Bayern

BAYTM MAGAZIN

Einordnung. Hintergründe. Perspektiven.



Nur Mut zum ersten Schritt

Warum es sich lohnt, Ideen zu verwirklichen, neue Wege zu gehen und Zukunft zu gestalten

Wie man Nägel mit Köpfen macht
Tools und Methoden für Kreativität und Entscheidungsfreude

Wirklich noch nicht gut genug?
So überwinden Sie Perfektionismus und andere Hindernisse

Von der Dorfbäckerei bis zum Pumptrack
Praxisbeispiele fürs Machen, die inspirieren und anspornen

Schritt für Schritt zum Erfolg
Was wir von Start-ups wie socialbnb alles lernen können

AUSGABE 13

Tourismus und Mut – das sind unsere Themen



Katharina Ehrenmüller und Patrick Rammerstorfer über die Gestaltung unserer Zukunft … 12–15



Einfach mal machen? Na klar! Diese Beispiele zeigen, wie es geht … 26–33



Was spukt denn da? Wie Perfektionismus & Co. uns bremsen — und was dagegen hilft … 22–25



Was sich von Start-ups lernen lässt: Die Gründer von socialbnb im Interview … 42–45



Bitte zugreifen: Tools und Methoden für Ideenfindung, Umsetzung und vieles mehr … 48–57

FOTOSTRECKE 4 INTERVIEW 16
DER WEG ZUM ZIEL 34
AUF DEN PUNKT GEBRACHT 36
WENIGER BRINGT MEHR 38
FEHLER TUN GUT 46 DAS SAGT IHR 58
BLICK ÜBER DEN ZAUN 60

Impressum
Herausgeber: Bayern Tourismus Marketing GmbH, Arabellastr. 17, 81925 München, tourismus@bayern.info, tourismus.bayern
Verantwortlich: Barbara Radomski, Geschäftsführerin
Projektmanagement: Sylvia Freund, Meike Winter
Konzept, Redaktion, Design: Cross Media Redaktion, Joachim Negwer, Kathrin Kosaca-Fuchs, Annette Rübesamen, Ulrike Dorozalla, Maja Schollmeyer, cross-media-redaktion.de
Druck: Kern GmbH, kerndruck.de
Redaktionsschluss: November 2026

Gefördert durch
Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus

Dieses Magazin wurde auf FSC®-, EU-Ecolabel- und Blauer-Engel-zertifiziertem Recyclingpapier sowie unter Verwendung mineralölfreier Farben gedruckt. Die Druckerei trägt das Umweltsiegel Blauer Engel und wurde mit dem Nachhaltigkeitszertifikat von Remondis ausgezeichnet.

Auf die Plätze, fertig, los!

Liebe Leserin, lieber Leser,

ob es die beiden Brüder sind, die kurz entschlossen eine Alpakaherde kaufen und Trekkingangebote aufziehen. Die Unternehmerin, die ein großes Straßenfest für Einheimische und Urlaubsgäste organisiert. Oder die Dorfgemeinschaft, die ihre Skilifte vor der Stilllegung rettet: Der Tourismus lebt von Macherinnen und Machern. Von Menschen, die Ideen haben, die anpacken, mit Leidenschaft bei der Sache sind, positiv in die Zukunft blicken und sich trauen, neue Wege einzuschlagen. Diese Menschen sind es, die unsere Branche nach vorn bringen, die für Bewegung und frischen Wind sorgen. Sie sind es, die unsere Zukunft gestalten. Davon bin ich überzeugt.

Und ich bin sicher: Die bayerische Tourismusbranche steckt voll solcher Menschen, die großartige Ideen haben, Neues ausprobieren wollen und denen es in den Fingern kribbelt, weil sie am liebsten gleich loslegen würden. Ihnen – und auch allen anderen – wollen wir mit dieser Ausgabe Mut machen, neue Ideen zu entwickeln. Sie umzusetzen. Den berühmten ersten Schritt zu wagen und anzufangen.

Dafür liefern wir viel praktische Unterstützung. Beim Lesen werden Sie feststellen, dass es nicht zwangsläufig das große Budget, das komplette Team oder viel Zeit braucht. Auch wenn die Ressourcen knapp sind, lässt sich beispielsweise durch die Kooperation mit Partnern oder mit modernen Finanzierungslösungen wie Crowdfunding viel bewegen. Das zeigen wir an vielen konkreten Beispielen.

Es muss auch nicht immer sofort die perfekte Lösung sein. Oft bringt es viel mehr, einfach mal zu starten und zu sehen, wie sich die Dinge entwickeln. Aus Fehlern zu lernen und im Bedarfsfall nachzubessern. Start-ups arbeiten nach diesem Prinzip des „Bauen-Messen-Lernens", das meist mehr bewegt als das Warten auf die perfekte Version. Davon können wir uns einiges abschauen.

Apropos Perfektionismus: Oft kommen Menschen mit großartigen Ideen und Projekten auch deshalb nicht in Gang, weil sie von perfektionistischem Denken, der Angst vor Fehlern, alten Gewohnheiten und starren Führungsstrukturen ausgebremst werden. Wir haben deshalb eine Werkzeugkiste voller praktischer Tipps, Methoden und Tools zusammengestellt, die helfen sollen, wenn Sie Ideen entwickeln, entscheiden und loslegen wollen.

Jetzt sind Sie an der Reihe: Holen Sie Ihre Lieblingsidee aus der Schublade und fangen Sie einfach mal an. Der Mut lohnt sich ganz bestimmt – schon deshalb, weil kaum etwas so viel Schwung verleiht, wie etwas in Bewegung zu setzen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!



BARBARA RADOMSKI
GESCHÄFTSFÜHRERIN BAYTM

Foto Cover: Frank Heuer; Fotos Inhalt: Robert Maybach, Christoph Schramm, Dietmar Denger, Dorfgenossenschaft Malgersdorf, socialbnb, Gert Krautbauer



Na bitte, geht doch!

Eine gute Idee, Mut, Neugier und Zuversicht – viel mehr braucht es nicht, um etwas Neues anzufangen. Ein Projekt zu realisieren. Einen kleinen Traum zu verwirklichen. Und unsere vier Beispiele aus Bayern zeigen: Es lohnt sich

Fotos: mgo Media, Niklas Wagenbrenner

„Wie wär's mit Alpakas? Mit denen muss man doch Spaß haben!"

Wenn man sich die florierenden „Rhönmomente" heute ansieht – elf Mitarbeitende, 26 Tiere und ein eigener Laden –, fällt die Vorstellung schwer, dass die Unternehmensidee bei ein paar Feierabendbieren in einem Baumhaus geboren wurde.

Von den Brüdern Marc-André und Florian Janz, damals 17 und 21 Jahre alt. Sie langweilten sich in ihren Jobs und kamen so auf die Idee, „irgendwas mit Alpakas" zu machen, weil sie die Tiere lustig fanden. Da traf es sich gut, dass im Nachbarort gerade eine

Die Alpakas erwiesen sich als Glücksgriff: Die Brüder Janz mit Mitgliedern der Herde

kleine Herde zum Verkauf stand. Die Brüder griffen mutig zu und begannen, Alpaka-Wanderungen in der Rhön anzubieten, erst mal nur am Wochenende. Dann kündigten sie ihre Jobs („Wird schon klappen!“) und wurden Fulltime-Unternehmer in Sachen Rhön-Erlebnisse. 2025 gab es dafür den Bayerischen Tourismuspreis „TouBy“. Doch auf ihren Lorbeeren ruhen sich die Brüder nicht aus. Sie planen nun Baumhäuser zum Übernachten. Bier gibt’s dort dann natürlich auch …



Erfolgreiche Gründer der Rhönmomente: Die Brüder Marc-André und Florian Janz (v. l.)



Fotos: Thomas Linkel

„Es brauchte nicht viel – eigentlich nur ein paar Gespräche“

Manchmal lässt sich eine Idee ganz fix umsetzen, weiß Daniel Weickel. Denn das spezielle SUP-Board für Rollstuhlfahrende war bereits entwickelt und am benachbarten Staffelsee im Einsatz, als sich der Kocheler Tourismus-Chef davon begeistern ließ. Er hatte das Board dort selbst ausprobiert, zusammen mit seinem im Rollstuhl sitzenden Vater und Sohn Linus. Für die drei war es ein derart glücklicher Moment der Teilhabe, dass Weickel beschloss: „Das holen wir als Inklusionsangebot auch

Auf großer Fahrt in die Zukunft der Inklusion: Daniel Weickel mit Vater und Sohn auf dem SUP-Board

nach Kochel." Danach brauchte es eigentlich nur ein paar Gespräche mit dem Kocheler Bürgermeister und Matthias Baier, dem SUP-Verleiher vom Staffelsee, und das Projekt stand: Ein halbes Jahr später reiste das Rollstuhl-SUP-Board vom Staffelsee bereits zweimal an den Kochelsee und brachte als „Wheels on Water" Rollstuhlfahrende sicher aufs Wasser. 2027 soll es noch viel öfter zum Einsatz kommen. „Wir konnten nichts falsch machen, nur gewinnen", so Weickel.



Mit Gurten wird der Rollstuhl stabil und sicher auf dem SUP befestigt



Fotos: A. Kößler / HeimatUnternehmen Allgäu

„Die Ernte unseres Gartens ist eine lebendige, aktive Dorfgemeinschaft“

Christof Wegners Traum: gemeinschaftliches Handeln auf Gemeindegrund. Im schwäbischen Frickenhausen, wo er seit 30 Jahren lebt, ist der gebürtige Rheinländer diesem Traum ein Stück näher gekommen: Zusammen mit Einheimischen wandelte er eine 3.000 Quadratmeter große Gemeindewiese in einen Naturgarten der Artenvielfalt um, in dem auch Obst und Gemüse wachsen (und von allen geerntet werden dürfen), in dem die Menschen Feste und Lesungen veranstalten. Anfangs

Der Traum eines Einzelnen begeisterte auch andere – und ließ Gemeinschaft wachsen

stand das Dorf dem Projekt noch eher kritisch gegenüber. Doch Wegner weckte das Interesse der Bevölkerung an Geschichte und Zukunft der Region, besorgte eine Förderung durch das Amt für ländliche Entwicklung, begeisterte den Gemeinderat.

Heute helfen 40 von insgesamt 600 Dorfbewohnern und -bewohnerinnen aktiv mit. „Der Garten, das sind wir. Er ist ein Raum, in dem wir Neues denken können." Das gefällt auch den Nachbardörfern, von denen einige dem Beispiel bereits folgen.



Die Gartenhütte hat sich zum Treffpunkt für Jung und Alt entwickelt und wird sorgsam behandelt



Fotos: Stadtmaus / KI-generiert, Stefan Effenhauser / Stadt Regensburg

„Wenn wir jetzt nicht anfangen, kriegen wir irgendwann ein Problem“

Christine Vogel ist Geschäftsführerin der Regensburger Stadtführungs- und Eventagentur Stadtmaus. Als sie von der kostenlosen KI-Beratung durch das Zukunftszentrum Süd hörte, einer Institution zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, griff sie spontan zu. „Bei uns muss von Präsentationen bis hin zu Mock-ups alles schnell gehen, da brauchen wir KI-Unterstützung. Und ich dachte: Das ist unsere Chance.“ Mit dem Berater definierte das Stadtmaus-Team erst die Pro-

Mit KI erstellte Bilder künftiger Veranstaltungen – hier ein geplantes Event an der Steinernen Brücke in Regensburg – helfen etwa bei Genehmigungsprozessen

zesse und entwickelte dann drei KI-Sprachmodelle – für die Bilderstellung („Unser Pain Point!") und für die Organisation von Ausflügen und Kulinarik-Events. Außerdem erstellt die Stadtmaus Präsentationen jetzt mit der KI-App Gamma. „In neun Monaten haben wir eine solide KI-Basis geschaffen, die wir jetzt erweitern. Je mehr KI wir implementieren können, desto mehr Zeit bleibt uns für die Kunden. Natürlich gab es auch Momente der Frustration. Aber es hat sich gelohnt", freut sich Vogel.



Themenführungen durch Regensburg sind das Kerngeschäft der Agentur Stadtmaus

Zukunft ist kein Zufall. Wir können sie selbst gestalten, sobald wir uns im Kopf ein Bild von ihr gemacht haben. Was wir dazu brauchen? Neugier und Vorstellungskraft. Und die lassen sich trainieren

TEXT **Katharina Ehrenmüller und Patrick Rammerstorfer**

Traut eu



Katharina Ehrenmüller und Patrick Rammerstorfer beraten mit ihrer Linzer Agentur proactive Unternehmen und Organisationen zu Zukunftsfragen, Transformation und Innovation. Gemeinsam haben sie die Non-Profit-Initiative „Ministerium für Neugier & Zukunftslust" gegründet. Als Community mit über 1.500 Botschaftern und Botschafterinnen entwickelt diese positive Zukunftsbilder, die motivieren, leiten und gestalten.



ch!

Fotos: Robert Maybach

Beim Blick auf die Gegenwart kann einem regelrecht schwindelig werden: Die Welt verändert sich schneller, komplexer und weniger vorhersehbar als jemals zuvor. Technologien entwickeln sich exponentiell, Märkte sind global miteinander verflochten, gesellschaftliche Erwartungen sind vielschichtig und Krisen wirken auf Wirtschaft, Politik und Organisationen gleichzeitig. Immer öfter treffen wir Entscheidungen unter Unsicherheit, weil wir eben nicht wissen, wie es künftig weitergeht. Was als Nächstes kommt.

Niemand von uns kennt die Zukunft. Wir können sie auch nicht vorhersagen, weder mit der Kristallkugel noch mit ausgeklügelten Prognose-Tools. Nicht einmal die KI schafft das.

Zukunft ist das Ergebnis unserer Entscheidungen

Doch das ist in Wirklichkeit eine hervorragende Nachricht. Denn mit der Zukunft können wir etwas viel Besseres tun, als sie vorherzusagen: Wir können sie gestalten! Denn Zukunft ist weder Zufall noch vorherbestimmt und auch kein fester Zustand. Zukunft entsteht kontinuierlich durch unsere Gedanken, Gefühle, Ideen und Pläne von heute – und dadurch, wie wir diese gemeinsam in die Tat umsetzen. Die Zukunft ist also kein unabänderliches Schicksal, sondern das konkrete Ergebnis von Entscheidungen, die heute getroffen werden. Von uns.

Zukunft ist aber auch Veränderung, und die beginnt bei uns selbst. Solange wir das, was kommt, nur verwalten und als eine Fortschreibung der Vergangenheit betrachten, bleiben wir auch in den Denkmustern der Vergangenheit gefangen. Schon Albert Einstein wusste: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind." Doch sobald wir dazu bereit sind, das Alte zu hinterfragen, die Schwelle des Unbekannten zu übertreten und unsere Komfortzone zu verlassen, können wir gemeinsam neue Geschichten über Zukünfte entwickeln, in denen wir alle gut und gerne leben.

Unsere Geheimwaffe: die Imaginationskraft

Das Mögliche, das Wahrscheinliche, das Plausible und sogar das Unmögliche sind alles Versionen der Zukunft. Zukunft entsteht aus dem, was wir uns heute über sie vorstellen können. Das gibt uns eine Geheimwaffe zur Gestaltung der Zukunft in die Hand: unsere Imaginationskraft. Wir Menschen sind die einzigen Wesen, die sich die Zukunft so detailliert ausmalen können, dass sie sie durch gezielte Entscheidungen im Heute real erschaffen können. „Ich mach mir die Welt, widdewidde wie sie mir gefällt" – auch im Lied von Pippi Langstrumpf wird letztlich diese

Fähigkeit beschrieben, die wir alle von Geburt an besitzen. Nämlich in mehrere unterschiedliche und sogar weit entfernte Zukünfte zu reisen. Wir können heute Entscheidungen treffen, die unsere Vorstellungen von Zukunft wahr werden lassen. Das wiederum stärkt unser Empfinden von Selbstwirksamkeit, unsere Motivation und unseren Mut, befeuert unsere Innovationskraft und kann Zukunftsangst reduzieren.

Auch die Demokratie begann als reine Utopie

Diese Fähigkeit können wir kultivieren. Wir können lernen, sie wieder aktiv einzusetzen. Jede große Erfindung, jedes Kunstwerk, jede gesellschaftliche Entwicklung und jedes persönliche Ziel beginnt als Bild im Kopf, bevor es durch konkretes Handeln Wirklichkeit wird. Demokratie, allgemeines Wahlrecht, Menschenrechte, die Europäische Union – all diese gesellschaftlichen Errungenschaften galten einmal als utopische Gedankenspiele. Menschen haben sie sich vorgestellt, bevor sie an ihrer Verwirklichung gearbeitet haben. Heute (und hoffentlich auch in Zukunft) definieren sie in Mitteleuropa unseren moralischen und politischen Mindeststandard. Wenn das kein Grund ist, an eine positive, von uns imaginierte Zukunft zu glauben – was dann?

