

Whitepaper: Visual Neuroleadership

Wie Bilder Führungskompetenz transformieren –
Praktische Anwendungen und wissenschaftliche
Grundlagen

Einleitung

In einer Welt voller Möglichkeiten, Komplexität und oft kognitiver Überforderung wird Führung zum Balanceakt zwischen Rationalität und Intuition. Besonders Menschen mit hoher Sensibilität erleben dieses Phänomen im Leben und im Beruf. Dieses Whitepaper zeigt, wie visuelle Methoden – insbesondere Fotografie – nachhaltige Führungskräfteentwicklung ermöglichen. Künstlerischer Zugang wirkt in Verbindung mit etablierten psychologischen Modellen. Durch die Brücke zwischen fotografischem Ausdruck, Motivationsforschung, Neurowissenschaft und systemischer Reflexion entsteht ein neuer Standard für wirksame Führungskräfteentwicklung.



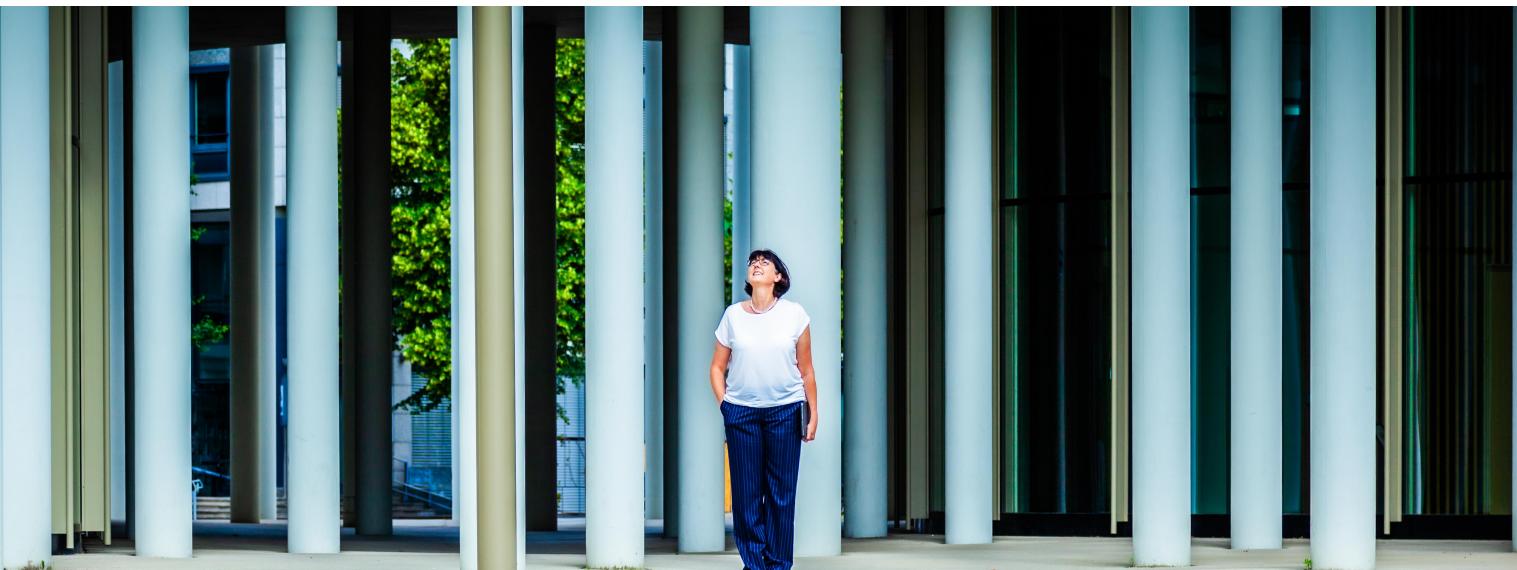
Kunst und Wissenschaft

Die Kunst der Fotografie gibt Raum, sich über aktuelles Denken hinaus auszudrücken. Unsichtbares wird sichtbar: Ressourcen, natürliche Rollen, sogar höherer Sinn u.v.m.. Mehr als genug Energie für weitere Entwicklung. Bis hin zum Moment einer Angst, sich in der unendlichen Kreativität zu verlieren. Die Wissenschaft hat Bilder längst als Brücke zwischen dem Unbewussten und dem Verstehen entdeckt. Bei der professionellen Erkundung von Motivation, Ressourcen und Zielen spielen Bilder eine Schlüsselrolle. So wird der kreative Prozess nun geführt und gehalten.

