

Elmar Willnauer

# 60 Impulskarten Ziele setzen – Entscheidungen treffen

60 Impulskarten und  
32-seitiges Booklet



**BELTZ**

# Einleitung

*»An den Scheidewegen des Lebens stehen keine Wegweiser« (Charlie Chaplin)*

Was steht an den »Scheidewegen des Lebens«? Auch wenn es dort keine Wegweiser geben sollten, dann stehen dort doch mindestens Entscheidungen – unsere Entscheidungen. Das berühmte Zitat von Charlie Chaplin geht nämlich so weiter: »Du musst selbst deine Richtung wählen!« Entscheidungen zu treffen und seine Richtung oder, anders gesagt, seine Ziele zu finden, stellen zentrale Knotenpunkte des Lebens eines jeden Menschen dar. Beides geht sehr stark ineinander über: Um Entscheidungen zu treffen, ist es sinnvoll seine Ziele zu kennen. Um seine Ziele zu finden, braucht es wichtige Entscheidungen. Entscheidungen und Ziele gehören zusammen. Bei beiden stellt sich die zentrale Frage: ›Was will ich?, welche sich danach weiter auffächert: Was will ich für mich? Für andere? Jetzt? In der Zukunft? In Bezug auf das eine oder andere Thema bzw. Problem? Daraus folgt, dass man seine Ziele findet, indem man Entscheidungen trifft, um dann seine weiteren Entscheidungen zu treffen, indem man seine Ziele verfolgt.

Entscheidungen bestimmen also unser Leben und es ist schon unglaublich, wie viele Entscheidungen jeder Mensch an einem Tag bzw. in seinem ganzen Leben trifft.

Man sollte meinen, dass uns Menschen irgendwann die Entscheidungen leicht und erfolgreich von der Hand gehen. Leider nicht! Auch nach Tausenden bzw. Millionen Entscheidungen tappen wir Menschen immer noch in die gleichen Entscheidungsfallen. Wenn wir nun glauben, dass wir dabei immer nur von anderen in die Entscheidungsfallen gelockt werden, liegen wir falsch, denn diese sind oft selbst gemacht! Bei den meisten, eigentlich bei fast allen, müssen wir uns an die eigene Nase fassen. Hierbei zugrunde liegen unsere Denkweise, unsere Emotionen, unsere Wünsche/Bedürfnisse und damit verbunden dann die Durchführung einer Entscheidung. Das menschliche Gehirn ist eine enorm leistungsfähige »Maschine«, was aber nicht bedeutet, dass unser Gehirn eine unfehlbare »Maschine« ist, die immer perfekt und richtig arbeitet. Unser Gehirn ist in aller erster Linie darauf aus, uns Menschen durch den Alltag zu bringen, so gut es eben geht und es nutzt dabei Abkürzungen, Schlussfolgerungen, Automatismen und Annahmen, die sehr oft völlig ausreichend sind. Dies nennt man fachlich »kognitive Heuristiken«, welche an und für sich enorm nützlich, manchmal jedoch von der tatsächlichen »objektiven« Sachlage durchaus relativ weit entfernt sind. Dann werden diese Heuristiken zu kognitiven Verzerrungen, auch »Cognitive Biases« genannt, oder einfach ausgedrückt, zu Denkfallen! Einige dieser Fallen verstecken sich in ganz alltäglichen Formulierungen, welche auf den ersten Blick eher hilfreich erscheinen.

## Entscheidungsfehler und Denkfallen

- Ich habe einfach keine Zeit mehr dafür!

Heute soll bzw. muss alles schnell gehen, vielleicht wird dieser Entscheidungs-Druck sogar gezielt ausgeübt, um zu einer (vor-)schnellen Entscheidung zu kommen. Zeit ist eine besonders häufige Entscheidungsfalle. Wenn man sich in eine Entscheidung hetzen lässt, steigt automatisch das Risiko, dass man am Ende mit dem Ergebnis unzufrieden ist. Wenn man keine bzw. nicht ausreichend Zeit hat, sollte man darüber nachdenken, ob es vielleicht doch (noch) nicht die richtige Entscheidungs-Zeit oder der richtige Entscheidungs-Raum ist.