> Jede große Erfindung, jedes Ziel beginnt als Bild im Kopf, bevor es durch konkretes Handeln Wirklichkeit wird

Neben der Vorstellungskraft können wir eine weitere Superkraft einsetzen, um die Zukunft zu gestalten. Und das ist unsere Neugier. Neugier – es steckt schon im Wort selbst – ist das Verlangen danach, Neues zu erfahren, Unbekanntes kennenzulernen, Verborgenes zu ergründen. Wir kommen bereits neugierig zur Welt, denn Neugier ist die Voraussetzung dafür, dass wir lernen und uns entwickeln. Evolutionär betrachtet ist Neugier für uns Menschen keine Option, sondern war ein Muss für das Überleben der Spezies.

Unsere Neugier ist Bedingung dafür, dass wir experimentieren, innovativ sind, Fortschritte machen. Neugier befähigt uns auch eher zu einem erfüllten Leben. Neugierige Menschen haben Studien zufolge mehr positive Sozialkontakte, lernen leichter und leben sogar länger. Im Job wiederum ist Neugier relevant für Veränderungsbereitschaft, Innovation, Kreativität und Lernfähigkeit. Man müsse Fragen stellen, statt Antworten zu wiederholen, sagt unser Kollege Wolf Lotter. Als Autor und Gründungsmitglied des Wirtschaftsmagazins brand eins beschäftigt er sich mit dem Thema Transformation. Mit Blick auf Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist Neugierde für ihn sogar „… das wichtigste Konjunktur- und Wohlstandsprogramm".

Erkenntnisse werden zu Szenarien verdichtet

Wenden wir uns also neugierig dem zu, was kommt. Wie aber erkennen wir das positive Potenzial der Zukunft, die ja nicht nur eine einzige mögliche Zukunft ist, sondern immer im Plural gedacht werden muss? Dazu befassen wir uns am besten strukturiert und fundiert mit Entwicklungen, Trends und Signalen und verdichten diesen Wissensgewinn zu Szenarien, die uns bei der Entwicklung von Strategien unterstützen. Dazu gibt es methodische Unterstützung: Strategic Foresight etwa heißt der systematische Ansatz, um mögliche Zukunftsentwicklungen frühzeitig zu

Die Hauptstadt macht es vor

2024 rief visitBerlin zusammen mit touristischen Partnern das „Foresight- und Innovationsprojekt für die Berliner Visitor Economy" ins Leben. In drei Workshops wurden Trends diskutiert, explorative Szenarien und kreative Visionen entwickelt. Ziel war es, angesichts von Klimakrise, technologischer Entwicklung und gesellschaftlichem Wandel mögliche und wünschenswerte Zukünfte zu erforschen und zu klären, wie Berlin heute die Voraussetzungen schaffen kann, um auch morgen handlungsfähig zu bleiben. Die 2026 veröffentlichten Ergebnisse beinhalten ein übergreifendes Leitbild, vier realistisch-optimistische Zukunftsszenarien, fünf Innovationsfelder und erste Impulse für mögliche strategische Ansatzpunkte. visitBerlin sieht in diesen Ergebnissen keinen Maßnahmenkatalog, sondern eine „gemeinsame Arbeitsgrundlage", auf deren Basis die Agierenden der Berliner Tourismusbranche ihre eigenen Projekte und Prioritäten „zukunftsrobust" ausrichten können.

erkennen und daraus heute schon strategische Entscheidungen abzuleiten. Als Future Business Modelling bezeichnet man die Methode, auf der Basis von Zukunftsszenarien neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder bestehende zu testen und anzupassen. Unter Futures Literacy wiederum versteht man die Fähigkeit, bewusst mit der eigenen Vorstellung von Zukunft umzugehen und zu verstehen, wie diese Annahmen das heutige Denken und Handeln beeinflussen. Mit dem Ziel, dadurch klügere Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen.

All das ist komplex, und Komplexität ist herausfordernd und anstrengend. Wir haben uns als Menschen jedoch auch als Meister und Meisterinnen darin gezeigt, im Lauf unserer Evolution immer wieder neue Entwicklungsstufen zu erklimmen. Es ist zwar normal, wenn Menschen, Gesellschaften oder Unternehmen an den Übergängen zwischen den Stufen vorübergehend ihre Zukunftsfähigkeit verlieren, nämlich die Fähigkeit, flexibel und produktiv mit möglichen Zukünften umzugehen. Der Blick in die Geschichte zeigt aber auch, dass es uns bislang immer gelungen ist, unsere Zukunftslust und unsere Gestaltungskraft wiederzuerlangen.

Ein Fitnessstudio für Zukunftslust

Doch was können wir konkret tun, um unseren Neugiermuskel und unsere Vorstellungskraft zu trainieren? Wie könnte ein Fitnessstudio für unsere Zukunftslust aussehen? Die Forschung zeigt: Verhalten prägt Haltung. Entwicklung passiert in kleinen Schritten und indem wir dranbleiben, Disziplin und Ausdauer zeigen. In unserem Ministerium für Neugier & Zukunftslust haben wir dafür die Futuriohacks® entwickelt, eine Sammlung von einfachen Tools für unsere persönliche Zukunftsfähigkeit. Eines davon ist die „Future Story". Unser Gehirn unterscheidet kaum zwischen realem Erleben und starker Vorstellung – und unser mentaler Möglichkeitsraum lässt sich erweitern.

Mit Narrativen ins Handeln kommen

Das machen wir uns zunutze: Wer sich gute Zukünfte vorstellen kann, kann sie auch artikulieren und so mit anderen teilen. Die Entwicklung von Narrativen unterstützt uns dabei, vom Denken ins Handeln zu kommen – und zu entdecken, welche Geschichte wir selbst über die Zukunft erzählen möchten. Für eine solche „Future Story" benötigt man nur Papier, Stift, zehn Minuten Zeit und den Mut zum Perspektivwechsel. 1: Welche Idee oder Geschichte zur Zukunft hat dich zuletzt inspiriert? 2: Beantworte die Fragen: a) Was macht für mich eine gute Zukunft aus, welche konkrete Zukunft will ich erleben? b) Welche Rolle spiele ich darin? c) Welche ersten kleinen Schritte kann ich setzen, damit diese Zukunft beginnt? 3: Lies deinen Text laut vor. Wie klingt deine Zukunft? Wie fühlt es sich an, die eigene Zukunftsgeschichte zu schreiben?

Menschen denken in Geschichten, weil Geschichten Sinn, Orientierung und Richtung geben. Wer seine eigene Zukunftsgeschichte formuliert, stärkt sein Gefühl von Selbstwirksamkeit und kultiviert kritische Zuversicht: Man erkennt, was man verändern kann und dass man selbst Teil des Wandels ist. Wir Menschen selbst sind also der Anlass zur Hoffnung: Wir sind anpassungsfähig, neugierig, tüftlerisch und gut darin, wirksame Lösungen zu finden. Vorstellungskraft, Innovationsfähigkeit und Kreativität sind das, was die Zukunft besser macht.

Die Entwicklung von Narrativen unterstützt dabei, vom Denken ins Handeln zu kommen

Future Reads

Mit aktiver Zukunftsgestaltung beschäftigt sich Florence Gaub, die in „Zukunft. Eine Bedienungsanleitung" (dtv, 2023) anhand von Neurowissenschaften, Psychologie und Geschichte zeigt, wie der Mensch Zukunft imaginiert und erschafft. Lena Papasabbas beschäftigt sich in „Radikale Zuversicht. Ein Handbuch für Krisenzeiten" (The Future:Project, 2025) mit radikalem Optimismus als Denk- und Handlungsweise. Katharina Ehrenmüller und Patrick Rammerstorfer sprechen sich in „Zukunftslust" (Edition Ministerium für Neugier & Zukunftslust, 2025) für kluges Vertrauen der Menschen in ihre Gestaltungsfähigkeit aus.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr zum Ministerium für Neugier & Zukunftslust

Muss man ein bestimmter Typ sein, um Dinge zu bewegen? Oder lässt sich das lernen? Und wie wichtig ist Optimismus? Wir haben mit einer Macherin und einem Beobachter über das richtige Mindset fürs Handeln gesprochen

INTERVIEW **Annette Rübesamen**



Fotos: Mag. Wolf Steiner, Fotostudio Häusl

Harry Gatterer

Der gebürtige Tiroler ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts mit Sitz in Wien und Frankfurt am Main. Harry Gatterer beschäftigt sich seit 20 Jahren mit möglichen Zukünften, neuen Methoden und Strategien. Er berät Unternehmen, Entscheidungsträger und -trägerinnen aus der Politik und Organisationen zum produktiven Umgang mit Zukunft.



Heidi Schuhbeck

Die Friseurmeisterin mit eigenem Salon ist seit 2022 Vorsitzende des Wirtschaftskreises Teisendorf. In dieser Funktion organisiert sie seit 2023 regelmäßig Zammkema, ein Event, bei dem sich Einheimische und Gäste von Teisendorf auf der eigens gesperrten Marktstraße zum gemeinsamen Essen, Trinken, Ratschen und Spielen treffen.

Der Mut zum kleinen Schritt

Die einen haben eine gute Idee. Die anderen haben eine gute Idee und setzen sie um. Heidi Schuhbeck, Initiatorin des Teisendorfer Begegnungsevents Zammkema, gehört zweifellos zur zweiten Kategorie. Doch was ist es genau, was Macher und Macherinnen auszeichnet? Warum gelingt ihnen, was andere ewig vor sich herschieben, weil sie sich in Planungen und Analysen verlieren, weil ihnen das Entwickeln einer Idee Erfolg genug erscheint oder weil sie Angst vor dem Scheitern haben? Darüber haben wir uns mit Heidi Schuhbeck und dem Zukunftsexperten Harry Gatterer unterhalten – per du.

Heidi, 2022 stand der Wirtschaftskreis Teisendorf – ein Gewerbe- und Förderverein – vor der Auflösung, weil niemand der über 100 Mitglieder den Vorsitz übernehmen wollte. Warum nicht?

HEIDI SCHUHBECK: Das sind alles Unternehmer. Ich glaube, die sind so beschäftigt, dass sich keiner die Zeit nehmen mochte, sich noch ehrenamtliche Arbeit aufzubürden.

> „Pioniere packen Dinge einfach an
>
> **Harry Gatterer, Geschäftsführer Zukunftsinstitut**

Schließlich hast du dich als Einzige zur Wahl gestellt. Dabei führst du selbst einen Friseursalon mit fünf Mitarbeiterinnen und hast Familie. Warum hast du es gemacht?

SCHUHBECK: Weil ich schon alle möglichen Ideen für Teisendorf hatte, darunter Zammkema. Das ist ein regelmäßiges Treffen für alle unter freiem Himmel, zum Essen, Trinken und Ratschen, bei dem Gemeinschaft entstehen soll. Wir sperren dazu einen Nachmittag lang die Hauptstraße. Das hatte schon mal während Corona stattgefunden und auch mit eingehaltenen Abstandsregeln prima funktioniert. Ich wollte es wieder aufgreifen, denn es hatte dem Ort so gutgetan. Alle waren so fröhlich gewesen! Mir macht es großen Spaß, Veranstaltungen zu organisieren und mitzuerleben. Gleichzeitig möchte ich mich für unseren Ort einsetzen, für unser wunderbares Teisendorf!

Bringst du also vielleicht einfach das richtige Mindset mit, um ins Handeln zu kommen?

SCHUHBECK: Ich bin jemand, der eine Idee umsetzt, wenn sie einen Mehrwert hat – das war bei Zammkema das Gemeinschaftsgefühl – und wenn die Möglichkeit besteht, dass es klappen könnte. Ich brauche nicht die totale Sicherheit, bevor ich anfange.

HARRY GATTERER: Zunächst einmal: cool, was du machst, Heidi! Zum Mindset: Für mich gibt es kein richtiges oder falsches. Beim Zukunftsinstitut unterscheiden wir vielmehr wertfrei vier unterschiedliche Mindsets, die die Menschen charakterisieren, wenn sie sich mit Zukunft beschäftigen, was ja die Basis für das Handeln ist. Wir sprechen da von Zugängen. Es gibt den pionierhaften Zugang, den unternehmerischen, den visionären und den analytisch-forscherischen. Bei Heidi erkenne ich auf den ersten Blick vor allem eine Kombination aus pionierhaftem und visionärem Zugang. Bei ersterem werden Dinge einfach angepackt, auch ohne dass es dafür feste Regeln gibt. Es dominiert die Einstellung: „Das machen wir jetzt einfach."

Und das hat Heidi beim Zammkema getan?

GATTERER: Genau. Dann gibt es wiederum Menschen, die sich erst einmal zurücklehnen und sich eine andere, ideale Welt vorstellen. Die nennen

wir beim Zukunftsinstitut die Visionäre. Auch da sehe ich Elemente bei Heidi. Denn Visionäre entwickeln neue Ideen, das ist eine tolle Qualität. Vielen fehlt allerdings der Handlungsimpuls.

Menschen mit analytisch-forscherischem Zugang bedenken sämtliche Auswirkungen eines Projekts, wollen jedes Detail verstehen. Sie sagen nicht: „Machen wir einfach." Sie sagen: „Machen wir einen Plan." An vierter Stelle finden wir Menschen, die aus der Verantwortung heraus agieren; wir nennen diesen Zugang den unternehmerischen. Jemand empfindet sich als verantwortlich für seine Mitarbeitenden, für seine Region und handelt aus dieser Mission heraus. Bei den meisten Menschen treten Mischformen dieser Neigungen auf, wie bei Heidi ja auch.

Erkennst du dich in dieser Beschreibung wieder, Heidi?

SCHUHBECK: Ja, unbedingt. Ich sehe mich aber auch als Unternehmerin, denn das lebe ich als Salonbesitzerin jeden Tag.

GATTERER: Stimmt!

SCHUHBECK: Visionen und Ideen hatte ich übrigens schon mit 16, 17 Jahren. Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen und mit 19 nach München gezogen, weil mir das Dörfliche zu klein war. Ich wollte auf einer Bühne stehen und hoch hinaus. Ideen entwickle ich bis heute. Im Salon habe ich gerade mehr Lehrlinge als Gesellen, für nächstes Jahr liegen auch schon Bewerbungen da. Mein Salon könnte sich also zu einer richtigen Talentschmiede wandeln, das ist zum Beispiel so eine Idee, die mir gerade gefällt.

„Visionen und Ideen hatte ich schon mit 16 Jahren"

Heidi Schuhbeck, Friseurunternehmerin und Vorsitzende des Wirtschaftskreises Teisendorf

Harry, wie findet man heraus, welches Mindset bei einem besonders ausgeprägt ist?

GATTERER: Indem man die letzten fünf Jahre betrachtet und da speziell die Momente, in denen man eine Entscheidung getroffen oder etwas gewagt hat, das ein wenig aus der Reihe fiel. Wie verlief der Prozess dorthin? Was ist in einem vorgegangen, was hat einen beschäftigt? Hat man viel gerechnet und geplant? Oder hat man es einfach probiert und ist im Probieren auf den richtigen Weg gestoßen?

Grundsätzlich weisen die Menschen meistens eine Kombination aus den vier Mindsets auf, aber häufig ist eines besonders stark ausgeprägt. Die gute Nachricht ist, dass sich die anderen Herangehensweisen erlernen lassen. Alternativ kann man auch mit Leuten zusammenarbeiten, bei denen die anderen Ausprägungen stärker präsent sind. Also ein Team bilden, in dem alle vier Mindsets oder Zugänge vorkommen.

Welcher Zugang ist der richtige, um die Zukunft anzupacken?

GATTERER: Das lässt sich pauschal nicht beantworten, denn das hängt von der jeweiligen Situation ab. In einer Phase wie Corona, in der alles neu und unbekannt war, half kein Analysieren und Planen, da brauchte es zwangsläufig das Pionierhafte. Jetzt wiederum, mit all den Krisen und der Fülle an Informationen, ist der Visionär nicht so gefragt. Dem fehlt ja oft der Handlungsimpuls, während wir genau den jetzt brauchen.



Beste Stimmung beim Zammkema – und bei Heidi Schuhbeck

Zammkema in Teisendorf

Im Sommer wird jeden zweiten Donnerstagnachmittag die Teisendorfer Marktstraße gesperrt. Biertischgarnituren werden aufgestellt, die Gastronomie bietet Essen und Trinken an, es gibt ein Kinderprogramm, die Vereine beteiligen sich. Ein Event, das wenig kostet. „Es geht um das Wir-Gefühl", sagt Initiatorin Heidi Schuhbeck. „Das funktioniert, denn die Leute wollen Teil des Ganzen sein." Längst haben andere Orte die Idee übernommen. Und Zammkema wurde schon zweimal ausgezeichnet: 2024 mit dem Bayerischen Stadtmarketingpreis und 2025 von der Initiative stadtimpulse als Best-Practice-Beispiel zur Belebung und Attraktivierung von Städten und Gemeinden.

