: Der Facilitator (Moderator) stellt eine offene Frage, die das Thema des Workshops definiert.
2. Bauphase: Jeder Teilnehmende baut ein Modell mit LEGO®-Steinen, das seine Antwort oder Perspektive auf die Frage darstellt.
3. Präsentation: Die Teilnehmenden erklären ihre Modelle und teilen ihre Gedanken mit der Gruppe.
4. Reflexion: Die Gruppe diskutiert die vorgestellten Modelle, erkennt Muster und entwickelt gemeinsame Einsichten.

Dieser iterative Prozess fördert das tiefere Verständnis und die aktive Teilnahme aller Beteiligten.

Wirkung:

Die Wirksamkeit von LEGO® Serious Play® wurde in verschiedenen Studien untersucht, insbesondere im Kontext der Teamarbeit und Organisationsentwicklung.¹² Eine Untersuchung zeigte, dass LSP die Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams verbessert, indem es eine gemeinsame Sprache schafft und die Kreativität fördert.¹³ Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Methode hilft, komplexe Probleme zu visualisieren und innovative Lösungen zu entwickeln. Im Bereich der Pflegeausbildung

¹¹ Vgl. USA COMMUNITY OF LEGO® SERIOUS PLAY® FACILITATORS; 2025; Weblink

¹² Wheeler, Passmore, Gold, Quinn, 2020, S.150

¹³ Vgl. Stel, van den Berg, 2022, S.558-559

wurde LSP eingesetzt, um die berufliche Identität der Studierenden zu stärken und ihre Resilienz zu fördern. Eine systematische Übersichtsarbeit hob hervor, dass LSP in der Pflegeausbildung Vorteile bietet, insbesondere in Bezug auf die Unterstützung von Reflexion, die Bildung der beruflichen Identität und die Entwicklung von Resilienz. Diese Ergebnisse weisen auf eine Lücke in der Evidenz zur Verwendung von LSP in der Pflegeausbildung hin und unterstreichen die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen.¹⁴

3.4 Selbstreflexion als Grundlage erfolgreicher Teamarbeit

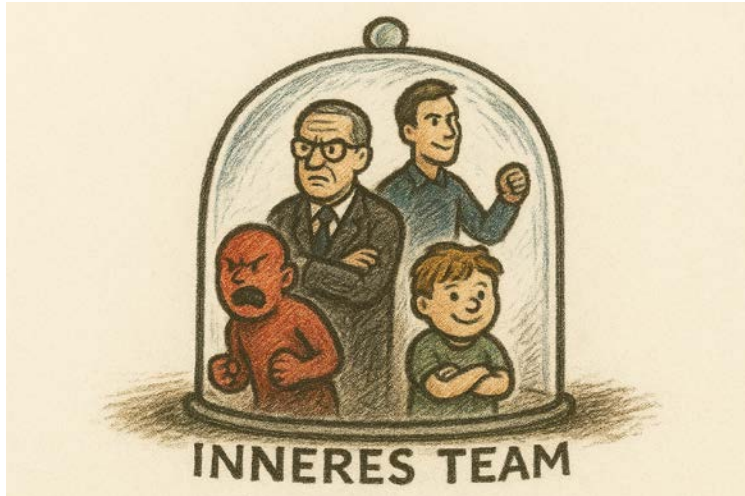
Selbstreflexion bezeichnet die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu hinterfragen und bewusst zu steuern. In Teams ist diese Kompetenz essenziell, weil interpersonelle Interaktionen stark von individuellen Mustern sowie Glaubenssätzen und inneren Reaktionen geprägt sind. Sollten diese im Team weit auseinandergehen, kann es Einfluss auf die Teamdynamik haben.

Bedeutung: Wer seine eigenen Trigger, Werte und Motivationen kennt, kann konstruktiver kommunizieren. Selbstreflexion fördert Empathie, weil sie das Bewusstsein für unterschiedliche Perspektiven schärft. Sie reduziert Eskalationspotenzial, weil Reaktionen nicht rein impulsiv erfolgen, sondern bewusst eingeordnet werden können.