- Ich wähle immer nur Vorteile für mich!

Die oft eingesetzte Pro-und-Contra-Liste schützt allerdings nicht davor, in eine Entscheidungsfalle zu tappen. Diese nur zweiseitige Liste trägt eher dazu bei, dass man seine Wahrnehmung und sein Denken oft unbewusst ausschließlich auf die (erhofften) Vorteile fokussiert. Die Vorteile zu betrachten, ist sinnvoll, aber nur dann, wenn dabei die beiden Seiten der Liste nicht zu unterschiedlich stark gewichtet werden. Ansonsten manipuliert man sich am Ende nur selbst und wundert sich, dass die (erhofften) Vorteile doch nicht eingetreten sind.

- Mir ist stets klar, was für mich wichtig ist!

Bei einer Entscheidungsfindung geht es immer auch um Informationen. Diese dienen als Argumente, Belege oder Beispiele. Wenn man aber nur diejenigen (bewusst oder

unbewusst) auswählt, die der eigenen Meinung und der eigenen Sichtweise entsprechen, geht man in eine ähnliche Entscheidungsfalle wie bei der Pro-und-Contra-Liste. Getreu dem Handwerker motto »was nicht passt, wird passend gemacht« sortiert man bewusst/unbewusst Informationen aus, die anderen werden nicht gehört oder vielleicht sogar abqualifiziert. Menschen haben eine Präferenz für das, was sie mögen, und sie vermeiden, was sie nicht mögen. Daher ist eine selbstkritische Haltung wichtig. Diese Entscheidungsfalle ist noch wirksamer als bei der Pro-und-Contra-Liste, da man hier nicht nur einseitig fokussiert, sondern zusätzlich sich auch noch selbst »überzeugt«. Jede Auswirkung aus der Entscheidung wird für richtig erachtet, selbst wenn sie sich dann für das eigene Leben und Handeln als nicht hilfreich erweist. Man hält dennoch daran fest.

- Es das eine Mal anders zu machen, ist doch nicht so schlimm!

Eine Ausnahme zu machen bedeutet, nicht konsequent zu sein. Hat man für sich bestimmte Regeln und Grundsätze festgelegt, welche bei einer Entscheidung berücksichtigt werden sollen, sollte man diese auch einhalten. Diese eine Ausnahme kann sehr wohl einen Unterschied ausmachen zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit sich, mit der Entscheidung oder mit der weiteren Entwicklung.

- Ich gehe am besten eins nach dem anderen an!

Auch dies kann eine Entscheidungsfalle sein. Denn Entscheidungen hängen oft zusammen oder beeinflussen sich

gegenseitig. Um wirklich »gute« Entscheidungen zu treffen, empfiehlt es sich, das große Ganze in den Blick zu nehmen und sich ein Gesamtbild davon vorzustellen, als nur jede Entscheidung einzeln und für sich isoliert zu treffen.

- Ich weiß gar nicht, was ich eigentlich will!

Wenn man nicht weiß, was man am Ende will, kann man auch keine erfolgreiche Entscheidung treffen. Denn dann wäre es reiner Zufall, wenn sich am Ende das Richtige einstellt oder herauskommt. Die Klärung der eigenen Ziele und der eigenen Prioritäten sollte, wenn möglich, vor der Entscheidungsfindung stehen. Wenn es in der Praxis anders aussieht, sollte man zur Entscheidungsfindung eine Methode einsetzen, welche dies dann quasi nachholt.

- Ich habe es immer schon gewusst!