Foto: privat

Es ist gescheiter, konkret ein paar Schritte zu machen und dann stehen zu bleiben und zu überlegen, was man daraus gelernt hat. Also etwa nicht lange darüber nachzugrübeln, was man mit KI theoretisch anstellen könnte, sondern es gleich zu probieren.

Es sind also schon die Pioniere, die besonders leicht ins Handeln kommen?

GATTERER: Ja, denn die wollen etwas ausprobieren und agieren nach dem Motto: „Wir finden schon heraus, wie es geht." Dieses Denken wird in unserer Gesellschaft und im Bildungssystem leider kaum gefördert, im Gegenteil. In der Schule wird einem vermittelt, dass alles nach bestimmten Gepflogenheiten zu verlaufen hat. Wer da etwas Neues versucht, dem begegnet viel Skepsis und oft mangelnde Unterstützung. In den USA, wo einem bei mutigen Entscheidungen auf die Schulter geklopft wird, ist das anders. Und es sind immer genau diese Menschen, die den Unterschied machen. Die Menschen, die sagen: „Jetzt packen wir es an."

Wie kommen Menschen ins Handeln, denen diese Einstellung fehlt?

GATTERER: Zum Beispiel können sich Analytisch-Forschende, die zu Planung und Perfektionismus neigen, aus ihrer Routine herauswagen, indem sie sich im Workspace mal nicht auf den üblichen Platz setzen. So etwas bricht Denkschleifen und macht Handeln unter Unsicherheit zu einer positiven Erfahrung. Oder indem sie im Betrieb fünf Leute, deren Meinung sie bisher noch nie eingeholt haben, um ihr Urteil zu einer Projektidee bitten. Dann stellen sie womöglich fest: „So schlecht ist meine Idee gar nicht. Das mache ich jetzt!" Der Visionär könnte Blatt und Stift zur Hand nehmen und seine Idee ausführlich aufschreiben. Damit sich die Bilder in seinem Kopf materialisieren, konkret werden. Erst mal nur auf dem Papier, aber schon das geht in Richtung Handeln. Die Unternehmerischen könnten lernen, Nein zu sagen. Klingt komisch, ist aber wichtig für Menschen, die für alles Verantwortung übernehmen, sich damit überlasten und so ihre wirklichen Prioritäten aus dem Blick verlieren.

„Kleine Aktionen helfen aus der Routine

Harry Gatterer

Heidi, welche Bedenken und Schwierigkeiten musstest du überwinden, als du dein erstes Zammkema organisiert hast?

SCHUHBECK: Gar keine. Ich war die ganze Zeit überzeugt vom Konzept. Größere Hindernisse auf dem Weg gab es auch nicht. Meine einzige Sorge war, dass niemand kommt. Das ist aber nicht passiert, im Gegenteil. Natürlich können auf dem Weg immer Probleme auftauchen. Aber dann geht man halt einen Schritt zurück und stellt nicht das ganze Projekt infrage. Ich sehe das wie ein Legospiel: Man baut etwas auf, nimmt hier wieder einen Stein weg, setzt dort noch zwei drauf.

GATTERER: Die Heidi macht es einfach! Sie reißt wahrscheinlich andere mit, wird zum Vorbild. Da kann sich eine Dynamik entfalten, die einem Ort guttut.

War deine Freude am Umsetzen von Ideen immer schon da oder hat sie im Laufe der Jahre zugenommen, Heidi?

SCHUHBECK: Beides. Mein Lebenslauf hat mit sich gebracht, dass ich immer alles selbst machen musste. Ich war mit meinen größeren Kindern alleinerziehend und bin von München zurück nach Teisendorf gezogen. Das hat mich zu einem Menschen gemacht, der sagt: Ich nehme die Dinge in die Hand, ich ziehe das durch, und dann wird auch was daraus.

GATTERER: Daran sieht man, dass man sich andere Zugänge antrainieren kann, wenn die Umstände es erfordern. Heidi ist als Visionärin gestartet, hat sich das Pionierhafte dann aneignen müssen und fühlt sich damit auch richtig wohl, wie es scheint, oder?

SCHUHBECK: Genau.

Ist Optimismus wichtig für das richtige Mindset?

GATTERER: Optimismus ist wichtig, solange er nicht in Naivität ausartet. Optimismus heißt für mich, grundsätzlich Ja zum Leben zu sagen. Wenn

ich sage, alles ist schwierig, signalisiere ich mir selbst: Deine Bemühungen sind ohnehin nichts wert. Dann bleibe ich inaktiv. Der Pessimist agiert, um die Dinge nicht schlimmer werden zu lassen. Aber was wir brauchen, ist Optimismus. Eine Einstellung, die die Dinge besser machen will.

Lässt sich eine pessimistische Einstellung überwinden?

GATTERER: Ich rate, sich mit offenen Augen zu fragen: Was genau ist in diesem Moment wirklich so schlecht? Manchen Menschen geht es natürlich wirklich schlecht, das ist legitim. Aber viele würden merken: So schlecht ist die Lage gar nicht. Wer das Leben aus der Perspektive des Mangels sieht, kommt nicht in Bewegung.

SCHUHBECK: Das finde ich auch. Man muss in der Fülle denken. Meine Eltern sind Bio-Landwirte, die sind ihr Leben lang von einer Krise zur nächsten gegangen, vom Rinderwahnsinn bis zur Maul- und Klauenseuche. Von ihnen habe ich gelernt, dass man sich auf das konzentriert, was man hat, nicht darauf, was man nicht hat. Ich bin deshalb immer optimistisch. Gefahren und Schwierigkeiten fallen mir immer erst eher spät auf. Beispielsweise hatten wir beim ersten Zammkema gar keine Versicherung!

Heidi, du hast einmal gesagt, man könne alles schaffen, wenn man es wolle. Ist das so?

SCHUHBECK: Aufgegeben habe ich nie. Aber ich kann es akzeptieren, wenn etwas nicht so funktioniert, wie ich es mir vorgestellt habe. Ich bin überzeugt, dass auch ein Scheitern zu etwas gut ist. Mein Ventil bei Enttäuschungen ist seit 30 Jahren übrigens der Sport. Ich gehe dann radeln oder joggen. Danach geht's mir wieder gut.

> „Ich denke in der Fülle, nicht im Mangel
>
> **Heidi Schuhbeck**

Wie findet man in komplexen Situationen, in denen eher Erschöpfung als Tatendrang dominiert, zu neuem Mut?

GATTERER: Ich empfehle, die eigenen Erwartungen zu hinterfragen: Was will ich wirklich erreichen? Und dann die positiven Seiten zu sehen. Wer die Lage analysiert hat und den Überblick hat, bekommt wieder Mut und kann sich auf Ideen einlassen, statt im Tunnelblick zu verharren. Kann kleine Schritte ausprobieren. Aus der Erschöpfung heraus kann man nicht direkt Vollgas geben. Wenn ich aber verstanden habe, was wirklich Sache ist, erscheint mir der nächste Schritt möglich. Mutig sind nicht die, die zum Mond reisen, sondern die, die ein bisschen mehr tun, als sie gewohnt sind.

Welche Rolle spielt dabei das Umfeld, in dem man sich bewegt?

SCHUHBECK: Das macht viel aus. Ich zum Beispiel habe jetzt ein neues, jüngeres Umfeld, eine andere Generation, viel frischer und lebensbejahender. Auch das trägt zu meinem Schwung bei.

GATTERER: Eine Möglichkeit, meine eigene Zukunft zu erkennen, ist zu schauen, mit wem ich unterwegs bin. Diese Menschen prägen, wie ich denke, was ich sehe und was nicht. Gerade in der Erschöpfung tut es gut, Menschen dazuzuholen, die eine andere Energie mitbringen.

Zum Schluss eine Frage an euch beide: Jemand, der im Tourismus arbeitet, denkt seit Langem über eine Idee nach, wird aber nicht aktiv. Was ratet ihr?

GATTERER: Nicht nur im Tourismus, sondern überhaupt wäre mein Rat, erst zu prüfen, ob meine Idee wirklich Bedeutung hat. Was daran ist mir wichtig, wo hat es mit meinem persönlichen Antrieb zu tun? Zweitens: ein, zwei Leute dazuholen, die anders ticken als ich und die mir helfen, die Idee aus der Isolation meines Kopfes herauszuholen. Darüber reden. Interaktion ist wichtig.

SCHUHBECK: Ich kann nur für Veranstaltungen sprechen. Da lautet mein Tipp: klein anfangen und mit 20 Gästen zufrieden sein. Wenn es gut ist, kann es wachsen. Wenn es nicht gut ist: nachbessern.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie einen Beitrag über die Erlernbarkeit von Optimismus

IN ZUKUNFT BES



Illustrationen: CMR mit Unterstützung durch KI

SER OHNE EUCH

Sechs Gestalten spuken häufig dort herum, wo Menschen etwas bewegen wollen. Sie tragen harmlose Namen wie Perfektionismus oder Gewohnheit – und sind trotzdem oft verantwortlich dafür, dass eine gute Idee am Ende nicht realisiert wird. Höchste Zeit, diese Geister zu vertreiben!

TEXT **Ulrike Dorozalla**



1 Perfektionismus

„Das muss noch besser werden!“

Diese erste Spukgestalt hat es gleich schon in sich, denn sie kommt in zweierlei Gestalt daher: Handelt es sich um konstruktiven Perfektionismus, der eine echte Antriebskraft darstellen kann? Oder ist sein destruktiver Bruder am Werk? Denn der redet uns ein: Nur was fehlerfrei ist, zählt! Dann dreht man lieber noch eine Runde, als mit etwas Unfertigem in die Abstimmung zu gehen. Projekte stecken schnell in endlosen Überarbeitungsschleifen fest. Und aus sinnvollem Qualitätsanspruch wird lähmende Vermeidung.

Was hilft? Organisationen und Teams halten das Schreckgespenst Perfektionismus in Schach, indem sie von vornherein ein „gut genug“ für ihr aktuelles (Zwischen-) Ziel oder Projekt vereinbaren. Was muss die erste Version leisten, damit sie ihren Zweck erfüllt – und was darf ausdrücklich noch fehlen? Wird den zuvor festgelegten Kriterien entsprochen, ist das Projekt bereit für den nächsten Schritt. Genauso wichtig sind feste Zeitfenster für Entscheidungen und Freigaben. Dabei hilft es, im Hinterkopf zu haben: Eine 80-Prozent-Version in der Praxis zu testen, bringt in der Regel viel mehr Erkenntnis als jede weitere interne Abstimmungsrunde oder das Brüten im stillen Kämmerlein.

Bitte merken: Gut genug ist besser als perfekt, wenn dadurch der nächste Schritt ermöglicht wird.

2 Ressourcendenken

„Dafür haben wir kein Budget und keine Zeit."

Es stimmt: Geld, Personal und Zeit sind fast überall knappe Ressourcen. Dennoch sollte eine Idee nicht zuallererst daran gemessen werden, was zu ihrer Umsetzung (möglicherweise) fehlt. Denn dann ist die Gefahr groß, dass sie für immer in der Mottenkiste verschwindet.



Was hilft? Hilfreich kann „Effectuation" sein, ein Prinzip aus der Gründerforschung, bei dem man erst prüft, welche Ressourcen vorhanden sind und daraus dann Zukunftsoptionen ableitet. Es gilt zunächst, ehrlich Inventur zu machen: Welches Wissen, welche Kontakte, Fähigkeiten und Reichweiten haben wir schon? Das ist meistens mehr, als man zunächst vermutet hätte. Nach dieser Bestandsaufnahme lässt sich realistisch planen. Indem man etwa nicht gleich das ganze Vorhaben finanziert, sondern zunächst die kleinste Variante umsetzt. Außerdem hilft es, sich Verbündete zu suchen, denn dann muss man nicht alles alleine stemmen. Partner teilen Kosten und bringen manchmal genau die Ressourcen mit, die im eigenen Team knapp sind.

Bitte merken: Nicht die (knappen) Mittel entscheiden über den Anfang, sondern wie man sie einsetzt.

3 Bürokratie

„Das müssen wir erst prüfen lassen."

Bürokratie gibt es nicht nur in Ämtern. Auch in Betrieben und Organisationen entstehen mit der Zeit eigene Regelwerke – Freigabeketten, Abstimmungsrunden, Dokumentationspflichten. Grundsätzlich ist das sinnvoll, denn Bürokratie stellt in der Regel sicher, dass nichts übersehen wird und Entscheidungen nachvollziehbar bleiben. Zum unheilvollen Spuk wird sie allerdings dann, wenn Absicherung wichtiger ist als das Ergebnis. Dann ist am Ende zwar jeder Schritt sauber dokumentiert, doch die ursprüngliche Idee womöglich längst überholt.

Was hilft? Wer in einem bürokratischen Umfeld arbeitet und (schnell) ins Tun kommen will, braucht manchmal den Mut, eingefahrene Prozesse auf den Prüfstand zu stellen: Welchem Zweck dient diese Regel? Wovor schützt jener festgeschriebene Prozess? Damit verbunden ist die Frage nach der Verhältnismäßigkeit. Regeln sollen nicht abgeschafft werden. Aber es darf die Frage gestellt werden, ob für ein überschaubares Projekt oder einen Zwischenschritt wirklich ein langer Prüfweg erforderlich ist.

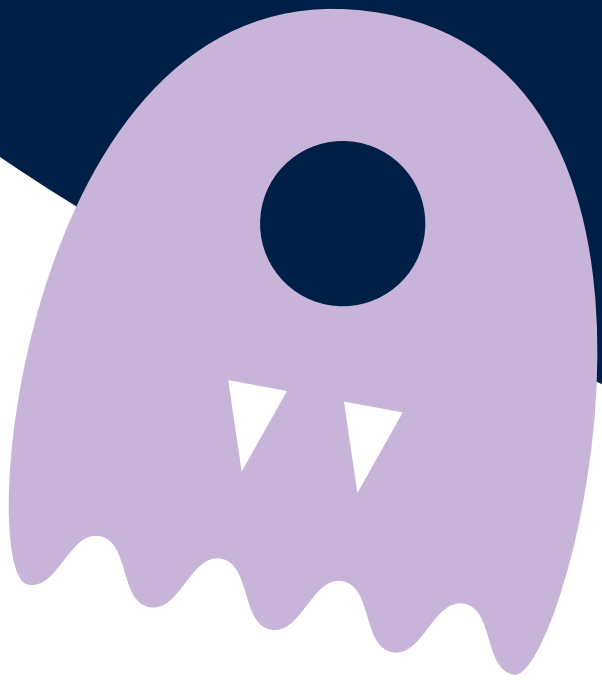
Bitte merken: Gute Prozesse sichern Ergebnisse. Schlechte kosten Zeit.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie einen vertiefenden Beitrag über Perfektionismus

4 Gewohnheit

„Das haben wir schon immer so gemacht."



Routinen erleichtern die Arbeit, deshalb halten sie sich so gut. Was schon besteht, hat zudem einen eingebauten Vorteil: Es muss nicht mehr beweisen, dass es funktioniert. Eine neue Idee müsste das schon. Die Entscheidungsforschung nennt das „Status-quo-Bias": Wir halten am Vertrauten fest, einfach weil es schon da ist.

Was hilft? Gedanklich noch einmal bei null anfangen und Gewohntes hinterfragen: Würden wir das heute noch einmal genau so planen? Hilfreich ist auch der Blick von außen. Neue Mitarbeitende, Branchenfremde oder Gäste erkennen meist viel schneller, wo das Gespenst der Gewohnheit mit seinen Ketten rasselt und dadurch bessere Lösungen ausgebremst werden. Der Einsatz lohnt sich, denn wer sich von Etabliertem ohne wahren Mehrwert löst, schafft Zeit und Raum für Neues.

Bitte merken: Auch der Status quo muss beweisen, dass er immer noch die beste Lösung ist.

5 Angst vor Fehlern

„Wenn das schiefgeht, fällt es auf uns zurück."

Wo Fehler als persönliches Versagen interpretiert werden, sichert sich der Mensch lieber mehrfach ab oder bleibt passiv, statt Initiative zu ergreifen. Doch Fehler sind nicht immer nur negativ. Es gibt auch sogenannte intelligente Fehler, die für Fortschritt und Lernen als unverzichtbar gelten.