Methoden: Selbstreflexion kann durch Journaling, morgendliches Check-In, Feedbackzyklen, strukturierte Reflexionsfragen oder begleitete Coaching-Sessions gefördert werden. Visualisierungsansätze unterstützen diesen Prozess, indem innere Zustände imaginativ oder metaphorisch dargestellt werden – z. B. als Figuren, Räume oder Szenen. Der Vorteil ist, dass man seine Gefühlswelten aus verschiedenen Perspektiven beobachten und so mehr Zugriff auf diese erhalten kann.

Als Beispiel der Selbstreflexion soll im Nachgang eine Methode beispielhaft aufgenommen und erläutert werden. Das Modell des „Inneren Teams“ nach Schulz von Thun (1998) ist eine prägnante Methode zur Selbstreflexion.

¹⁴ Vgl. Warburton, Brown, Sandars; 2022, S.8



Quelle: Inneres Team - KI-generiert mithilfe von ChatGpt.com

Es geht davon aus, dass in einer Person verschiedene 'Stimmen' oder Anteile präsent sind, die in bestimmten Situationen mehr oder minder ausgeprägt aktiv werden. Ziel dieser Methode ist es, Menschen bewusst zu machen und ihr Verständnis dafür zu wecken, woher Reaktionen und Gefühle kommen und wer diese beeinflusst.¹⁵ Das ermöglicht es zu erkennen was einen in bestimmten Situationen triggert und woher der Trigger rührt.¹⁶

Als „typische“ in der Literatur beschriebene Anteile (und beispielhafte Anteile des Autors) lassen sich klassifizieren:¹⁷

- der Kritiker (analytisch und vorsichtig)
- der Antreiber (leistungsorientiert),
- das innere Kind oder 'dicker Junge' (bedürfnisorientiert),
- die Wut (manchmal unterdrückt, symbolisch 'unter der Käseglocke') und
- der Beschützer (sorgt für Sicherheit).

Ablauf:¹⁸

In Übungen skizzieren Klienten ihre inneren Stimmen und ordnen ihnen Eigenschaften, Prioritäten und Verhaltensmuster zu.

Weiterhin kann der Klient untersuchen, wie diese Stimmen miteinander interagieren, sich fördern oder unterdrücken.

Diese Visualisierung ermöglicht es, Konflikte innerpsychisch zu erkennen und im Teamkontext zu diskutieren, ohne dass sie persönlich angreifend formuliert werden.

¹⁵ Vgl. von Thun, 1998, S. 40-45

¹⁶ Vgl. von Thun, 1998, S. 23-38

¹⁷ Vgl. von Thun, 1998, S. 35

¹⁸ Vgl. von Thun, 1998, S. 70-85

Wenn der Klient sich mit seinem inneren Team beschäftigt hat, kann er erforschen, wie die Stimmen in Zukunft gewichtet sein sollen. Ob er sie noch benötigt oder welche Anteile noch fehlen, die dem Klienten in bestimmten Situationen helfen könnten. Dabei ist wichtig, dem Klienten aufzuzeigen, dass er der Chef seines Ichs und seiner inneren Anteile ist. Er bestimmt, wie sich wer zu verhalten hat.

Wirkung:

Das Innere Team unterstützt die Entwicklung von Selbsterkenntnis und die Fähigkeit, in herausfordernden Situationen bewusst zu handeln. Wenn diese, oder eine andere Methode zur Selbsterkenntnis, mit jedem Teammitglied durchgeführt und eine Kultur des Teilens geschaffen wird. Dann kann dies dazu führen, dass Teams sich besser verstehen, offener kommunizieren, weniger Missverständnisse haben und eine erhöhte Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktlösung entwickeln. Weil sie besser wissen wer sie sind.