Lars Neumann ist ein Pionier auf dem Gebiet der visuellen Führungskräfteentwicklung. Als Gründer und Leiter des *Steinbeis Transfer-Instituts Bild.Wert.Wirkung* und als *Visual Leadership Architect* vereint er jahrzehntelange Erfahrung aus Unternehmensführung, Fotografie, Coaching und Forschung zu einem einzigartigen, praxisnahen Ansatz.

Sein Visual Neuroleadership Modell verbindet individuelle, künstlerische Ausdruckskraft mit wissenschaftlicher Präzision. Unsichtbaren Ressourcen, Werte und Potenziale von Menschen werden sichtbar, werden erlebt und umgesetzt – für nachhaltige, authentische und erfüllte Führung. Das Ergebnis ist eine langfristig stabile Entwicklung auf festem Fundament, dem eigenen Selbst – auch bei wechselnden äußeren Bedingungen. Darüber hinaus entwickelt sich ein erfüllendes Arbeitsleben, das mit dem individuellen Wesen der Führungsperson überein stimmt.

Dieses Whitepaper gibt einen fundierten Einblick in die Grundlagen, Methoden und Vorteile dieser innovativen Herangehensweise und zeigt, wie Bilder und Fotografie die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten revolutionieren.



Anwendungsfelder

ZIELSETZUNG & VISIONIERUNG

Kognitive Methode (traditionell) :

- Formulierung von SMART-Zielen (z.B. „Umsatz bis Q3 um 20 % steigern“).
- **Problem:** Aktiviert nur den präfrontalen Kortex – rationale Ziele lösen keine limbische Bindung aus. Ergebnis ist fehlende Motivation.

Visuelle Methode:

- **Mottoziel-Bilder (ZRM):** „Stark wie ein Baum im Sturm“ als Fotocollage mit Mottoziel.
- **Vorteil:**
 - Limbische Aktivierung → **74 % höhere Zielbindung** (Universität Zürich, 2021).
 - **Anwendungsbeispiel:** Erkundung von Bildern statt Excel-Tabellen in Strategie-Workshops.
 - **Effectuation:** Nicht Menschen an Pläne anpassen, sondern Pläne aus Menschen, tatsächlich vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten heraus entwickeln.



Fall „Unternehmensberater“

Kognitive Methode:

- Logisches Ziel: Hochpreisige Dienstleistungen durch Positionierung in exklusiven Umgebungen zu verkaufen.

Visuelle Methode:

- Er stellt sich intuitiv in einer natürlichen, schönen und zugleich herausfordernden Umgebung vor. Erkennt in diesem Bild seine Stärke: Komfortzone physisch verlassen, Motivation bei Klienten entfachen.

„Ich lebe meinen Sinn über traditionelle Grenzen hinaus.“

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Kognitive Methode (traditionell):

- Pro/Contra-Listen, SWOT-Analysen.
- **Problem:** Überlastung des Arbeitsgedächtnisses → „Analysis Paralysis“ bei 62 % der Führungskräfte.

Visuelle Methode:

- **Entscheidungsbilder:** Visualisierung möglicher attraktiver Zukunftsszenarien.
- **Vorteil:**
 - Aktiviert den **visuellen Kortex** (verarbeitet 100x schneller als Sprache; nutzt das erweiterte Netzwerk und Datenbank des emotionalen Erfahrungsgeächtnisses).
 - **Anwendungsbeispiel:** Bildbasierte Fallstudien statt Text in Entscheidungsgremien.

FEEDBACK & REFLEXION

Kognitive Methode (traditionell):

- Schriftliches Feedback, 360°-Umfragen.
- **Problem:** Soziale Erwünschtheit und kognitive Verzerrungen („Ich wusste es schon immer“) verhindern echte Einsichten.

Visuelle Methode:

- **Fotobasierte Reflexion:** Analyse von Teamfotos auf unbewusste Dynamiken (z. B. Sitzordnung, Mimik, Metaphern des persönlichen Stils).
- **Vorteil:**
 - **Default Mode Network wird aktiviert** → 53 % tiefere Selbstreflexion (Kuhl, 2022).
 - **Anwendungsbeispiel:** „Blind-Spot“-Foto-Workshops statt textbasiertem Feedback.

CHANGE MANAGEMENT

Kognitive Methode (traditionell):

- Roadmaps, Meilensteinpläne.
- **Problem:** Rationale Pläne erreichen das emotionale Gedächtnis nicht und erhöhen das Stresslevel. Unfähigkeit, den sicheren Bereich („Komfortzone“) zu verlassen.