Was hilft? Um intelligente Fehler zuzulassen, muss vorab die Frage beantwortet werden: „Was wollen wir herausfinden?" So wohnt auch einem enttäuschenden Ergebnis ein Gewinn inne – eine Erkenntnis. Am Ende wird ausgewertet, statt Schuld verteilt: „Was wissen wir jetzt, was wir vorher nicht wussten – und was machen wir beim nächsten Mal anders?" Ob aus intelligenten Fehlern Gutes entsteht, hängt aber auch davon ab, ob das Unternehmen eine positive Fehlerkultur (vor-)lebt.

Bitte merken: Wertvoll sind Fehler dann, wenn wir etwas daraus lernen.

6 Führungsstrukturen

„Das kann ich nicht entscheiden."

Hierarchien geben Orientierung. Aber sie können auch als bremsende Gespenster durch Organisationen spuken – zum Beispiel, wenn Entscheidungen nicht dort getroffen werden können, wo das eigentliche praktische Wissen sitzt. Und wenn diejenigen, die etwas bewegen wollen, auf grünes Licht von Vorgesetzten warten müssen, die (zu) weit weg vom Geschehen sitzen.

Was hilft? Wer nah an einer Sache dran ist, erkennt meist als Erstes, wo sich etwas bewegen oder verbessern lässt – im Gästekontakt genauso wie intern in der Technik, im Marketing, in der Verwaltung oder einem anderen Fachbereich. Damit dieses Potenzial nicht verpufft, sollte dort auch entschieden werden dürfen – mit klaren Absprachen und Grenzen, beispielsweise für das Budget. Erst wenn diese Grenzen überschritten werden, kommt die nächsthöhere Entscheidungsebene ins Spiel. Wo eine Entscheidung von „oben" nötig ist, sollten verbindliche Rückmeldefristen eingerichtet werden, an die sich alle Ebenen halten.

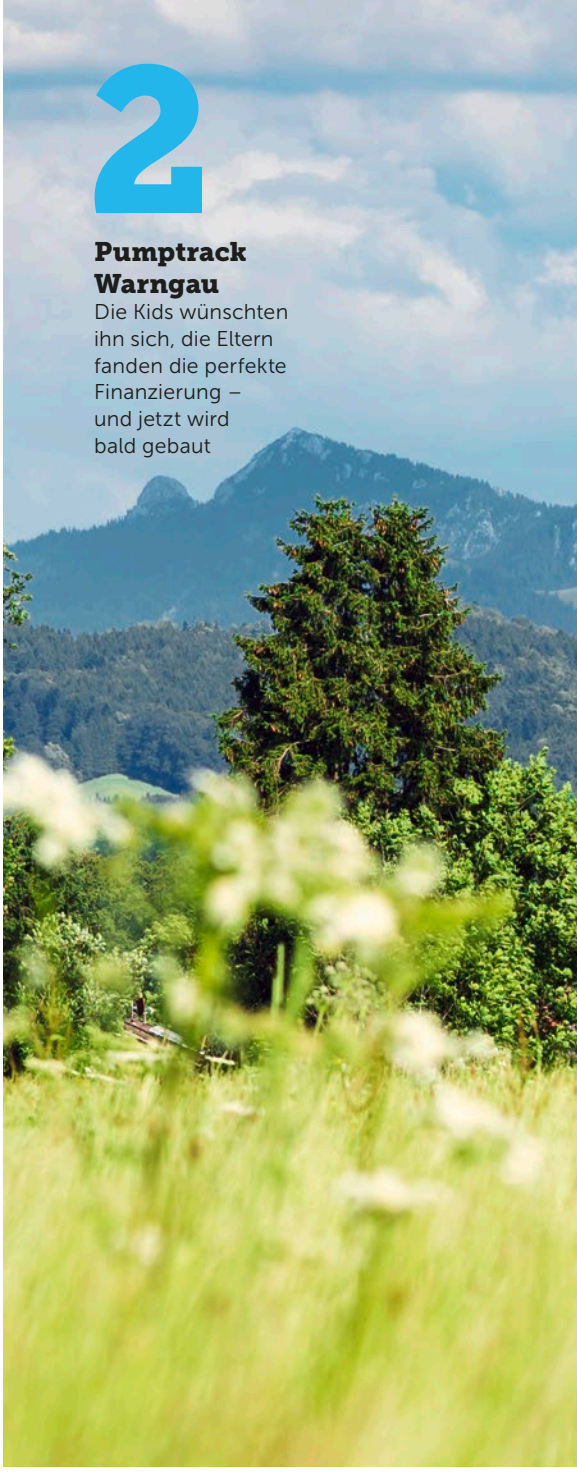
Bitte merken: Ohne Entscheidungsbefugnis bleibt wertvolles Wissen ungenutzt.



Fotos: Christoph Schramm, Dietmar Denger, Dorfgemeinschaft Malgersdorf

1

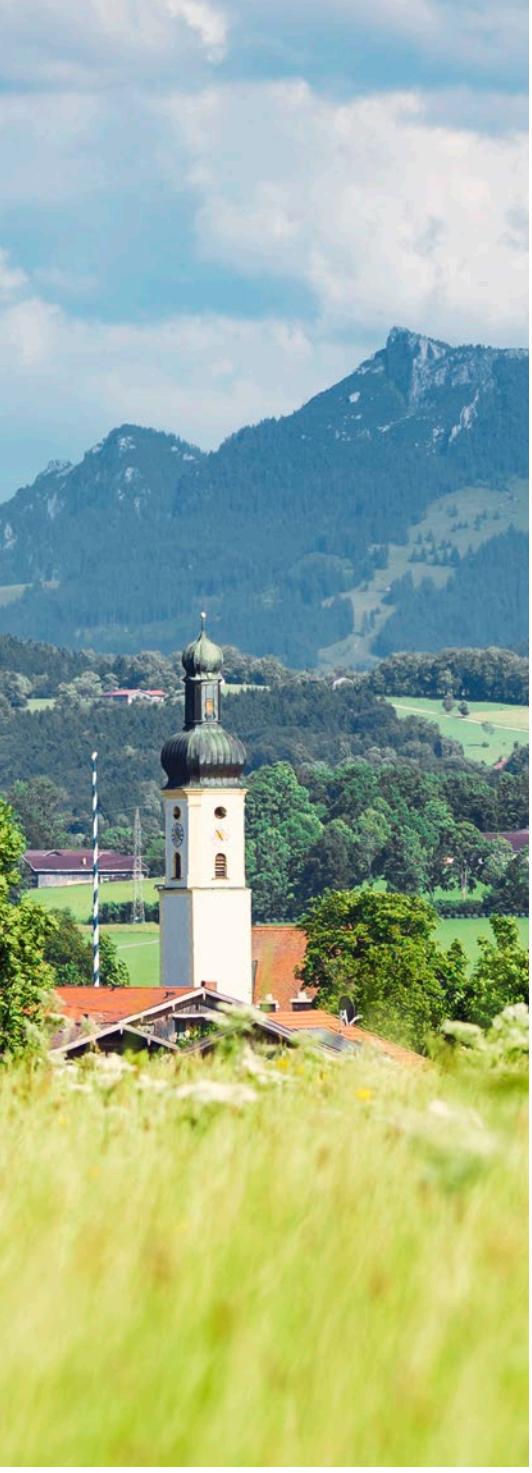
Gustavo Gusto
Christoph Schramm erfand die perfekte Tiefkühlpizza und brachte sie in die Supermärkte. Sein Antrieb: der Wunsch, etwas aufzubauen



2

Pumptrack Warngau
Die Kids wünschten ihn sich, die Eltern fanden die perfekte Finanzierung – und jetzt wird bald gebaut

SO LEICHT KANN'S GEHEN





3

Bäckerei Malgersdorf
Bei der Rettung der Dorfbäckerei durch eine Genossenschaft mischte Bürgermeister Franz Josef Weber (r.) kräftig mit

Genossenschaften, die sich für Lebensqualität und Gemeinwohl einsetzen. Ein junger Münchner, der mit seiner Pizza die internationalen Tiefkühl-Konzerne herausfordert. Und ein Dorf, das mit Crowdfunding und LEADER-Förderung einen Pumptrack für die Kids finanziert. Wir zeigen praktische Beispiele fürs Machen, die inspirieren und anspornen

TEXT **Ulrike Dorozalla, Annette Rübesamen und Michaela Straßmair**

Warum denn kleine Brötchen backen?

Eine erste Niederlage, wenig Geld, doch dann geht es steil bergauf: Wie Christoph Schramm mit der Tiefkühlpizza Gustavo Gusto Erfolgsgeschichte schrieb. Auch dank einer genialen Marketingidee

Passau, 2003. Zwei BWL-Studenten sitzen in der Uni-Cafeteria und suchen nach einer Geschäftsidee. Ein Pizzaschnitten-Laden, wie sie ihn in Bozen gesehen haben, wäre das nicht was? Doch die Idee scheitert an der Miete. Eine gute Laufkundschaftlage würde bis zu 10.000 Euro im Monat kosten. Also denken Christoph Schramm und sein Kommilitone pizzamäßig um. Sie mieten ein Lokal in Uni-Nähe, um eine Holzofen-Pizzeria zu eröffnen. Die Location: ziemlich im Abseits, ohne Parkplätze.

„Jeder, dem wir davon erzählt haben, hat uns ausgelacht", sagt Schramm. Auch weil keiner der beiden Studenten Gastro-Erfahrung mitbringt. Sie richten die Räume selbst her und testen Teige, Beläge, Mozzarellasorten an ihren Freunden. 50.000 Euro investieren sie insgesamt. Für ausreichend Personal fehlt das Geld, also steht Schramm selbst an der Spüle. Doch das Studierendenlokal Padu – halb Bar, halb Holzofen-Pizzeria – läuft so gut, dass das Duo bald weitere Läden aufmacht. Schramm treibt dabei weniger die Liebe zur Gastronomie an als die Lust daran, etwas aufzubauen. „Ich habe schon immer groß gedacht", erzählt er.

„Man muss leiden können und sich durchbeißen"

Dann der Einbruch: Nach einer Auseinandersetzung mit dem Finanzamt steht eine hohe Steuernachzahlung an, die zum Verlust von zwei der drei Pizzerien und zu hohen Schulden führt. Lange ist unklar, ob Schramm alles verliert, und die Niederlage nagt an ihm. Doch irgendwann zieht der gebürtige Münchner nüchtern Bilanz: Er hat einen Universitätsabschluss, keine familiären Verpflichtungen, notfalls ein Zimmer bei den Eltern. „Warum mache ich mir eigentlich Sorgen?", fragt er sich. Heute nennt er die Krise „Das Beste, was mir passieren konnte. Klar, man muss leidensfähig sein und sich durchbeißen. Aber nichts ist wertvoller als eine Niederlage, von der man sich nicht runterziehen lässt, sondern die man analysiert und reflektiert. Und der Schmerz sollte den Ehrgeiz neu entfachen!"

„Jetzt spinnt er völlig", sagten die Freunde

Außerdem hat Schramm damals längst eine neue Idee; wieder geht es um Pizza. Schon oft hat er sich gefragt, warum Pizza aus dem Tiefkühlregal nie so gut schmeckt wie in der Pizzeria. Er vermutet: weil kein Holzofen zum Einsatz kommt. Zum Test backt er eine Pizza im Holzofen vor, friert sie ein und backt sie später bei sich zu Hause fertig. Das Ergebnis schlägt alles, was er je an Tiefkühlpizza auf dem Teller hatte. Und Schramm beschließt, Tiefkühlpizzen in Restaurantqualität herzustellen. So etwas gibt es bisher noch nicht. Sein Umfeld reagiert noch skeptischer als beim ersten Mal: „Jetzt spinnt er völlig", heißt es. Nicht ohne Grund: Der Markt gilt als gesättigt und von zwei Tiefkühlgiganten beherrscht: Nestlé und Dr. Oetker.

Doch Schramm glaubt fest daran, dass ein Markt für das Produkt existiert: Er gründet. Als Startkapital hat er ein Bankdarlehen im niedrigen sechs-



WAS WICHTIG IST

Keine Angst vor großen Namen
Ob Konkurrenz oder Handelspartner: Ein gutes Produkt, eine gute Idee haben beste Chancen.

Aus Krisen lernen
Rückschläge gehören dazu. Wer sie analysiert, statt sich entmutigen zu lassen, geht oft gestärkt daraus hervor.

Neues wagen
Kreativität macht sich bezahlt – wenn außerdem die Produktqualität stimmt.



Sein Händchen für Pizza hat Unternehmer Christoph Schramm, CEO von Gustavo Gusto, schon als Student bewiesen

Foto: Christoph Schramm

stelligen Bereich plus noch einmal so viel aus seinem persönlichen Umfeld. Im oberbayerischen Geretsried mietet er eine Halle, darin ein kleiner Ofen, ein Schockfroster, eine Handverpackungsmaschine. Um überhaupt erst einmal Umsatz zu machen, beliefert das Team Kneipen, Schwimmbäder und Kantinen und verleiht zum Aufbacken kleine Pizzaöfen. Doch Schramm will es in die Supermärkte schaffen. Was tun? Er ruft einfach direkt bei Rewe in Bayern an. Er bekommt einen Termin, bringt eine Pizza mit und backt sie vor Ort auf. Die Einkaufsabteilung greift zu und ist begeistert. Ab 2016 liegen Gustavo-Gusto-Pizzen in den Rewe-Kühltruhen.

Dort fallen sie auf. Mit ihren 30 Zentimetern Durchmesser sind sie nicht nur deutlich größer als die Konkurrenz. Sie stecken auch in diesen besonderen, weißen Kartons.

Kein Budget, aber grandiose Werbung

Und erst die frech getexteten Sprüche darauf! „Wir nehmen nur Mozzarella, alles andere ist Käse", steht da zum Beispiel. Oder: „Die Steinofenbarung". Oder: „Unser Thunfisch ist handgeangelt. Flosse drauf." Auch wer nur eine Tüte Tiefkühlerbsen kaufen will, bleibt amüsiert stehen. Und ahnt nicht, dass die überbordende Kreativität vor allem dem fehlenden Werbebudget geschuldet ist. Das junge Unternehmen hat einfach kein Geld für teure Marketingkampagnen. Also muss das Produkt seine Geschichte selbst erzählen, direkt in der Kühltruhe. So wird der Karton zum Werbemedium. Und zum Markenzeichen.

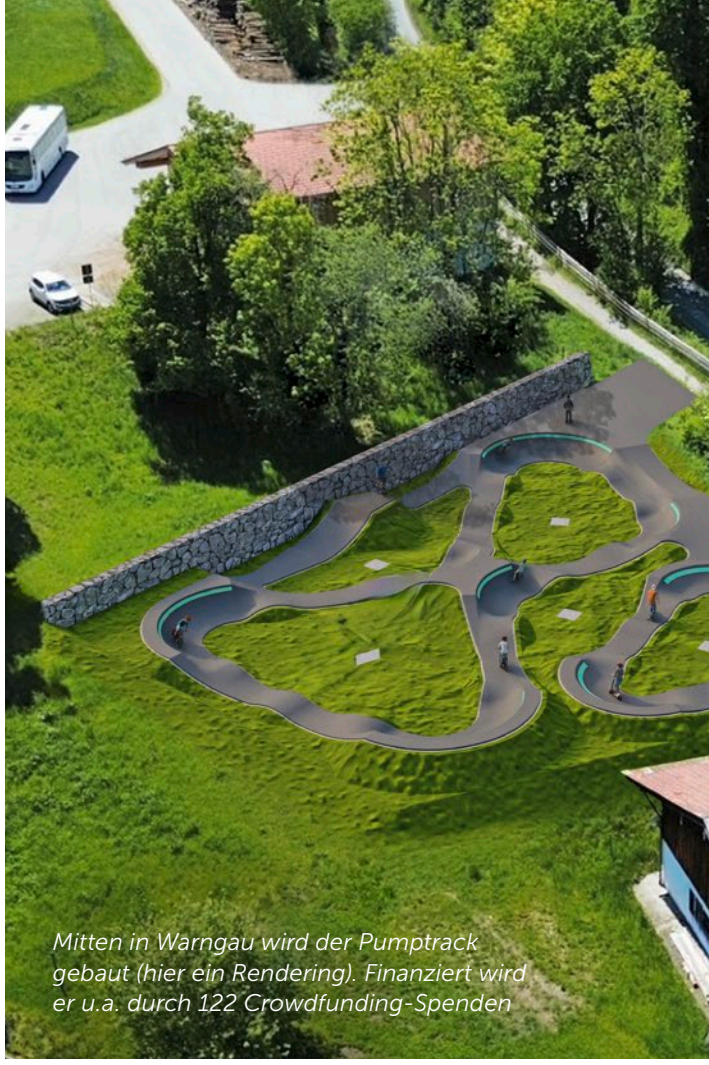
Und die Rechnung geht auf: Viele Kunden und Kundinnen greifen zu, weil der Karton sie anspricht. „Danach muss natürlich das Produkt überzeugen, sonst bringt das nichts und ist nur ein Strohfeuer", sagt Schramm. Und das Produkt überzeugt, wie die Zahlen belegen. Aktuell backen 440 Mitarbeitende von Gustavo Gusto an zwei Standorten täglich bis zu 250.000 Pizzen. Und stecken sie in 250.000 lustig betextete Kartons.