Die Volksweisheit »hinterher ist man immer schlauer« trifft natürlich auch auf Entscheidungen zu. Die eigenen Entscheidungen im Nachhinein zu kritisieren und sich selbst Vorwürfe zu machen, greift jedoch zu kurz. Entscheidungen können nur anhand der Informationen, die man hat, getroffen werden. Statt die eigenen Entscheidungsfähigkeiten infrage zu stellen, ist es sinnvoller, entweder das Beste aus der Situation zu machen und damit weiterzumachen oder eine neue Entscheidung auf der Basis der nun aktuellen Gegebenheiten und des aktuellen Wissens/Wollens zu fällen.

- In Zukunft wird alles schlechter!

Menschen mögen keine Veränderungen, denn sie bedeuten Risiko, Ungewissheit, Verantwortung und das Ende der

Komfortzone. Daher werden etliche Entscheidungen auch nicht getroffen. Dies ist eine Entscheidungsfall, weil sich dann der Sich-selbsterfüllenden-Prophezeiungs-Effekt einstellt. Der Status quo wird so automatisch zur höchsten Priorität, wenn auch unbewusst. Er kann in der Tat die bessere Wahl sein, nicht immer sind Veränderungen an sich richtig und gut. Aber der Wandel vom Bestehenden zum Neuen ist natürlich immer mit Aufwand verbunden. Aufwand und Kosten zu scheuen sollen jedoch nicht das (negative) Haupt-Kriterium bei einer Entscheidung sein.

- Wenn man alles ordentlich recherchiert, passt es dann auch!

Entscheidungen fußen oft auf Informationen, welche die Zukunft beschreiben, Umsätze, Kosten, Vorteile, Nachteile oder Gewinne werden geschätzt und prognostiziert. Zahlen gaukeln leider eine Genauigkeit und Objektivität vor, doch niemand kann wirklich sicher sagen, was wann wie eintritt. Nicht umsonst gibt es die Redewendung »traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast«. Eigene Annahmen und Einschätzungen sollten hinterfragt und entsprechende Experten befragt werden. Damit umgeht man eine überoptimistische Herangehensweise und eine zu unkritische Selbstüberschätzung.

Neben all diesen Fallen gibt es noch etliche weitere Verzerrungen, Effekte und Denkfehler. Hier nur eine kleine Auswahl, eine sehr umfangreiche Übersicht dazu kann man im Internet bei Wikipedia unter »Liste von kognitiven Verzerrungen« [12.11.2019] finden und in der entsprechenden Literatur (zum Beispiel bei Walz 2015 oder Lietz 2007):

- Der Decoy-Effekt: Man bevorzugt eine von zwei Optionen, wenn eine dritte Option (der »Köder«) hinzugefügt wird.
- Die Déformation professionnelle: Dies beschreibt die Neigung, eine bekannte Methode, vorhandene Einsicht oder Perspektive unbewusst über ihren Geltungsbereich hinaus auf andere unbekannte Themen, Situationen oder Probleme anzuwenden.
- Der Dunning-Kruger-Effekt: Hier wird die Tendenz beschrieben, dass weniger kompetente Menschen, das eigene Können und die eigenen Fähigkeiten überschätzen und gleichzeitig die Kompetenz und die Fähigkeiten anderer unterschätzen oder sogar klein reden.
- Der Halo-Effekt: Hier wird von bekannten und oft alleine sichtbaren Eigenschaften einer Person auf weitere unbekannte Eigenschaften der Person geschlossen bzw. diese werden automatisch der Person unterstellt. Bei einer positiven Verzerrung spricht man vom Heiligenschein-Effekt, bei einer negativen Verzerrung vom Teufelshörner-Effekt.
- Die Kontroll-Illusion: Es geht um die falsche Annahme, dass man zufällige Ereignisse durch eigenes Verhalten kontrollieren könne.
- Der Rückschau-Fehler: Dieser liegt vor, wenn die Erinnerung an eigene Vorhersagen, die bezüglich eines Ereignisses einmal getroffen wurden, nach dem Eintreten des Ereignisses entsprechend angepasst oder sogar verfälscht werden.