Visuelle Methode:

- **Transformations-Fotosessions:** Teams visualisieren attraktive Zukunft und inszenieren ihre „Zukunftsvisions“ symbolisch in Fotografien.
- **Vorteil:**
 - **Embodiment-Effekt:** Verkörperte Ziele werden 3x häufiger erreicht.
 - **Anwendungsbeispiel:** Galerien im Büro statt Text-Updates.

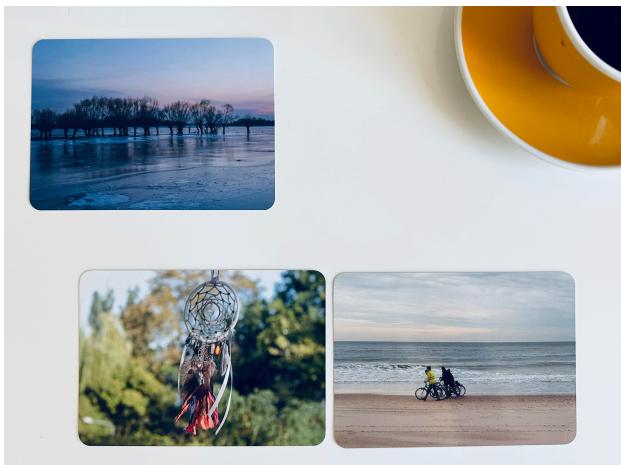
KONFLIKTLÖSUNG

Kognitive Methode (traditionell):

- Mediation durch Gespräche, Kompromissformeln.
- **Problem:** Emotionale Blockaden bleiben unbearbeitet. „Du weißt nicht, was du nicht weißt“-Phänomen.

Visuelle Methode:

- **Systemische Bildanalyse (Dilts-Ebenen):** Visualisierung des Konflikts als Collage (z. B. „Team A als Festung, Team B als Sturm“).
- **Vorteil:**
 - Aufdeckung **Identität, unbewusste Dynamiken und Glaubenskonflikte.**
 - **Anwendungsbeispiel:** Gemeinsames „Lösungsbild“ statt endloser Debatten.



Fall „Die eisige Frau“

Kognitive Methode:

- Versuch, Konflikte mit einem „eisigen“ Teammitglied durch Überzeugen und Appelle an mehr Herzlichkeit zu lösen.

Visuelle Methode:

- Visualisierung der Teammitglieder mittels AHA®-Fototool (3 Teammitglieder, metaphorisch in 3 Bildern gespiegelt – der Störenfried zeigt sich als „gefrorene Landschaft“). Reflexion über diese Metaphern. Erkenntnis: „Kognitiv und eisig sein“ erzeugt Störung, ist aber auch die Stärke dieses Teammitglieds. Ergebnis: Nicht erzwingen, was nicht da ist. Aufgaben an Ressourcen anpassen: Effizientes Abarbeiten von Mengen statt Kommunikationsaufgaben mit erwarteter Freundlichkeit.

TEAMDYNAMIK & KOMMUNIKATION

Kognitive Methode (traditionell):

- Team-Workshops mit Moderationskarten.
- **Problem:** Verbale Dominanz überlagert introvertierte Stimmen.

Visuelle Methode:

- **Stille Bildkommunikation:** Teammitglieder drücken Perspektiven durch Fotos/Metaphern aus („Wie fühlt sich unser Team an?“).
- **Vorteil:**
 - **Dissoziation** – beruhigend; Verbindung zu weitsichtigen, nachhaltigen Perspektiven.
 - **Assoziation** – Steigerung von Empathie.

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Kognitive Methode (traditionell):

- Entwicklungspläne, Selbstreflexions-Journale.
- **Problem:** Fehlen somatischer Marker – Ziele bleiben abstrakt, Motivation fehlt.

Visuelle Methode:

- **Neuroplastische Porträts:** Neue Fotos, die „Zukunft“ (z. B. attraktive Situation, Ort, Tätigkeit, Haltung...) symbolisieren.
- **Vorteil:**
 - **Körpergedächtnis** speichert Ressourcen → 48 % weniger Rückfälle in alte Muster.
 - **Priming** durch Fotos von selbstkongruenten Situationen → Etablierung stimmiger Gewohnheiten „nebenbei“ im Alltag (z.B. durch prominent platziertes Wandbild).