„Nichts ist wertvoller als eine Niederlage, die man analysiert und reflektiert."

Christoph Schramm, Gründer und Geschäftsführer von Gustavo Gusto

254.000 Euro? Schaffen wir!

Wie engagierte Einheimische aus Warngau mit einer LEADER-Förderung und solidem Crowdfunding einen Pumptrack für ihr Dorf finanzierten



Mitten in Warngau wird der Pumptrack gebaut (hier ein Rendering). Finanziert wird er u.a. durch 122 Crowdfunding-Spenden

WAS WICHTIG IST

Förderregeln genau prüfen
Viele Programme verlangen einen Eigenanteil, bevor Geld fließt. Wer das früh weiß, plant Spendenaktion und Antrag als ein Projekt.

Crowdfunding wirkt
Viele kleine Spenden bringen nicht nur Geld. Sie zeigen, dass das Projekt gefällt, und überzeugen Unternehmen und Förderstellen.

Anlässe nutzen
Spenden als Weihnachtsgeschenk, Superheroes im Faschingszug: Kreative Aktionen machen aus Unterstützenden Projektbotschafter und -botschafterinnen.

Einfach vorbeikommen, losfahren, Spaß haben – mit Laufrad, Scooter, Mountainbike oder Rollstuhl, ohne Anmeldung, ohne Vereinsausweis. Dafür wünschen sich Warngaus Jugendliche einen Pumptrack: einen asphaltierten Rundkurs voller Wellen und Steilkurven. Mitten im Ort soll er liegen, nah bei Schule und Kindergarten. Engagierte Eltern der oberbayerischen Gemeinde machen die Idee kurzerhand zu ihrem Projekt. „Der Pumptrack ist ein Projekt aus dem Ort für den Ort", sagt Dr. Sebastian Wiesmaier, Mit-Initiator und Vorsitzender des Trägervereins. Aber es ist auch teuer: Auf 254.000 Euro werden die Kosten beziffert.

Doch statt sich von der Summe bremsen zu lassen, zerlegt der Verein die Finanzierung in mehrere Bausteine. Die Gemeinde stellt die Fläche bereit und übernimmt die Planungskosten in Höhe von 5.000 Euro. Einen großen Anteil soll LEADER beisteuern, das EU-Förderprogramm für den ländlichen Raum. Im November 2025 kommt das erste wichtige Signal: Ein regionales Gremium aus Bürgerschaft, Politik und Wirtschaft erklärt das Projekt für förderwürdig. Eine LEADER-Förderung von rund 44 Prozent der förderfähigen Kosten rückt damit in Reichweite.

Spenden unterm Christbaum

Nun bleiben drei Monate für den offiziellen Antrag – und auch die übrige Finanzierung

> „Die Organisation des Crowdfundings über die Bank hat uns glaubwürdig gemacht."
>
> **Dr. Sebastian Wiesmaier, Mit-Initiator**



Foto: Trailements

muss gesichert werden. Das Team klopft bei Stiftungen und regionalen Unternehmen an. Zusätzlich startet über die Plattform „Viele schaffen mehr" der örtlichen Raiffeisenbank ein Crowdfunding. Die Bank selbst legt 2.500 Euro obendrauf. Zur Bewerbung lässt sich das Projektteam einiges einfallen: Wer kurz vor Weihnachten spendet, bekommt ein liebevoll verpacktes Spendenzertifikat persönlich nach Hause gebracht. Beim Kinderfasching ziehen kleine „Pumptrack-Super-Heroes" durchs Dorf.

Nach 90 Tagen haben 122 Unterstützende 21.745 Euro zusammengetragen – das Ziel von 20.000 Euro ist übertroffen! „Das Crowdfunding offiziell über die Bank zu organisieren, hat uns sichtbar gemacht und glaubwürdig erscheinen lassen", glaubt Dr. Sebastian Wiesmaier heute. Im August 2026 kommt der LEADER-Bescheid über 110.281 Euro – ein wichtiger Meilenstein.

90 Prozent der Kosten sind gedeckt – los geht's!

„Hinter dem Projekt steckt viel ehrenamtliches Engagement. Umso größer ist die Freude, dass wir nun den nächsten Schritt gehen können", sagt Wiesmaier. Rund 90 Prozent der Kosten sind gedeckt, für den Rest wird weiter gesammelt. Im Frühjahr 2027 sollen die Bauarbeiten beginnen. Das Ziel hält alle motiviert: Im Sommer 2027 wollen Warngauer und Warngauerinnen die ersten Runden auf ihrem Pumptrack drehen.

Pop-ups und Zwischennutzungen: Die Kreativ-Provisorien

UND NEUES LEBEN BLÜHT AUS DEN RUINEN

Im Münchner Bahnhofsviertel mit einem Getränk in der Hand unter ausgedienten Skiliftstützen in die Abendsonne schaukeln. Was nach einem verrückten Traum klingt, ist in der Landeshauptstadt seit Mai 2026 Realität – im Pop-up-Biergarten „Buchberg" am Karl-Stützel-Platz im Alten Botanischen Garten. Früher Brennpunkt, heute Treffpunkt für Einheimische und Reisende in netter Atmosphäre – wohl bis ins Jahr 2030. **Der Mix aus Biergarten, Café und Bistro mit kleinen Preisen ist ein typisches Pop-up.**

Man versteht darunter ein Angebot auf Zeit. Einen Laden, ein Café oder eine Ausstellung, die für Tage, Wochen, Monate, manchmal sogar Jahre öffnen und dann planmäßig verschwinden. Als erster Pop-up-Laden gilt der „Guerrilla Store", den das Modelabel Comme des Garçons 2004 für ein Jahr in einer Berliner Buchhandlung eröffnete. Bei einer Zwischennutzung handelt es sich dagegen um eine befristete Nutzung eines leer stehenden Gebäudes oder einer Brache, bis dort etwas Dauerhaftes entsteht.

Beide Konzepte stehen für die Kultur des Machens. Statt lange zu planen, kann man hier kreative Ideen einfach ausprobieren – in der Öffentlichkeit und vor echtem Publikum. Weil weder viel Kapital nötig ist noch langfristige Mietverträge geschlossen werden müssen, können mit begrenztem finanziellem Risiko spannende Projekte entstehen. Weitere Vorteile: Leerstand verschwindet, Innenstädte werden attraktiver, Räumlichkeiten werden gepflegt, statt herunterzukommen – und **Kommunen erkennen, was an einem Ort funktioniert und was nicht.**

Befristete Verträge machen es allerdings unattraktiv zu investieren, und alte Gebäude verlangen häufig nach teuren Sicherheitsmaßnahmen. Außerdem ist es manchmal schlicht schade, wenn ein Projekt erfolgreich ist – und trotzdem aufhören muss. **Das Nürnberger Hallenbad Gabelsbergerstraße etwa, das wegen der bald anstehenden Restaurierung geschlossen ist, hat sich im September 2026 in einen Ort der optischen Illusion verwandelt**. Gäste sitzen jetzt auf Sitzsäcken im leeren Becken und genießen eine grandiose, immersive 360-Grad-Lichtschau. Bis zum Januar 2027. Dann rücken die Bautrupps an.

Manchmal wird aus einem Pop-up-Provisorium aber auch eine dauerhafte Einrichtung, wie das „Import Export" in München zeigt. Was 2010 als Zwischenlösung in einem ausgedienten Gemüseladen begann, ist heute ein fester Treffpunkt im Kreativquartier an der Dachauer Straße: tagsüber Café, abends Konzertort, Club oder Lesesaal. Weiter so!

Auf geht's mitanand!

Viele schaffen mehr: Genossenschaften sind oft das Mittel der Wahl, wenn wirtschaftliches Ergebnis und Gemeinwohl zugleich angestrebt werden

Es gibt sie, die ambitionierten Projekte, bei denen schnell klar ist, dass der oder die Einzelne sie nicht stemmen kann. Was also tun? Es muss nicht immer ein großer Investor oder ein professionelles Unternehmen gefunden werden. Manchmal reicht es, wenn viele Menschen mit einem gemeinsamen Ziel sich zusammentun und sagen: Pack ma's!

Oft wird dann der Weg über eine Genossenschaftsgründung gewählt. Dabei schließen sich mindestens drei Personen zusammen, um gemeinsam ein Projekt zu finanzieren und zu organisieren. Wer einen Geschäftsanteil zeichnet, wird Mitglied und kann mitbestimmen. Genossenschaften bilden sich häufig in Bereichen wie lokaler Energieversorgung, Wohnungsbau, Nahversorgung (Geschäfte, Gastronomie) und Lebensmittel, aber auch Kultur und Soziales. Der besondere Wert einer Genossenschaft liegt in ihrem demokratischen, gemeinschaftlichen Charakter. Häufig verbindet sie wirtschaftliches Handeln mit Gemeinwohl. Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigen diese vier Beispiele.

Ein Wirtshaus für Pischelsdorf

40 Jahre lang war das kleine Pischelsdorf im oberbayerischen Landkreis Pfaffenhofen an der Ilm ohne eigene Gastwirtschaft. Leer und verlassen stand das ehemalige Wirtshaus „Fanni" mitten im Ort. Wie ein Mahnmal für das, was dem Dorf fehlte: ein Ort, an dem man zusammensitzt, redet und die Dorfgemeinschaft lebendig hält. 2019 kaufte die Gemeinde das Gebäude; wenig später machten sich Bürgerinnen und Bürger daran, es neu zu beleben.



Die „Fanni"-Rettung wird sogar in einem Film erzählt

Gemeinde und Freistaat trugen zwar den Großteil der Baukosten, doch die Dorfgemeinschaft steckte weit über 3.000 ehrenamtliche Arbeitsstunden in die Sanierung. Für die Inneneinrichtung gründeten sie 2021 eine Genossenschaft; über die Anteile kamen 100.000 Euro zusammen. Heute gehören der Genossenschaft mehr als 150 Mitglieder an. Und die „Fanni" ist genau das geworden, was sich alle gewünscht hatten: der soziale und kulturelle Mittelpunkt des Dorfs.

Das Projekt wurde 2025 mit dem Staatspreis für Dorferneuerung und Baukultur ausgezeichnet und schaffte es sogar ins Kino: Für den Dokumentarfilm „Fanni – Oder: Wie rettet man ein Wirtshaus?" hat Regisseur Hubert Neufeld das Pischelsdorfer Projekt von der ersten Idee bis zur Wiedereröffnung begleitet.

Tägliches Brot für Malgersdorf

Seit 1755 steht am Dorfplatz von Malgersdorf im Landkreis Rottal-Inn eine Bäckerei. Im Juli 2023 schien ihr Ende gekommen: Aus der Familie hatte sich niemand für die Nachfolge gefunden, ein Investor sprang ab, den Beschäftigten war schon gekündigt. Für den 1.300-Seelen-Ort hätte das geheißen: keine frischen Semmeln mehr und kein Einkauf um die Ecke. Gerade für die Älteren ein echter Verlust.

Bürgermeister Franz Josef Weber wollte eine Lösung aus dem Dorf heraus. Der Gemeinderat beschloss, das Gebäude zu kaufen und an eine noch zu etablierende Genossenschaft zu verpachten. In nur wenigen Wochen gründeten rund 30 Engagierte die Dorf-

WAS WICHTIG IST

Gemeinsam größer
Was für Einzelne zu groß ist, wird machbar, wenn viele Geld, Wissen, Zeit und Kontakte einbringen.

Geteilte Verantwortung
Wer mitmacht, trägt nicht nur finanziell bei. Genossenschaften leben davon, dass Menschen mitentscheiden und Verantwortung übernehmen.

Erfolg macht Mut
Ein gelungenes Gemeinschaftsprojekt kann das nächste anstoßen. Wer erlebt, dass ein gemeinsames Vorhaben funktioniert, traut sich eher an neue Ideen.



Der Winterspaß ist gerettet: Geschafft hat das Deutschlands erste Skilift-Genossenschaft Thaler Höhe

genossenschaft Malgersdorf eG, darunter die Bäckerfamilie, ehemalige Mitarbeitende, der Pfarrer, ein Steuerberater und ein Bäckermeister.

Beim Infoabend im Brauereisaal unterschrieben an einem einzigen Abend rund 400 Menschen und zeichneten Anteile für 100 Euro. Am 11. September 2023 öffnete die Bäckerei wieder. 46 Mitarbeitende sind dort beschäftigt – und auf dem Malgersdorfer Dorfplatz duftet es morgens wieder nach frischem Brot.

Skibetrieb für die Thaler Höhe

Ein Zähler auf der Website verrät es: 386 von 444 Anteilen der Thaler Höhe eG sind aktuell gezeichnet. Viele Menschen konnten sich dafür begeistern, einen Beitrag zum Betrieb der vier Skilifte des Allgäuer Familienskigebiets Thaler Höhe zu leisten, denen vor wenigen Jahren die Schließung drohte. 2018 taten sich Privatpersonen, Unternehmen und Kommunen zusammen, um das Aus durch die Gründung der Genossenschaft Thaler Höhe eG zu verhindern.

Unter dem Motto „Mir mitanand" war die erste Skilift-Genossenschaft Deutschlands geboren. Gemeinsam gelang es den Mitgliedern, den Liftbetrieb nicht nur aufrechtzuerhalten, zu investieren und die Anlagen zu modernisieren, sondern die Thaler Höhe auch als touristisches Ziel zu stärken. Gerade laufen die Vorbereitungen für die Wintersaison 2026/27 …

Ein Kino für Kitzingen

Das historische Programmkino „Roxy" im fränkischen Kitzingen sollte schließen. Das

Der besondere Wert einer Genossenschaft liegt in ihrem gemeinschaftlichen Charakter

wollten die Kitzinger Christine Jenike und Michael Schmitt nicht hinnehmen. Ihre Idee: kein klassisches Kino mit hohen Personalkosten, sondern ein Kino, das weitgehend von ehrenamtlichem Engagement getragen wird. Dafür gründeten sie einen Förderverein und die Genossenschaft Roxy Kitzingen eG, die das Programmkino seit 2019 betreibt. Wer mindestens einen Geschäftsanteil für 100 Euro zeichnet, erwirbt Miteigentum und kann sich aktiv einbringen: an der Kasse, bei den Getränken, im Vorführraum. Kostendeckend arbeitet das „Roxy" bis heute nicht. Doch sein Wert bemisst sich nicht allein am wirtschaftlichen Erfolg. Der eigentliche Gewinn liegt darin, dass es auch weiterhin einen Ort in Kitzingen gibt, an dem Menschen gemeinsam Kultur erleben und diskutieren können.

Fotos: Thaler Höhe e. G.

Testen. Lern

Nicht erst alles durchplanen, sondern früh ausprobieren und aus echten Reaktionen lernen: Dieses Modell hilft Ihnen, Ihre Idee oder Ihr Projekt zu testen und weiterzuentwickeln. Sie prüfen die riskanteste Annahme in der Praxis, beobachten, was geschieht, ziehen Ihre Schlüsse – und starten mit neuen Erkenntnissen in die nächste Runde. TEXT **Ulrike Dorozalla**

1

An wen richte ich mich?

Grenzen Sie die Zielgruppe für den ersten Test möglichst konkret ein. Mit wem können Sie Ihre wichtigste Annahme am besten überprüfen?

2

Was verspreche ich?

Formulieren Sie klar, welches Problem Sie mit Ihrem Projekt lösen oder was Sie verbessern wollen. Noch ist das (nur) eine Annahme, die es zu validieren gilt.

3

Wo liegt das größte Risiko für mein Vorhaben?

Hinter jedem Vorhaben stecken mehrere Annahmen: beispielsweise, dass es Bedarf gibt, dass Gäste dafür zahlen werden, dass Partner mitziehen. Finden Sie die Annahme mit dem höchsten Risiko — also die, deren Scheitern Ihr Vorhaben am stärksten gefährden würde. Sie ist Gegenstand des ersten Testlaufs, der nun folgt.

4

Wie teste ich meine erste riskante Annahme?

Welches Experiment liefert schnell eine klare Antwort? Das kann eine einfache Landingpage, ein Fragebogen oder ein Probewochenende sein. Nichts Kompliziertes. Was Sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht brauchen: das fertige Produkt, einen Businessplan, Name und Logo.

5

Die Messlatte

Legen Sie vor dem Test fest, welches Ergebnis Ihre Annahme bestätigen und welches dagegen sprechen würde – so können Sie nachher nichts schönreden.