4 Vorteile der Bildsprache für Teamarbeit

Der Einsatz von Bildsprache in der Teamarbeit unterstützt Verständigung, Kreativität und gemeinsames Lernen. Visuelle Darstellungen erleichtern die Verarbeitung komplexer Informationen, da sie Inhalte strukturieren und abstrakte Konzepte greifbar machen. Dadurch entsteht ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Prozesse, was die Kommunikation und Abstimmung innerhalb von Teams verbessert.¹⁹

Zugleich fördern bildhafte Methoden wie Visual Facilitation oder Graphic Recording die aktive Beteiligung aller Teammitglieder und regen kreatives Denken an. Metaphern und Symbole eröffnen neue Perspektiven und unterstützen innovative Problemlösungen.^{20 21} Darüber hinaus spricht Bildsprache emotionale Ebenen an, steigert Motivation und Identifikation mit den Inhalten und trägt somit zu einer positiven Teamdynamik bei.²²

¹⁹ Vgl. Eppler, Burkhard, 2005,241

²⁰ Vgl. Buergi, Roos, 2003

²¹ Vgl. Eppler, 2013, S.21-47

²² Vgl. Vgl. Rohrschneider, 2014, S.41

Insgesamt zeigt sich, dass visuelle Kommunikation nicht nur kognitive, sondern auch soziale und emotionale Prozesse in Teams fördert und damit eine wirksame Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit und nachhaltige Teamentwicklung bildet.^{23 24}(Schilling, 2016; Weick, 1995).

5 Erfolgsfaktoren für den Einsatz

Der erfolgreiche Einsatz von Bildsprache in Teammeetings und Workshops hängt von mehreren strukturellen, methodischen und sozialen Faktoren ab. Wenn diese nicht eingehalten werden, dann kann Bildsprache eher verwirren, als das sie hilft und unterstützt.

Diese maßgeblichen Faktoren lassen sich in Rahmenbedingungen, Gestaltungsprinzipien und prozessbezogene Faktoren unterteilen.

Klare Zielsetzung und Zweckorientierung

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die klare Definition des Ziels, das durch visuelle Methoden erreicht werden soll. Ob es um Ideenfindung, Problemlösung, Strategieentwicklung oder Teamentwicklung geht – die Visualisierung muss auf den jeweiligen Zweck abgestimmt sein. Eine unklare Zielsetzung kann zu Überforderung oder Beliebigkeit führen.^{25 26}

Gemeinsames Verständnis und aktive Beteiligung

Die Wirksamkeit von Bildsprache beruht auf der aktiven Einbindung aller Teilnehmenden. Bilder entfalten ihre Wirkung erst dann, wenn sie gemeinsam erstellt, interpretiert und weiterentwickelt werden. Dies stärkt das gemeinsame Verständnis und die Akzeptanz der Ergebnisse.^{27 28}

Einfache, klare und konsistente Visualisierung

Die Gestaltung visueller Elemente sollte einfach, verständlich und auf das Wesentliche reduziert sein. Eine klare Symbolik und eine durchgängige Struktur (z. B. Farbcodes, Pfeile, Formen) erleichtern Orientierung und Interpretation. Zu komplexe oder ästhetisch überladene Darstellungen mindern dagegen die kognitive Wirkung.^{29 30}

Integration in den Moderations- und Kommunikationsprozess

Bildsprache darf kein isoliertes Element sein, sondern sollte in den gesamten Kommunikations- und Moderationsprozess eingebettet werden. Die

²³ Vgl. Schilling, 2016, S. 45-78

²⁴ Vgl. Weick, 1995, S. 10-50

²⁵ Vgl. Eppler, 2013, S.34-37

²⁶ Vgl. Rohrschneider, 2014, S.41

²⁷ Vgl. Schilling, 2016, S.76-80

²⁸ Vgl. Burkhardt, 2005, S.12

²⁹ Vgl. Eppler, Burkhardt, 2005, S.8-10

³⁰ Vgl. Lutz, 2018, S.70

Visualisierung begleitet Diskussionen, fasst Ergebnisse zusammen und dient als gemeinsamer Bezugsrahmen für Reflexion und Entscheidung.^{31 32}

Kompetenz und Haltung der Moderation

Die Person, die Visualisierung einsetzt oder anleitet, spielt eine entscheidende Rolle. Moderierende sollten über grundlegende visuelle Kompetenzen verfügen (z. B. Symbolgebrauch, Strukturierung, grafische Lesbarkeit) und eine wertschätzende, offene Haltung gegenüber unterschiedlichen Ausdrucksweisen im Team einnehmen. So entsteht Vertrauen und Beteiligung.