- Die Selbstwert-Verzerrung: Um die Aufrechterhaltung eines positiven (konsistenten) Selbstbildes von sich zu erhalten, schreibt man die eigenen Erfolge eher inneren Ursachen (zum Beispiel den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten) und eigene Misserfolge eher äußeren Ursachen (zum Beispiel der Situation, den anderen Personen) zu.
- Die Verlust-Aversion: Dies beschreibt die Tendenz, Verluste stets höher zu gewichten als die Gewinne.

Über ein entsprechend großes Repertoire an Entscheidungs-Methoden zu verfügen, ist daher sehr hilfreich, um diese Entscheidungsfallen und Denkfehler zu vermeiden oder wenigstens so klein wie möglich zu halten. »Methode« bedeutet im ursprünglichen altgriechischen Wort-sinn »Weg«, d. h. durch die Wahl einer Methode wird ein Weg gesucht, um damit seine Richtung zu wählen und so ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Und wie das Sprichwort »alle Wege führen nach Rom« sagt, führen auch alle Methoden zu einer Entscheidung. Die Frage ist jetzt nur, welchen der vielen verschiedenen »Wege« bzw. welche Methode soll man nehmen? Hier hat sich die Arbeit mit Bildern und den Impulskarten, als ein besonders effektiver Weg erwiesen.

## Die Arbeit mit Karten

Bilder wecken Emotionen und Aufmerksamkeit. Sie können faszinieren, begeistern, beeindrucken, manchmal

auch schockieren. Sie ermöglichen auf besondere Art und Weise den Zugang zu unseren inneren, unbewussten Prozessen und Gefühlen, für die uns vielleicht die Worte fehlen. Eine Wirkung, die in einem Entscheidungsprozess sehr gut nutzbar ist. Die auf den Karten ebenfalls vorhandenen Impulsfragen fördern die bewusste Reflexion und die notwendige Kreativität in Bezug auf die Entscheidungsfindung bzw. die Zielerreichung. Karten können daher oft für den assoziativen Einstieg in ein Thema/Problem, als Impulsgeber für Kreativ-Prozesse, für Feedback oder als Stimmungsbarometer genutzt werden. Das Prinzip ist immer sehr ähnlich: Die Personen wählen zu einem Anlass eine Karte aus, welche sie zum Assoziieren bringt oder einen hilfreichen neuen Impuls für die Beantwortung der Frage oder die Weiterarbeit an einem Thema liefert. Die Karten erfüllen sehr unterschiedliche Funktionen: Sie sind erzählstimulierend, themenvertiefend, strukturierend, differenzierend oder machen Konflikte bearbeitbar. Sie bilden eine gute Grundlage zum Verlassen gewohnter Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Bilder wecken auf sehr spezifische Art und Weise Emotionen in uns, bringen unsere Werte und Überzeugungen auf den Punkt und können hierbei ein ausgezeichnetes Hilfsmittel sein, am Ende zu einem sehr ausgewogenen und umfassenden Ergebnis zu kommen. Mit Bildern können wir Metaphern aufbauen, mit diesen lässt sich viel einfacher über Gefühle, Werte, Überzeugungen, An- und Einsichten sprechen als nur mit Worten. Es werden sowohl emotionale Hürden

abgebaut, als auch Probleme bei der Findung der richtigen Worte verringert. Mit den vorgeschlagenen Impulsfragen auf der Rückseite der Bild-Karten wird der gleiche Effekt ebenfalls erzeugt, nur eben stärker über die Rationalität und Reflexionsfähigkeit. Ein weiterer Gewinn der Arbeit mit Karten ist das Einüben von Flexibilität und die Fähigkeit sich spontan, kreativ und intuitiv auf sich verändernde Situationen einzustellen, die Verbesserung der Sprachfähigkeit, verbalen/visuelle Kreativität und oft eine neue bzw. andere Form der Reflexion. Die Arbeit mit den Karten trägt zu einer besseren Wahrnehmung der Themen, Probleme und Fragen bei.