6

Der direkte Draht

Wählen Sie die geeigneten Kanäle (zum Beispiel Social Media), um die für Sie passende Zielgruppe mit geringem Aufwand zu erreichen.

Illustration: CMR

en. Weiter!

7

Die Teststrecke

Gehen Sie den Test Schritt für Schritt aus Sicht Ihrer Zielgruppe durch: Wie kommt sie mit Ihrer Idee in Kontakt, was erlebt sie, wo entscheidet sie sich, weiterzumachen oder abzuspringen?

So kennen Sie schon vorher die kritischen Momente und wissen, an welchen Stellen Sie besonders genau hinschauen sollten.

8

Was beobachte ich?

Welche Reaktionen, Verhaltensweisen oder Daten wollen Sie während des Tests erfassen? Konzentrieren Sie sich auf wenige Signale, die wirklich etwas über Ihre Annahme aussagen – etwa Klicks, Buchungen, Rückfragen, Abbrüche oder Aussagen im Gespräch.

Wichtig: erst einmal nur beobachten und sammeln, noch nicht bewerten.

9

Richtig fragen

Fragen Sie die Testgruppe nach der konkreten Erfahrung oder Einschätzung zu Ihrem Vorhaben – offen und ohne die gewünschte Antwort vorzugeben.

10

Was ist passiert?

Halten Sie die Ergebnisse des Testlaufs möglichst nüchtern fest: Was wurde tatsächlich geklickt, gebucht, abgebrochen oder gesagt? Halten Sie auch fest, wo der Test anders lief als geplant. So haben Sie eine verlässliche Grundlage für die Auswertung.

11

Erkenntnisse & Einblicke

Jetzt geht es um die Interpretation: Was haben Sie durch den Test gelernt – über Ihre Zielgruppe, Ihre Idee oder den geplanten Weg? Fragen Sie sich:

Was ist Ihre wichtigste Erkenntnis?
Was wissen Sie jetzt, was Sie vorher nicht wussten?

Was hat Sie überrascht?
Welche Reaktion oder Beobachtung hatten Sie so nicht erwartet?

Was ist mit der riskantesten Annahme?
Gemeint ist die Annahme, die Sie in Schritt 3 als besonders risikoträchtig für Ihr Projekt bewertet haben. Wurde sie bestätigt, widerlegt, oder ist die Antwort nicht eindeutig?

12

Der nächste Schritt

Leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen eine konkrete Entscheidung ab: Projekt verwerfen? Oder anpassen und neu testen? Dann startet der Prozess von vorn.



„BAYERNS TOURISMUS LEBT VON MACHERN“

Ein Beitrag von Tourismusministerin Michaela Kaniber

Bayern ist Tourismusland Nummer Eins in Deutschland. Das kommt aber nicht von ungefähr. Der Freistaat steht für einzigartige Vielfalt: Wir bieten Kultur in Stadt und Land, regionale Spezialitäten und eine Landschaft, um die uns viele sehr beneiden. Das ist schon ein Pfund. Doch das allein reicht nicht für das besondere Urlaubserlebnis. Entscheidend sind letztlich die Menschen, die den Gästen unvergessliche Erlebnisse bescheren: die vielen starken mittelständischen Familienbetriebe – von den engagierten Hoteliers und Gastronomen über die Küchenchefs bis hin zu innovativen Erlebnisanbietern und leistungsstarken Touristikern. Sie alle prägen den bayerischen Tourismus mit ihrer Leidenschaft. Ihnen verdanken wir viel.

Gerade deshalb wollen wir diese unermüdlichen Macher auch sichtbar machen und entsprechend würdigen. Denn vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten braucht es Menschen, die nicht erst lange reden, was man besser machen könnte, sondern mutig vorangehen und ihre Ideen einfach in die Tat umsetzen.

Genau dafür steht unser Preis der bayerischen Tourismusbranche, der TouBy. Wir vergeben ihn in diesem Jahr bereits zum dritten Mal und zeichnen damit Persönlichkeiten aus, die innovativ und engagiert den Tourismus in Bayern besonders prägen.

Meine Aufgabe als Tourismusministerin sehe ich darin, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit unsere Betriebe weiterhin erfolgreich wirtschaften, investieren und wettbewerbsfähig bleiben. Wichtige Weichen haben wir dafür schon gestellt: Ein großer Erfolg ist die dauerhafte Senkung der Mehrwertsteuer auf Speisen in der Gastronomie auf sieben Prozent. Gleichzeitig setzen wir uns beim Bund weiterhin dafür ein, dass die Belange des Tourismus und seiner internationalen Vermarktung auch künftig angemessen berücksichtigt werden.

Ein weiteres wichtiges Thema bleibt die Arbeitszeit. Ich setze mich dafür ein, die starre tägliche Höchstarbeitszeit durch eine zeitgemäße Wochenarbeitszeit zu ersetzen. Gerade Hotels und Gaststätten brauchen mehr Flexibilität – und zwar im Interesse der Betriebe genauso wie im Interesse der Beschäftigten.

Mindestens genauso wichtig ist der Abbau von Bürokratie. Viele touristische Betriebe verbringen viel zu viel Zeit mit Vorgaben, Nachweisen und Papierkram. Diese Stunden fehlen dort, wo sie eigentlich gebraucht werden: im Betrieb und bei den Gästen. Ich selbst stamme aus einer Wirtsfamilie, meine Schwester führt ein kleines Hotel. Deswegen weiß ich aus eigener Erfahrung: Unternehmer brauchen Freiräume zum Wirtschaften statt immer höherer Aktenstapel. Aus diesem Grund hat sich die Bayerische Staatsregierung dem Abbau bürokratischer Hürden verpflichtet.

Ein Beispiel: Seit Sommer letzten Jahres ist der vorübergehende Alkoholausschank für Wirte, Schausteller und Vereine deutlich einfacher. Sie profitieren von einem schnelleren Verfahren: Sieht die zuständige Gemeinde keinen Anlass für eine vertiefte Zuverlässigkeitsprüfung, gilt die Gestattung bereits zwei Wochen nach Antragstellung automatisch als erteilt. Und auch beim Antrag selbst fällt Bürokratie weg: Er kann unkompliziert per Mail eingereicht werden.

Ebenso wertvoll ist der Praxischeck Bürokratieabbau im Gastgewerbe, den das Bundeswirtschaftsministerium zusammen mit unserem Beauftragten für Bürokratieabbau, dem Landtagsabgeordneten Walter Nussel, durchgeführt hat. Dabei kamen die Praktiker selbst zu Wort: Wo drückt der Schuh? Welche Regelungen bremsen? Was lässt sich konkret besser machen? Eine wesentliche Erkenntnis war, dass es beim bayerischen Vollzug bereits mehr Erleichterungen gibt, als vielen in der Branche und teils auch in den betroffenen Ressorts bekannt war.

Genau dieses gemeinsame Vorgehen mit den Praktikern ist der richtige Weg. Gute Tourismuspolitik kann nicht am grünen Tisch entstehen. Sie wird im besten Fall gemeinsam mit denen entwickelt, die täglich sehen, was funktioniert und wo es hakt. Das war für mich der Anlass, den Beteiligungsprozess „Bayern.Vision. Tourismus" ins Leben zu rufen. Im Mittelpunkt dieser Initiative steht der Dialog. Das Ministerium nimmt dabei bewusst nur eine begleitende Rolle ein. Die Praktikerinnen und Praktiker bringen ihre Erfahrungen, ihre Ideen und ihre Sicht auf die Zukunft ein. Wir wollen die Zukunft des Tourismus nicht über die Köpfe der Branche hinweg gestalten, sondern mit ihr. Auf der Basis der Ergebnisse werden wir die Tourismuspolitik der kommenden Jahre weiterentwickeln.

Die große Resonanz zeigt, wie wichtig dieser Dialog ist: Viele Akteure aus ganz Bayern beteiligen sich mit großem Engagement, ganz konkreten Erfahrungen und eigenen Ideen. Ein erstes Stimmungsbild macht deutlich: Der Tourismus in Bayern ist weit mehr als nur Wirtschaftsfaktor. Er steht auch für lebendige Regionen und trägt ganz wesentlich zur Lebensqualität bei. Damit der Tourismus auch künftig eine tragende Säule der bayerischen Wirtschaft und eines unserer Aushängeschilder bleibt, müssen wir unbedingt beides im Blick behalten: die Wünsche unserer Gäste wie auch die Bedürfnisse derjenigen, die in den Tourismusregionen daheim sind. Zukunftsfähiger Tourismus muss neben Qualität im Erholungsraum für Gäste den Lebensraum der Einheimischen erhalten. Und dafür brauchen wir auch morgen Menschen, die Verantwortung übernehmen, Chancen erkennen und beherzt anpacken. Mit anderen Worten: Bayerns Tourismus braucht weiterhin viele Macher. Wir sehen es als unsere Aufgabe, ihnen den Rücken freizuhalten, damit aus guten Ideen auch weiterhin erfolgreiche Geschichten werden.

„Es braucht Menschen, die mutig vorangehen und ihre Gedanken in die Tat umsetzen."

Tourismusministerin Michaela Kaniber

Foto: Nadine Keilhofer / StMELF

Viel getan, wenig geschafft: Zwischen Meetings, Mails und Multitasking bleibt oft ausgerechnet das liegen, was wirklich wichtig ist. Wie man erkennt, was ungeteilte Aufmerksamkeit verdient und die gewonnene Zeit für Neues nutzt

TEXT **Ulrike Dorozalla**

TÜR ZU, FOKUS AN

Illustrationen: CMR mit Unterstützung durch KI

Ein ganz normaler Arbeitstag: Zwei Besprechungen gehabt, unzählige E-Mails beantwortet, Rückfragen geklärt, ein Reporting aktualisiert – aber das wichtige Projekt, das schon seit Wochen auf den Abschluss wartet, rutscht wieder auf die Liste für morgen.

Wer dieses Problem kennt, ist damit nicht allein. Das bestätigt auch Wirtschaftspsychologin Vera Starker vom Thinktank Next Work Innovation, der zur Gestaltung von Arbeit im digitalen Zeitalter forscht und berät: „Den Satz ‚Ich habe heute wieder nichts geschafft' hören wir oft. Dabei haben diese Menschen den ganzen Tag gearbeitet."

Einfach weglassen? Gar nicht so leicht

In der Theorie scheint das Problem einfach lösbar zu sein: wichtige Aufgaben auswählen, unwichtiges Beiwerk streichen und loslegen. Was soll daran schwer sein? In der Praxis stellt sich dann aber oft heraus, dass dieses Vorgehen alles andere als banal ist. Im Arbeitsalltag fehlt oft schon die Selbstorganisation, die notwendig ist, um Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Aus ihrer Forschung weiß Vera Starker, woran das liegt: „Selbstorganisation erfordert Disziplin und Willenskraft. Viel davon verbrauchen wir im Alltag jedoch durch Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, was beides nachweislich Stress erhöht, Produktivität senkt und Erschöpfung verstärkt. Das ist keine gute Basis für das Fokussieren und Aussortieren."

Unproduktive Formen von Arbeit fasst Starker unter dem Begriff „Bullshit Work" zusammen; so lautet auch der Titel ihres aktuellen Buches. Sie zählt darunter etwa stark fragmentierte Arbeit, Multitasking, überflüssige Meetings und Reportings, die keiner liest. „Allein durch irrelevante Meetings verlieren wir einen Tag pro Woche", weiß Starker. Ihre Forschung zeigt außerdem: Unterbrochene Aufgaben dauern bis zu 28 Prozent länger. Es ist also gar nicht die Menge der Aufgaben, die den Menschen davon abhält, aktiv ins Machen zu kommen. Vielmehr muss die arbeitende

„Allein durch irrelevante Meetings verlieren wir einen Tag pro Woche"

Vera Starker, Wirtschaftspsychologin

Person wieder lernen, ihre Aufmerksamkeit gezielt auf diejenigen Tätigkeiten zu richten, die ein Vorhaben tatsächlich voranbringen.

Erst das Wofür herausfinden, dann das Was

Doch woran erkennt man, welche Tätigkeiten das sind? Vera Starker setzt bei einer sehr persönlichen Frage an: „Der Einzelne muss sich selbst befragen, aus welchem Grund er sein Verhalten modifizieren möchte. Dieses persönliche ‚Wofür' motiviert und macht es dann viel leichter, aus der alten, Stress erzeugenden Routine auszusteigen." Das Wofür ist zugleich ein guter Kompass fürs Priorisieren: Wichtig ist, was ein Ziel konkret voranbringt – sei es der Businessplan, die Mail an potenzielle Partner oder das Gespräch mit der Bank.

Gezielt die (Teil-)Aufgaben anzugehen, die am meisten zum Erreichen des Ziels beitragen: Dabei kann auch das Pareto-Prinzip helfen. Diese Regel besagt, dass 20 Prozent des Einsatzes 80 Prozent des Ergebnisses bringen. Der Rest ist häufig zeitfressender Feinschliff. Exakt messen lassen sich diese 80 Prozent bei der Arbeit selten. Hilfreich ist es daher, zu Beginn festzulegen, wann ein Ergebnis „gut genug" ist, und unterwegs zu prüfen: Würde eine weitere Stunde es spürbar verbessern, oder feile ich nur noch an Details? Ausnahmen gibt es, und das Prinzip lässt sich auch nicht in jedem Fall anwenden. Wo es etwa um Sicherheit, Recht, Datenschutz oder Finanzen geht, braucht es den vollen Einsatz.

Wer noch konsequenter priorisieren möchte, führt zusätzlich eine Not-to-do-Liste. Darauf hält man fest, was man ab sofort bewusst nicht mehr tut: etwa jede Mail sofort beantworten, an Meetings ohne klare Agenda teilnehmen oder eine fertige Präsentation zum dritten Mal überarbeiten.

Fokussierung ist auch Teamarbeit

Teams empfiehlt Vera Starker einen ehrlichen Blick auf ihren Arbeitsalltag und das Führen eines Störprotokolls: „Alle im Team schreiben eine Woche lang auf, wann und von wem sie in der Arbeit unterbrochen werden und welche Tätigkeit im Rückblick überflüssig war." Wertet das Team die Ergebnisse dann gemeinsam aus, lassen sich Regeln und Abläufe anpassen. Eine Konsequenz könnte zum Beispiel die Einrichtung eines gemeinsamen, festen Zeitfensters für Fokuszeit sein, in der alle ihre Aufgaben erledigen können, die ihre volle Konzentration erfordern. Allerdings: Manches kann nur die Führungskraft festlegen. Und mit einer einmaligen Aufräumaktion ist es laut Starker nicht getan: „Teams brauchen mindestens sechs Wochen, in denen sie das neue Verhalten

Freiraum schaffen: So schaufeln Sie sich zehn Prozent Ihrer Arbeitszeit frei

Als Pionier gilt Google: Das Unternehmen führte schon vor rund 20 Jahren die berühmt gewordene „20 % Time" ein. Mitarbeitende konnten einen Tag pro Woche für eigene Projekte und kreatives Arbeiten nutzen. Erfolgsgeschichten wie Gmail oder Google News verdanken dieser Regel ihre Entstehung. Aber auch schon zehn Prozent, rund vier Stunden pro Woche, schaffen Raum für neue Ideen. So gelingt Ihnen der Einstieg:

Bestandsaufnahme: Notieren Sie eine Woche lang, wofür Sie Ihre Zeit verwenden. Da stellt sich schnell heraus, welche Aufgaben Sie streichen können, um Freiraum zu gewinnen.

Termine ausdünnen: Wiederkehrende Meetings kritisch prüfen. Braucht es mich hier wirklich? Reichen 30 statt 60 Minuten?

Freiraum als Termin eintragen: Den Block fest in den Kalender eintragen – und ihn genauso ernst nehmen wie ein verpflichtendes Teammeeting.

Klein anfangen: Lieber mit einem festen freien Zeitslot alle zwei Wochen starten, als sich einen ganzen Tag vorzunehmen, der dann doch wieder anderweitig verplant und mit Routineaufgaben gefüllt wird.

Das Ziel vorher festlegen: Wer nicht weiß, woran er in der freien Zeit arbeiten will, füllt sie schnell mit liegen gebliebenem Kleinkram.

Offen kommunizieren: Kolleginnen, Kollegen und Führungskraft einbeziehen. Das schützt den Freiraum und schafft Verbindlichkeit.

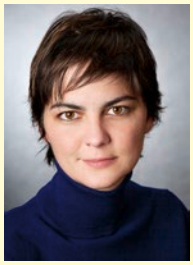
konsequent einüben, bis daraus eine fruchtbare Routine wird."