^{33 34}

Offene, unterstützende Teamkultur

Eine Kultur, die Visualisierung zulässt, erfordert Offenheit, Humor und Bereitschaft, gemeinsam zu experimentieren. Teams profitieren dann am meisten, wenn Fehler oder unvollkommene Zeichnungen nicht bewertet, sondern als kreative Beiträge verstanden werden.^{35 36}

Nachhaltige Dokumentation und Weiterführung

Damit die Wirkung der Visualisierung über den Workshop hinaus anhält, sollten die entstandenen Bilder dokumentiert, digitalisiert und im Team weiterverwendet werden. Visuelle Ergebnisse dienen als gemeinsame Referenz und fördern die Kontinuität der Teamarbeit.^{37 38}

Der Einsatz von Bildsprache in Teamsettings ist dann erfolgreich, wenn er zielgerichtet, partizipativ, klar strukturiert und in den Kommunikationsprozess integriert erfolgt. Entscheidend ist außerdem die Kompetenz der Moderation, eine offene Teamkultur und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Unter diesen Bedingungen unterstützt Bildsprache nicht nur die Verständigung, sondern auch Kreativität, Reflexion und gemeinsames Lernen.

³¹ Vgl. Rohrschneider, 2014, S. 45-52

³² Vgl. Buergi, Roos, 2003, S.73

³³ Vgl. Schilling, 2016, S.89-91

³⁴ Vgl. Rohrschneider, 2014, S.38

³⁵ Vgl. Lutz, 2018, S.77

³⁶ Vgl. Weick, 1995, S.44

³⁷ Vgl. Eppler, 2013, S.62-64

³⁸ Vgl. Tufte, 2001, S.134

6 Zusammenfassung und Ausblick

Visuelle Sprache erweist sich als kraftvolles Instrument für moderne Teamarbeit. Sie schafft gemeinsame mentale Modelle, fördert Kreativität, unterstützt Selbstreflexion und macht emotionale Aspekte sichtbar. Die vorgestellten Methoden – Hero Story, Segelboot, LEGO® Serious Play und das Innere Team – illustrieren verschiedene Zugänge zur Nutzung von Bildern im Teamkontext.

Ausblick: Technologische Entwicklungen erweitern die Möglichkeiten visueller Teamarbeit. Digitale Whiteboards, kollaborative Visual-Tools und zunehmend immersive Formate (VR/AR) erlauben neue Formen der gemeinsamen Bildproduktion. Forschung und Praxis sollten untersuchen, wie diese Technologien die psychologische Wirkung von Bildern verändern und wie ethische Standards eingehalten werden können.

Literaturverzeichnis:

Arnheim, R. (1969) Visual Thinking. Berkeley: University of California Press.
Buergi, P. und Roos, J. (2003) 'Images of strategy', European Management Journal, 21(1), S. 69-78.

Buergi, R. & Roos, J. (2003) Visualisierung von Wissen - Ein Handbuch für die Praxis. Zürich: Verlag der Fachhochschule Zürich.

Campbell, J. (1949) The Hero with a Thousand Faces. Princeton: Princeton University Press.

Damasio, A. (2012) Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des Bewusstseins. München: Siedler Verlag, S. 115-132.

D-Labs (2021) Mit Visualisierungen kommunizieren - Warum Bilder wirken. Available at: <https://www.d-labs.com> (Accessed: 10.08.2025).

Eppler, M. J. (2013) Visual Thinking: Methoden und Instrumente für die Managementpraxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 21-47.

Eppler, M. J. und Burkhard, R. A. (2005) Knowledge Visualization: Towards a New Discipline and its Fields of Application. ICA Working Paper, University of Lugano, S. 4-15.