Vorher (Selfie)

Fall „Leader ihres eigenen Unternehmens“

Kognitive Methode:

- Selbstreflexion als Start in eine neue Ära nach Burnout.

Visuelle Methode:

- Neuroplastische Porträts, Verkörperung einer persönlich wichtigen Antriebskraft (Rolle von Robin Hood) in einer bekräftigenden Umgebung (Schottische Highlands). Reflexion über die attraktivsten neuen Bilder, Erkundung von Stärken und Werten. Nutzung des stärksten Bildes für tägliches Priming und effektive Kommunikation.



Visuelle Entwicklung mittels Kunst & Verkörperung: Robin Hood in den Schottischen Highlands

ZUSAMMENFASSUNG DER VORTEILE DER VISUELLEN METHODE

- **Geschwindigkeit:** Sofortige limbische Aktivierung vs. kognitive Schleifen.
- **Emotionale Tiefe:** Zugang zum Selbst (PSI-Theorie) vs. rationale Oberflächenfokussierung.
- **Nachhaltigkeit:** Verkörperung vs. flüchtige Textimpulse.
- **Authentizität:** Systemische Analyse individueller Lebensebenen vs. isolierte Zielsetzungen.

Grundlegende Konzepte und Modelle

1. Das Rubikon-Modell: Vom Wollen zum Handeln

Theoretische Grundlage

Das Rubikon-Modell (Heckhausen & Gollwitzer, 1987) beschreibt den Übergang von der **Abwägungsphase** („Was will ich?“) zur **Handlungsphase** („Wie setze ich um?“). Der kritische Schritt ist das Überschreiten des „Rubikons“ – ein Punkt ohne Rückkehr zur bloßen Reflexion.

Visuelle Anwendung:

- **Bilder als Brücke:** Fotografien konkreter Zielzustände (z. B. ein CEO in einer Pose und Umgebung, die seine Werte widerspiegelt) aktivieren den **prämotorischen Kortex** und bereiten stimmige Handlungsimpulse vor.

Wirkung:

- 74 % schnellere Umsetzung (Universität Zürich, 2021).
- Reduktion von „Analysis Paralysis“ durch limbische Aktivierung.

2. Zürcher Ressourcen Modell (ZRM): Mottoziele & Bildreisen

Theoretische Grundlage

Das ZRM (Storch & Krause, 2002) nutzt **Mottoziele** (emotional aufgeladene Visionen) statt rationaler Ziele, um unbewusste Ressourcen zu aktivieren.

Visuelle Anwendung:

- **Mottoziel-Bilder:** „Ich führe wie ein Leuchtturm im Sturm“ wird zum Bild eines CEOs, der inmitten von Chaos ruhige Autorität ausstrahlt.
- **Neuroplastischer Effekt:** Wiederholtes Betrachten verstärkt die Verbindung zwischen Wertesystem und Körperwahrnehmung.

Wirkung:

- 68 % höhere Zielbindung im Vergleich zu textbasierten Zielen (Storch et al., 2020).
- Mottoziel-Bilder triggern **Dopamin-Ausschüttung** bei Zielerreichung.

3. PSI-Theorie (Kuhl): Selbstzugang durch Bilder

Theoretische Grundlage

Die PSI-Theorie (Kuhl, 2000) besagt, dass echter Selbstzugang in **beruhigten Zuständen** möglich ist, wenn **Intentionsgedächtnis** (Planung) und **emotionales Erfahrungsgedächtnis** (Selbst) synchronisiert werden.

Visuelle Anwendung:

- **Fotoreflexion:** Klient*innen analysieren Porträts achtsam → Aktivierung des **Default Mode Network** (selbstreferenzielles Denken und Einordnen).
- **Beispiel:** Eine CFO erkennt durch Bildanalyse, dass ihre „entspannte“ Pose Anspannung signalisiert – Anlass für authentischere Kommunikation.

Wirkung:

- 53 % verbesserte Selbstwahrnehmung durch visuelle Feedback-Schleifen (Kuhl et al., 2022).

4. Dilts' Logische Ebenen: Systemische Bilddiagnostik

Theoretische Grundlage

Dilts (1989) identifiziert sechs Ebenen der Veränderung: Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Identität, Vision.

Visuelle Anwendung:

Bilddekodierung, z. B.:

Ebene	Frage	Beispiel
Umwelt	„Welche Räume/Symbole umgeben Sie?“	Sterile Büroumgebung → Bedarf an kreativem Setting.
Identität	„Wer sind Sie in diesem Bild?“	Starre Haltung → Unbewusste Rollenfixierung als „Kontrolleur“

Wirkung:

- 89 % der Klient*innen erkennen systemische Widersprüche durch Fotoanalyse.