Auch der Einsatz künstlicher Intelligenz, um produktiver zu werden, scheint auf den ersten Blick verlockend: Entwürfe sind schneller gemacht, Informationen lassen sich prägnant zusammenfassen und wiederkehrende Aufgaben automatisieren. Richtig eingesetzt kann KI tatsächlich Zeit für diejenigen Aufgaben freischaufeln, bei denen menschliche Erfahrung und Urteilskraft entscheidend sind. Manchmal produziert KI aber auch nur zusätzliche Inhalte, die wiederum geprüft und abgestimmt werden müssen. Starker sieht darin ein erhebliches Risiko: „Die Menge an Informationen hat sich durch KI vervielfacht, ohne dass wir zuvor das eigentliche Problem des mangelnden Fokus gelöst haben. Es droht die Gefahr, dass uns noch weniger Raum zum eigenen Denken bleibt." Umso wichtiger sei es, in der KI kein Allheilmittel für fehlende Arbeitsstrategien zu sehen. Nur wenn Teams klare Prioritäten setzten und ihre Fokuszeiten verteidigten, könne Technik unterstützend wirken – und Arbeit abnehmen, statt neue zu erzeugen.

Raum gewinnen und mit Neuem füllen

Was aber tun mit der gewonnenen Zeit? Die frei gewordenen Stunden lassen sich spannend füllen. Man kann eine kreative Idee weiterdenken, die schon lange ruht, ein neues Angebot entwickeln, Abläufe verbessern oder sich mit Branchentrends beschäftigen. Solche Aufgaben sind selten dringend und gehen im Tagesgeschäft deshalb als Erstes unter. Dabei sind sie es, die ein Unternehmen langfristig voranbringen.

Äußere Strukturen – von Zeitmanagement-Methoden über Teamregeln bis zum bewussten Umgang mit der KI – können wichtige Impulse dafür setzen, Raum für diese Tätigkeiten zu schaffen. Letztlich braucht es für echte Veränderung und bewusstes, fokussiertes Handeln jedoch auch den Mut und die Bereitschaft des Einzelnen, vertraute Routinen infrage zu stellen. Hier kommt wieder das persönliche „Wofür" ins Spiel: Wer noch heute mit dem gezielten Weglassen anfangen möchte, solle sich die Veränderung möglichst konkret vorstellen, erklärt Vera Starker. „Trainieren kann man das, indem man ein positives Bild davon malt, was einem das Weglassen und Fokussieren bringt", rät die Wirtschaftspsychologin. So kann man sich beispielsweise detailliert den Moment ausmalen, in dem das lange aufgeschobene Projekt endlich abgeschlossen ist und die Korken knallen. Oder man stellt sich den Feierabend vor, der mit dem besonders guten Gefühl beginnt, heute wirklich etwas bewegt zu haben.



Vera Starker

Vera Starker ist Wirtschaftspsychologin und Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht und hat einen MBA in systemischer Organisationsentwicklung. Sie ist Mitgründerin des Berliner Thinktanks Next Work Innovation, der zu Neuer Arbeit forscht und berät. Als Autorin hat sie mehrere Bücher zur Transformation der Arbeitswelt veröffentlicht und tritt zu ihren Themen auch als Speakerin auf.

„Ein persönliches Wofür motiviert dazu, unproduktive Routinen zu durchbrechen"

Vera Starker, Wirtschaftspsychologin

Foto: Rainer Störmann

Fangt einfac

Learning by doing: Nach diesem Prinzip arbeiten viele Start-ups, auch die Reiseplattform socialbnb. Mit ihren Gründern haben wir darüber gesprochen, was wir uns von dieser Arbeitsweise abschauen können

INTERVIEW **Ulrike Dorozalla**



Foto: socialbnb

Vor fünf Jahren hattet ihr eine Idee für soziales Reisen und seid mit einer schlichten Website an den Start gegangen. Heute hat socialbnb über 200.000 Euro für soziale Projekte generiert und wurde vielfach ausgezeichnet. Aber der Reihe nach: Wie hat das alles begonnen?

Die Idee hatte ihren Ursprung auf einer Reise nach Kambodscha und der Begegnung mit einem Tuk-Tuk-Fahrer. Er wollte in seinem Dorf eine Schule bauen, um Kindern kostenlosen Englischunterricht zu ermöglichen, doch es fehlte das Geld. Gemeinsam haben wir die Idee entwickelt, die leer stehenden Räume seines Hauses an Reisende zu vermieten und diese am Dorfalltag teilhaben zu lassen. So bekam das Projekt eine Einnahmequelle unabhängig von Spenden, und die Reisenden erlebten etwas, das kein Hotel bieten kann.

Was war der Moment, in dem aus „coole Idee" ein „Das machen wir jetzt!" wurde?

Zunächst war socialbnb ein Studierendenprojekt – ein Hobby sozusagen. Nach unseren Vorlesungen trafen wir uns als Team aus Menschen unterschiedlicher Studiengänge und arbeiteten an der Idee, die Schule in Kambodscha durch Übernachtungen zu finanzieren. Die Resonanz war größer als erwartet, und am Ende waren sowohl die Schule als auch eine Lehrkraft finanziert. Uns wurde klar, dass es überall auf der Welt Projekte gibt, die vom Tourismus als Einkommensquelle profitieren könnten. Damit war die Idee zu einer socialbnb-Plattform geboren. Nach dem überwältigenden Feedback von Reisenden und Projektverantwortlichen haben wir uns entschieden, socialbnb nach dem Studium als eigenständiges soziales Start-up zu gründen.

Wie weit war eure Idee entwickelt, als ihr sie zum ersten Mal mit möglichen Partnern oder Gästen getestet habt?

Ehrlich gesagt, war fast gar nichts fertig. Es gab keine Buchungsplattform, kein Bezahlsystem und keine Prozesse. Unsere erste Version bestand aus einer einfachen Website und sehr viel Handarbeit per Mail. Auch wenn uns die erste Version von socialbnb heute laut auflachen lässt, war es unfassbar wichtig, das Produkt auf der Basis des Feedbacks von Partnern und Gästen zu entwickeln. Denn das Feedback machte uns



Das ist socialbnb

Socialbnb bietet Reiseerlebnisse abseits des Massentourismus, die lokale Projekte, Gemeinschaften und Ökosysteme unterstützen. Der Reisepreis fließt direkt in soziale und ökologische Projekte vor Ort. Heute konzentriert sich das soziale Start-up auf sogenannte Impact Experiences, also mehrtägige Erlebnisse mit Expeditionscharakter: Reisende begleiten zum Beispiel den Hai- und Delfinschutz in Spanien und Italien, helfen bei der Korallenrestaurierung in Indonesien oder unterstützen die Erforschung von Walhaien auf den Malediven. Dabei bekommen sie echte Einblicke in die Arbeit vor Ort und entdecken eine Destination.

socialbnb.org

h klein an!

klar, welche Funktionen wir als Nächstes hinzufügen und in welchen Destinationen wir nach weiteren Projekten schauen sollten.

Start-ups entwickeln ja häufig unter großer Unsicherheit aus einer Idee erst nach und nach ein tragfähiges Geschäftsmodell. Dabei arbeiten viele nach dem Prinzip „Build-Measure-Learn", also „Bauen-Messen-Lernen". Könnt ihr an einem konkreten Beispiel zeigen, wie dieser Kreislauf bei euch funktioniert hat?

Unser bestes Beispiel ist die Entwicklung vom Unterkunftsportal hin zu Impact Experiences. Lange war socialbnb vor allem eine Plattform für Übernachtungen bei Projekten. Wir haben aber gemerkt, dass unsere Gäste das tiefere Erlebnis suchen, also nicht nur dort schlafen, sondern mitmachen wollen. Also haben wir einzelne Erlebnisse getestet, etwa eine Delfin- und Walforschungsreise auf Ischia, wo es statt einigen wenigen Übernachtungen nun eine Woche Programm auf einem Segelschiff gab. Das Feedback war sehr positiv und die Nachfrage war da. Daraus haben wir gelernt und unseren Fokus neu ausgerichtet. Heute stehen diese Erlebnisse mit Expeditionscharakter oder auch ganze Rundreisen im Mittelpunkt, und die Unterkünfte spielen eine untergeordnete Rolle.

Wie schnell trefft ihr in diesem Prozess Entscheidungen? Gibt es Faustregeln oder Deadlines, damit ihr nicht zu lange abwägt?

Das ist individuell und abhängig von der Tragweite der Entscheidung. Grundsätzlich sprechen wir uns täglich ab und treffen Entscheidungen einstimmig. In der Regel können wir uns immer gut einigen. Dann schlafen wir noch eine Nacht darüber, und wenn es uns am nächsten Morgen immer noch richtig erscheint, wird die Entscheidung so getroffen. So stehen wir auch immer beide hinter der Entscheidung, und später treten keine Situationen auf wie: „Siehst du – hab ich dir doch gleich gesagt!"

Was hat euch in der Gründungsphase bei Schwierigkeiten geholfen?

Wir sind während der Pandemie gestartet, als die Tourismusbranche fast stillstand. Wir hatten beide keinen IT-Hintergrund und mussten eine Plattform aufbauen. Uns hat die Vision von socialbnb jedoch immer weiter angetrieben. Die Rückmeldungen der Menschen in den Projekten, deren Arbeit wir sehen, sowie die unserer Reisenden – wenn diese begeistert von einem Erlebnis erzählen – motivierten uns, weiterzumachen.

Hilfreich war immer auch das Netzwerk um uns herum: Enactus, ein Netzwerk für studentische Projekte mit sozialem oder ökologischem Ziel, das GATEWAY Exzellenz Start-up Center der Uni Köln und andere Gründende, mit denen wir uns offen austauschen und gegenseitig motivieren konnten.

Kann man schnelles Entscheiden lernen, oder ist das eine Eigenschaft, die man als Gründer eines Start-ups bereits mitbringen sollte?

Wir glauben, dass man es lernen kann. Am Anfang haben wir viel zu lange abgewogen. Irgendwann merkt man, dass eine falsche Entscheidung, die man schnell korrigiert, oft besser ist als gar keine. Schnelle Entscheidungen haben weniger mit Talent zu tun als mit Erfahrung und Vertrauen. Jede Entscheidung, die man trifft und aus der man lernt, macht die nächste leichter.



Der Fokus von socialbnb liegt auf Erlebnissen und kuratierten Rundreisen. 2025 wurde das Team mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis im Bereich Tourismus ausgezeichnet

Was bedeutet Build-Measure-Learn?

Build-Measure-Learn stammt aus dem Lean-Start-up-Ansatz, den der US-Unternehmer Eric Ries 2011 erstmals publiziert und populär gemacht hat. Es beschreibt den Kreislauf, nach dem viele Start-ups arbeiten: eine erste, einfache Version bauen (Build), mit echten Nutzenden testen (Measure), aus den Ergebnissen lernen und weitermachen (Learn). Und dann wieder von vorn! So wird aus einer Idee Schritt für Schritt ein tragfähiges Modell. Das zeigt auch das Beispiel socialbnb, das sich von Übernachtungsangeboten hin zu Angeboten komplexer Impact Experiences entwickelt hat. Interessant ist das Prinzip längst nicht nur für Gründende: Auch etablierte Unternehmen, Teams und Einzelpersonen können damit Ideen, Projekte oder Arbeitsabläufe schneller voranbringen. Wer früh eine einfache Version seines Vorhabens ausprobiert und aus echtem Feedback lernt, kommt meist schneller ans Ziel als mit einem vermeintlich perfekten Plan, der nur auf dem Papier existiert.

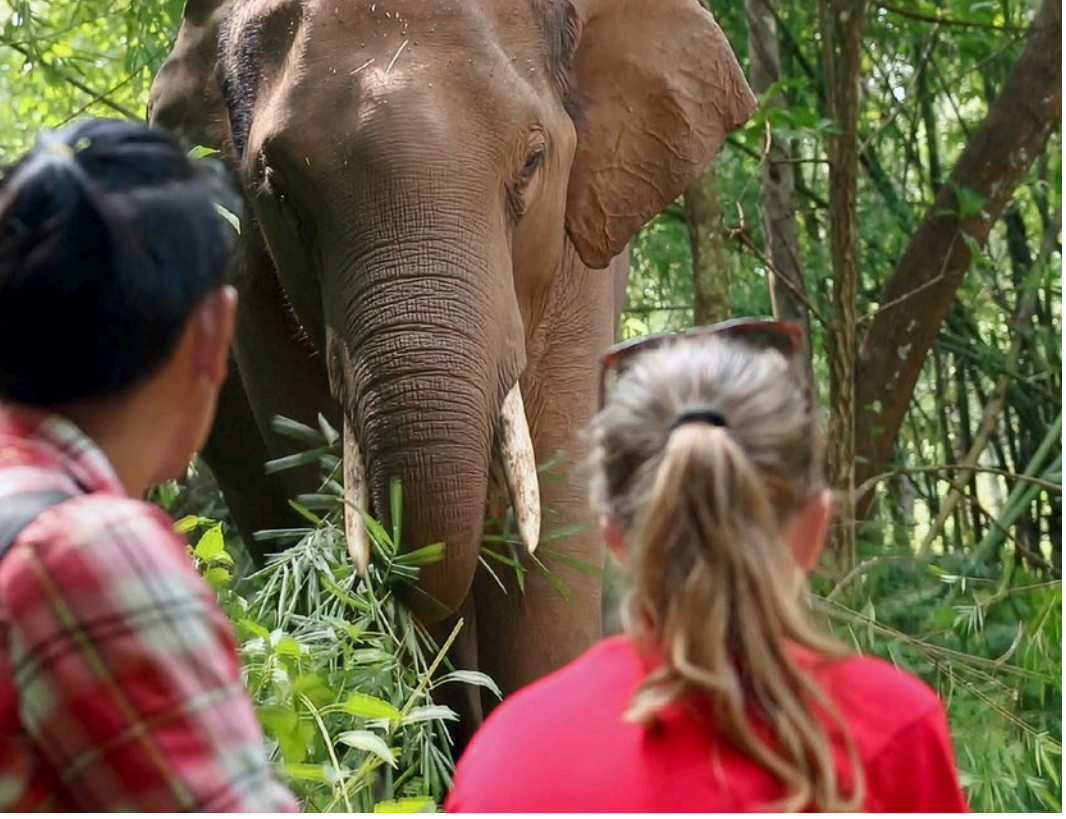


Foto: socialbnb

„Jede Entscheidung, die man trifft und aus der man lernt, macht die nächste leichter." **Alexander Haufschild, Gründer von socialbnb**

Finanzierungen und Investoren sind für Start-ups wichtig. Helfen begrenzte Mittel und Erwartungen von außen, schneller ins Handeln zu kommen, oder können sie auch lähmen?

Beides. Begrenzte Mittel zwingen zur Konzentration. Man kann nicht alles gleichzeitig machen und muss sich fragen, was wirklich wirkt. Das hat uns oft schneller gemacht. Gleichzeitig kann Knappheit auch lähmen, weil man einfach Kapital braucht, um Investitionen zu tätigen und so schneller testen zu können. Bei Investoren ist uns wichtig, dass deren Erwartungen zu unserer Mission passen. Als Sozialunternehmen wollen wir wachsen, aber nicht auf Kosten der Wirkung vor Ort.

Damit das Geld der Reisenden wirklich etwas Gutes bewirkt, prüft ihr jeden Projektpartner vor der Zusammenarbeit eingehend, etwa auf soziale und ökologische Aspekte. Das klingt nach kleinteiliger Abstimmungsarbeit. Wie stellt ihr sicher, dass euch diese Prozesse nicht ausbremsen?

Die Kriterien dieser Prüfung sind für uns nicht verhandelbar, denn sie sind der Kern unseres Versprechens. Ausgeschlossen sind zum Beispiel Waisenhaus-Voluntourismus oder Wildtierangebote, bei denen Tiere ausgebeutet werden. Bevor ein Projekt auf der Plattform zugelassen wird, führen wir ein Auswahlgespräch, bei dem diese Anforderungen geprüft werden. So stellen wir die Qualität sicher. Das ist ein aufwendiger Prozess, der aber mittlerweile sehr standardisiert ist und einfach zu unserem Qualitätsmanagement dazugehört.

Welche Elemente der Start-up-Arbeitsweise können etablierte Unternehmen, größere Organisationen oder einfach Personen mit guten Ideen sich abschauen, um schneller vom Planen ins Handeln zu kommen?

Erstens: klein anfangen. Unsere erste Version war eine WordPress-Seite, und das hat gereicht, um die wichtigsten Dinge zu erklären. Zweitens: früh mit der echten Zielgruppe testen, statt lange intern zu planen. Drittens: zwischen umkehrbaren und nicht umkehrbaren Entscheidungen unterscheiden und bei den umkehrbaren mutig sein. Viertens: Scheitern im Kleinen einplanen. Wer einen Test als Test versteht, verliert die Angst vor dem Ergebnis. Gerade im Tourismus, wo sich die Bedürfnisse von Reisenden schnell verändern, ist das ein echter Vorteil.