Hautopp, H. und Orngreen, R. (2018) 'A review of graphic facilitation in organizational and educational contexts', Designs for Learning, 10(1), S. 53-62.

Inthrface (2025) LEGO® Serious Play®: Method & Theory. Available at: <https://inthrface.com/en/lego-serious-play/method-theory/> (Accessed: 09.08.2025).

Kohlmann, J. (2022). Die Heldenreise für Veränderungsprozesse. Julia Kohlmann Consulting. Verfügbar unter: <https://www.kohlmannconsulting.de/die-heldenreise-fuer-veraenderungsprozesse> (Zugriff am: 10. 09.2025).

Lean Service Institute (2022) Visuelle Zusammenarbeit - so arbeiten Teams besser zusammen. Available at: <https://www.lean-service-institute.de> (Accessed: 10.08.2025).

LEGO Group (2025) LEGO® Serious Play® Background. Available at: <https://www.lego.com/en-ch/themes/serious-play/background> (Accessed: 09.08.2025).

Lutz, K. (2018) Bildsprache in der Kommunikation: Grundlagen, Wirkung und Gestaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 58-83.

Miro (2025) Guide: So führst du eine Sailboat Retrospektive durch. Available at: <https://miro.com/de/agile/wie-sailboat-retrospektive-durchfuehren/> (Accessed: 17.09.2025).

Nelson, D. L., Reed, V. S. und Walling, J. R. (1976) 'Pictorial superiority effect', *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 2(5), S. 523-528.

Paivio, A. (1991) 'Dual coding theory: Retrospect and current status', *Canadian Journal of Psychology*, 45(3), S. 255-287.

PubMed (2025) LEGO® Serious Play® in Pflegeausbildung: Systematic Overview. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36084451/> (Accessed: 09.08.2025).

Rohrschneider, M. (2014) *Visual Facilitation: Das Praxisbuch für erfolgreiche Visualisierung in Workshops, Meetings und Projekten*. Bonn: managerSeminare Verlag, S. 33-52.

Roos, J. und Victor, B. (1999) 'Towards a new model of strategy-making as serious play', *European Management Journal*, 17(4), S. 348-355.

Roos, J. and Victor, B. (2018), "How It All Began: The Origins Of LEGO® Serious Play®", *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 326-343.

Schilling, M. (2016) *Teamentwicklung durch Visualisierung: Visuelle Methoden für Gruppenprozesse*. Weinheim: Beltz, S. 75-91.

Schulz von Thun, F. (1998) *Miteinander Reden 3 - Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 448

Serious Play Community (2025) LEGO® Serious Play® Methodology. Available at: <https://seriousplay.community/usa/methodology/> (Accessed: 09.08.2025).
Tufté, E. R. (2001) *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press, S. 127-145.

Stel, N. and van den Berg, P. (2022) Training team creativity with LEGO® SERIOUS PLAY: Upside and downside of team diversity. Proceedings of the 16th European Conference on Games Based Learning (ECGBL 2022),

Academic Conferences International Limited, pp. 606-614. Available at: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ecgbl/article/view/786> (Accessed: 08.08.2025).

Visual Facilitators (2023) Inneres Bild zwischen Geschäftsführung und Team. Available at: <https://www.visualfacilitators.com> (Accessed: 10.08.2025).

Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 38-55.

Warburton T, Brown J, Sandars J. The use of LEGO® SERIOUS PLAY® within nurse education: A scoping review. Nurse Educ Today. 2022 Nov;118:105528. doi: 10.1016/j.nedt.2022.105528. Epub 2022 Sep 2. PMID: 36084451.

Wheeler, S., Passmore, J, Gold, R., & Quinn, T. (2020). All to play for: Lego Serious Play and its impact on team cohesion, collaboration and psychological safety in organisational settings using a coaching approach. Journal of Work Applied Management. 12(2), 141-157. <https://doi/10.1108/JWAM-03-2020-0011/>