5. Praktische Anwendung mit dem Image Distillery Prozess (Neumann): Von der Vision zur Transformation

Schritt 1: Visionierung

- **Tool:** Visionierung, Collagen, Reflexion biografischer Fotos.
- **Output:** Metaphorisches Bild einer attraktiven Zukunft (z. B. „Stärke durch Stille im Kloster“).

Schritt 2: Verkörperung

- Neuroplastische Fotosession:
 - Klient*innen experimentieren mit der Verkörperung ihrer attraktiven Zukunft mittels Fotografie.
 - **Wissenschaft:** Neuroplastische Transformation.

Schritt 3: Reflexion & Integration

- **Dilts-Ebenen-Check:** Analyse der Fotos auf Inkonsistenzen (z. B. „Lächeln vs. angespannte Hände“) und Ressourcen (z.B. natürlich starke Rollen wie „der Delfin“).
- **Erinnerungshilfe** (neuroplastische Verankerung durch Langzeitpotenzierung).

6. ROI der Visuellen Führungskräfteentwicklung

- **Kurzfristig:**
 - 42 % schnellere Entscheidungsfindung durch limbische Zielverankerung
 - 60% verbesserte Stakeholder-Engagement durch visuelle Kommunikation
 - 83% bessere Informationsbewahrung durch visuelle Darstellung
 - 26% Steigerung der Teamproduktivität
 - 44% Zeitersparnis in HR-Prozessen durch strukturierte Dialoge
 - 27% reduzierter Zeitaufwand für Führungskräfte
 - 4-7x ROI bei visuellen Executive Coaching-Maßnahmen
- **Langfristig:**
 - 23 % höhere Mitarbeiterbindung durch authentische Führungspräsenz
 - 37 % weniger Burnout durch Selbstzugang
 - 70% Steigerung der individuellen Leistung
 - 50% Verbesserung der Teamleistung
 - 39% verbesserte Stressmanagement-Fähigkeiten
 - 43% Reduktion der Abwesenheitszeiten
 - 41% weniger freiwillige Fluktuation
 - 30% Steigerung der Führungseffektivität
 - 40% verbesserte Motivationsfähigkeit
 - 29% gestärkte Selbstwirksamkeit

Darüber hinaus: Klienten berichten regelmäßig vom Erleben eines Zuhause-Gefühls, einem deutlich spürbaren Erfolgserleben und mehr Freude und Erfüllung, über das Arbeitsleben hinaus.

Bemerkung: Die hier präsentierte Auswahl stellt einen kleinen Ausschnitt vorhandener Daten dar. Sie gibt Kennzahlen wider, die mit persönlichen Erfahrungen aus meiner Praxis übereinstimmen.

Fazit

Visual Neuroleadership verbindet wissenschaftliche Präzision mit künstlerischem Ausdruck. Wenn Führungskräfte ihre Ziele **sehen**, ihre Ressourcen **verkörpern** und ihre Identität **reflektieren**, erschließen sie eine neue Ära der Führung – jenseits von PowerPoint und SMART-Zielen.

„Bilder sind die Sprache des Unbewussten. Wer sie versteht, führt mit dem vollen Potenzial des Selbst.“

Literatur

- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind.
- Storch, M. & Krause, F. (2002). Selbstmanagement – ressourcenorientiert.
- Kuhl, J. (2000). Eine neue Theorie der Persönlichkeit.
- Dilts, R. (1989). Changing Belief Systems with NLP.

Lars Neumann | Visual Strategy Architect for Human-Centric Leadership

Königstraße 4
01097 Dresden | Deutschland
+49-151-14968078
lars.neumann@mac.com

Gründer
Unternehmer
Forscher
Vordenker
Fotograf
Coach
Künstler

Steinbeis Transfer-Institut Bild.Wert.Wirkung.

Lars Neumann | Leitung
Königstraße 4
01097 Dresden, Deutschland
+49-351-8029898
lars.neumann@stw.de

Die Steinbeis+Akademie – ein Schwesterunternehmen der Steinbeis-Hochschule GmbH im Steinbeis Verbund – bietet hochschulnahe Zertifikatslehrgänge im quartären Bildungssektor an, mit dem Ziel, lebenslanges Lernen mit Fokus auf einen gelungenen Transfer in den Berufsalltag zu unterstützen.