Das Kartenset besteht aus einer Sammlung von Bildern und Impulsfragen, welche sich in ihrer thematischen Zusammenstellung an der systemischen Aufstellungsarbeit von Matthias Varga von Kibéd orientieren. Dort werden für die Arbeit sog. Repräsentanten gebraucht, welche für bestimmte Personen, Themen, Probleme oder Fragen stehen. In den verschiedenen Aufstellungsformaten hat von Kibéd eine ganze Reihe von diesen erarbeitet, welche sich als sehr hilfreich und nützlich erwiesen haben. In dieses Kartenset sind zum Beispiel eingeflossen: Ziel, Ressource, Hindernis, Frage, Vergangenheit, Zukunft, Ziel hinter dem Ziel, Weg, usw. Neben den Impulskarten ist es für die Anwendung der verschiedenen Methoden noch sehr hilfreich, wenn man leere Moderationskarten/Flipchartpapier und entsprechende Stifte parat hat, um effektiver die Methode anzuwenden oder die Ergebnisse zu sichern.

Natürlich kann man die Karten auch um eigene Bilder, Zeichnungen oder Fragen ergänzen. Die in diesem Kartenset vorgestellten Methoden finden Sie ausführlich dargestellt in »Die richtigen Entscheidungen treffen« (Willnauer 2016).

## Verwendung der Karten

Die Karten sind in unterschiedlicher Weise einsetzbar. Bei allen Methoden kann man entweder ausschließlich die Bild-Seite der Karten verwenden, um die Themen, Fragen, Ziele und Maßnahmen usw. zu visualisieren. Oder man verwendet die Karten beidseitig, in dem man in den Methoden sowohl die Bild-Seite der Karten als auch an entsprechender Stelle die Frage-Seite der Karten mischt. So kann man auch bestimmten Karten-Gruppierungen eine Überschrift geben, eine zentrale Frage in den Fokus rücken oder auch für die weiteren Maßnahmen die passenden Fragen zusammenstellen. Gehen Sie wie in den jeweiligen Methoden beschrieben vor, schauen Sie zuerst die eine Seite (meist die Bild-Seite) der Karten an und wählen entsprechend Karten aus, dann können Sie bei den restlichen Karten auch die andere Seite (Frage-Seite) nochmals durchgehen. Es lohnt sich immer auch, einmal unter die schon liegenden (Bild-)Karten zu schauen, welche Frage sich dort »versteckt«. Natürlich können Sie die Karten auch nur als Frage-Sammlung verwenden, um ihre Frage, Entscheidung oder Zielfindung gezielt zu reflektieren. Dann brau-



Dr. Elmar Willnauer ist promovierter Theologe, Business-Trainer und -Coach; zertifizierter Trainer und Coach (dvct); Gewinner des dvct Trainer & Coach Award 2013; Ausbildungstrainer für Trainer und Coaches. Er arbeitet als Berater und Trainer für das Fürstenberg Institut. Bei Beltz erschien 2016 sein Buch »Die richtigen Entscheidungen treffen. 60 Methoden und Techniken für den Berufsalltag«.

© 2020 Beltz Verlag • Weinheim und Basel  
Werderstraße 10 • 69469 Weinheim  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Julia Zubcic  
Herstellung: Michael Matl  
Umschlagabbildung: © gettyimages, PPAMPicture  
Fotos Impulskarten: Elmar Willnauer;  
3, 9, 10, 13, 17, 25, 35, 56: Elke Roth  
4: Julia Zubcic; 20, 21: Ingeborg Sachsenmeier  
27: © istock, sfe-co2  
Druck und Bindung: Pario Print, Kraków  
Printed in Poland

GTIN 4019172300036



**Welche Potenziale wurden bei der Entscheidung  
bzw. in der Zielerreichung noch nicht genutzt?**

**01**

Elmar Willnauer: **Ziele setzen – Entscheidungen treffen**

© Beltz Verlag • Weinheim und Basel • GTIN-Code 4019172300036



**Welcher Zusatzgewinn kann bei  
dieser Entscheidung bzw. Zielerreichung  
noch eingefahren werden?**