Habt ihr konkrete Tipps für alle Menschen, die ins Handeln kommen möchten, aber Angst vor Fehlern oder dem Scheitern haben?

Macht den ersten Schritt so klein, dass Scheitern nicht wehtut. Sprecht mit fünf Menschen über eure Idee, baut einen Test und schaut, was passiert. Und sucht euch Mitstreiter, denn allein ist alles schwerer. Man muss für seine Idee brennen, aber gleichzeitig darauf achten, nicht auszubrennen. Fehler gehören dazu. Wir haben viele gemacht, und die meisten haben uns weitergebracht.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie auf der Gründerplattform der KfW mehr zum Lean-Start-up-Ansatz

Fehler machen, aber richtig

Pleiten, Pech und Pannen gehören dazu, wenn man Neues ausprobiert. Entscheidend ist dabei, wie man mit Misserfolgen umgeht. Denn aus Fehlern kann viel Gutes entstehen

TEXT **Annette Rübesamen**

Vor knapp 30 Jahren kippte ein Auto der neuen Mercedes-Benz A-Klasse im Rahmen einer Testfahrt bei einem scharfen Ausweichmanöver (das als „Elchtest" bekannt wurde) um und landete auf dem Dach. Schuld war ein Konstruktionsfehler. Der Spott war groß, der Imageschaden erst einmal riesig. Wie reagierte Mercedes? Nachdem die Stuttgarter Autobauer die Schuld zunächst auf den Reifenhersteller abzuwälzen versuchten, vollzogen sie die Kehrtwende. Sie stoppten die Produktion, riefen sämtliche bereits ausgelieferten Fahrzeuge in die Werkstatt zurück und besserten nach. So wurde in die A-Klasse serienmäßig das elektronische Stabilitätsprogramm ESP eingebaut, das zuvor als optional für Luxusautos gegolten hatte. Der Elchtest samt Nachrüstungen kostete Mercedes Hunderte Millionen D-Mark, doch der anfängliche Image-Super-GAU konnte in einen Vertrauensgewinn umgewandelt werden. Mercedes gestand seinen Fehler in einer Kampagne („Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt") offen ein, erklärte die neue Technik, etablierte mit dem ESP neue Sicherheitsstandards, welche die Konkurrenz unter Druck setzten, und festigte seinen Ruf als Garant für Qualität und Sicherheit. Die A-Klasse selbst wurde zum Verkaufsschlager.

Erst Fehler machen Fortschritt möglich

Fehler sind der Motor jeder Entwicklung. Sie gehören zu jedem Lernprozess zwingend dazu: Wenn Erwartung und Ergebnis voneinander abweichen, passt das Gehirn seine Synapsenverbindungen an. Kognitionswissenschaftlich

SO GEHT GUTE FEHLERKULTUR

1

Den Boden bereiten
Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und sprechen Sie offen über Ihre eigenen Fehler oder Misserfolge.

sorgen diese Abweichungen außerdem für verstärkte Aufmerksamkeit und tiefere Informationsverarbeitung. Fehler erzwingen somit den Übergang von automatisierten Routinen zu zielgerichteten Korrekturschleifen. Erst diese Korrekturschleifen ermöglichen nachhaltiges Lernen. Kurz gesagt: Fehler machen klug.

Der Ökonom Joseph Schumpeter beschrieb Mitte des 20. Jahrhunderts den Fortschritt sogar als „schöpferische Zerstörung": Neues entstehe nur, wenn Altes scheitere und den Platz räume. Wer nach Schumpeter also Innovation will, muss den Irrtum in Kauf nehmen. Der Philosoph Karl Popper sah im Fehler sogar das Prinzip aller Erkenntnis: Ihm zufolge kommen wir der Wahrheit durch Versuch und Irrtum näher, also dadurch, dass wir falsche Annahmen entdecken und verwerfen. Wollte man diese Ansätze ernst nehmen, müssten Fehler, wenn schon nicht erwünscht, so doch wenigstens anerkannt oder gebilligt werden.

Für eine positive Fehlerkultur

Deutschland gilt allerdings als Land mit schwach entwickelter Fehlerkultur, wie verschiedene Studien belegen (auch wenn sich die Lage in den letzten Jahren leicht zu verbessern scheint). Wer hierzulande einen Fehler begeht, erfährt in der Regel kein Wohlwollen, sondern muss mit Schuldzuweisungen, Gesichtsverlust und Karrierenachteilen rechnen. Läuft bei jemandem etwas schief, wird das als persönliches Versagen gedeutet und nicht als mutiger Versuch, der leider nicht funktioniert hat. Doch eine Gesellschaft, die sich über Perfektionismus definiert und in der der Irrtum nicht vorgesehen ist, ermuntert nicht zum Fortschritt.

Denn wer will schon zugeben, etwas falsch gemacht zu haben, wenn Abwertung und Stigmatisierung drohen? Eine schwache Fehlerkultur führt zu Angst vor dem Scheitern, Mutlosigkeit und in der Folge zu Stillstand. Wo Fehler dagegen als Teil des natürlichen Entwicklungs- und Fortschrittsprozesses verstanden werden, dürfen sie offen angesprochen werden. Ein solch offener Umgang mit Irrtümern wiederum führt zu psychologischer Sicherheit. In einem Ambiente, in dem man auch mal etwas falsch machen darf, entstehen die Lust und der Mut, Neues zu wagen. Und diesen Mut braucht es. Denn wie schon der Volksmund weiß: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

2

Nicht auf die Person sehen

Wenn etwas schiefgegangen ist, fragen Sie nach dem Wie und Warum, nicht nach dem Wer.

3

Offenheit wertschätzen

Danken Sie allen, die einen Fehler zugeben. So wird klar, dass Offenheit sich lohnt und nicht schadet.

4

Neue Einsichten weitervermitteln

Machen Sie das Lernen sichtbar und teilen Sie das Gelernte mit dem ganzen Team.

5

Zusammen lachen

Sorgen Sie für einen lockeren Anlass, bei dem Mitarbeitende von Pleiten, Flops und Pannen erzählen können und dafür Applaus bekommen!

Auch beim Scheitern kann man scheitern

Die ärgsten Fehler sind die, die man (sich) nicht eingestehen will. Denn dann können sie nicht korrigiert werden, dann wird nichts gelernt. Verdrängte Fehler entwickeln sich fast immer zum Schlechteren weiter. Eskalierendes Commitment heißt das psychologische Phänomen, demzufolge die Umkehr umso schwerer fällt, je mehr Zeit, Geld und Energie bereits in ein Projekt gesteckt wurden. Am Ende eines solchen Prozesses stehen sogenannte Zombie-Projekte, die nie lebensfähig sein werden, aber künstlich am Laufen gehalten werden, weil man ihr Scheitern nicht anerkennen will. Zombies binden Geld, Personal und Ideen, die anderswo viel sinnvoller eingesetzt werden könnten.

Schlecht gelaufen? Das wird gefeiert!

Wie eine positive Fehlerkultur in einem Unternehmen aussehen kann, zeigt der finnische Spieleentwickler Supercell. Immer freitags präsentiert jedes Team den Status seiner Spieleentwicklung. Oder gibt auch mal bekannt, die Entwicklung einzustellen, weil das Spiel nicht funktioniert. Was genau nicht läuft, welche Fehler gemacht wurden und was das Team daraus gelernt hat, erzählt es in diesem Fall auf einer Bühne vor allen anderen. Dann wird das Projekt begraben – und die Champagnerkorken knallen. Gefeiert wird nicht das Scheitern als solches, sondern das, was man aus dem gescheiterten Projekt gelernt hat. Das Champagner-Ritual nimmt den Mitarbeitenden die Angst vor dem Misserfolg und sorgt dafür, dass schwache Projekte frühzeitig beendet werden, statt Zeit und Geld zu verschlingen. Diese Erkenntnisse werden geteilt, und so bringt jeder Fehlschlag Wissen für den nächsten Erfolg.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und besuchen Sie MOX, das Museum of Failure





Hier hängt der Hammer

Ideen finden, Entscheidungen treffen, in die Zukunft sehen, sich an die Arbeit machen: Für alle diese Aufgaben gibt es hilfreiche Tools und Methoden. Wir haben Ihnen einen Werkzeugkasten zusammengestellt. Greifen Sie zu!

TEXT **Ulrike Dorozalla**

Illustrationen: CMR mit Unterstützung durch KI

Anders denken

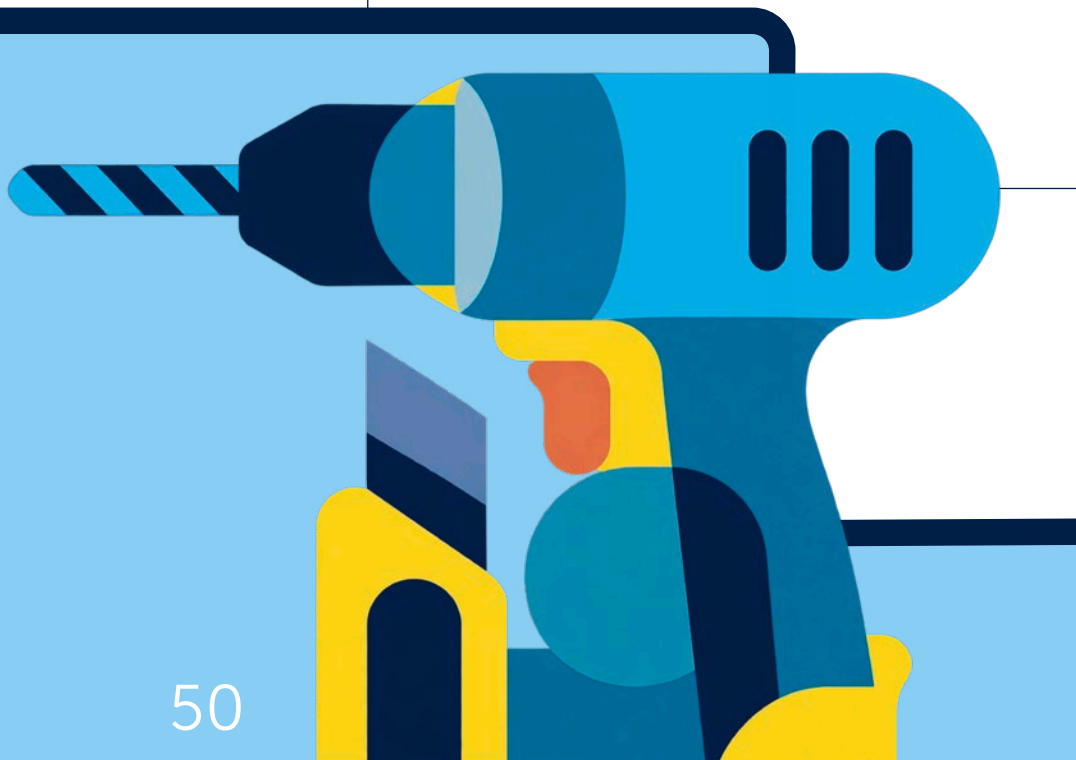
Kreativität kommt selten aus dem Nichts. Und in unstrukturierten Brainstormings geht ihr schnell die Puste aus. Dabei lässt sich unser Gehirn liebend gern dazu herausfordern, neue Denkwege einzuschlagen. Und das kann man trainieren – mit diesen Tools

Die verrückten Acht

Am Beginn eines kreativen Prozesses geht es oft darum, erst einmal in kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen zu sammeln, die später sortiert und gewichtet werden können. **Als Warm-up fürs Gehirn eignet sich die Methode Crazy 8:** Dafür notieren alle Teilnehmenden die Fragestellung auf einem Papier und teilen dieses Papier in acht Abschnitte. Dann läuft ein Timer für acht Minuten. In jeder Minute soll eine Idee pro Abschnitt aufgeschrieben werden. **Die zeitliche Begrenzung hilft, auf spontane Ideen zu kommen und Denkblockaden zu überwinden**. Wer das Meeting moderiert, kann zusätzlich dazu ermutigen, möglichst wild und ungefiltert zu denken. Nach Ablauf der Zeit werden die Ideen besprochen und ausgewählt. Die Methode eignet sich nicht nur für Teams, sondern auch für kreative Einzelpersonen.

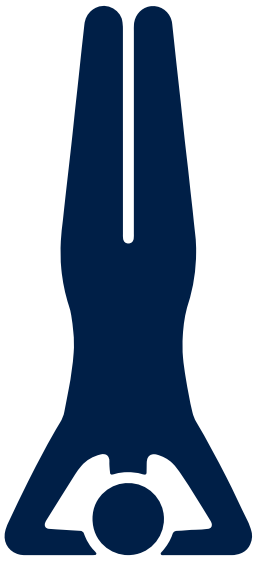
Die 6-3-5-Methode

Sechs Menschen kreieren 108 neue Ideen in 30 Minuten? Das klingt nach viel, ist mit dieser Methode aber möglich. Ähnlich wie bei Crazy 8 handelt es sich um eine Brainwriting-Technik, bei der die Teilnehmenden ihre Gedanken und Vorschläge schriftlich festhalten, statt sie laut auszusprechen. Hier kommt allerdings der Gedanke der Zusammenarbeit hinzu: **(Bis zu) sechs Teilnehmende erhalten jeweils ein Blatt, auf dem sie drei Ideen notieren; die Blätter reichen sie dann insgesamt fünfmal weiter.** Dabei sollte jede Person die Ideen der vorangegangenen Person aufgreifen, erweitern oder weiterentwickeln. Da jede Runde maximal fünf Minuten dauert, entstehen in 30 Minuten bis zu 108 Ideen. Das ist ein theoretischer Wert – in der Praxis ist die Anzahl oft geringer. Viele Anknüpfungspunkte für die weitere Diskussion kommen aber mit Sicherheit zusammen.



Alles auf den Kopf stellen, bitte!

Perspektivwechsel sind ein hervorragender Motor für die kreative Leistung. Das macht sich die **Kopfstandtechnik** zunutze. Denn vielen Menschen fällt es leichter, spontan Kritik oder negative Szenarien zu benennen als konstruktive Ideen. Konkret bedeutet das: **Anstatt direkt nach einer Lösung zu suchen, überlegt man sich, wie man das Problem maximal verschlimmern oder das Ziel garantiert verfehlen kann.** Eine auf diese Weise umgekehrte Fragestellung könnte beispielsweise lauten: „Wie machen wir die Reisebuchung für unsere Gäste möglichst kompliziert?"



Allein oder im Team werden dann Antworten auf diese Frage gesucht – etwa „falsche oder widersprüchliche Informationen", „schlechte Erreichbarkeit" oder „intransparente Konditionen". Jede Negativ-Idee wird anschließend wortwörtlich umgedreht, damit etwas Konstruktives entsteht: Aus „schlechte Erreichbarkeit" wird die klare Handlungsaufforderung „Erreichbarkeit sicherstellen", aus der dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Kreativ denken wie Walt Disney

Der Name verrät es: Die **Walt-Disney-Methode** geht auf den berühmten Filmproduzenten und erfolgreichen Unternehmer Walt Disney zurück. Er selbst soll sie angewendet haben, um auf neue Ideen zu kommen. Und davon hatte er im Laufe seines Lebens bekanntermaßen viele! **Eine Einzelperson oder auch eine Gruppe versetzt sich für die Technik nacheinander in drei Rollen:** Der Träumer darf grenzenlos denken – ganz ohne Budgetgrenzen, Zeitbeschränkungen und andere Hindernisse. Dann kommt die Realistin: Sie analysiert, wie die Ideen umsetzbar sind, und stellt konkrete Fragen: „Welche Ressourcen brauchen wir? Welche Schritte sind notwendig?" Der Kritiker schließlich soll die Ideen nicht schlechtreden, sondern mögliche Risiken erkennen und unüberlegte Entscheidungen verhindern: „Was könnte schiefgehen?" Daraus entstehende Fragen und Schwachpunkte werden zurück an den Träumer gegeben. **Der Kreislauf kann so oft wiederholt werden, bis das Ergebnis den gesteckten Anforderungen und Zielen genügt.** Die Methode erfordert allerdings etwas Übung und Konsequenz beim Einhalten der Rollen. Erfahrene Moderierende können hier unterstützen.

Team-Kreativität in Zeiten von Remote Work

Gemeinsame Brainstormings leben vom lebendigen Austausch. Der funktioniert selbst dann, wenn ein Team nicht zu einem Präsenz-Workshop zusammenkommen kann. Digitale Tools wie Miro, Mural oder Microsoft Whiteboard stellen für viele Kreativtechniken einfach anwendbare Vorlagen bereit.

Besser entscheiden

Tausende Entscheidungen trifft der Mensch am Tag. Die meisten völlig unbewusst. Bei allen anderen kleinen und großen Entscheidungen helfen diese Methoden

Wer sich frühzeitig mit möglichen Entwicklungen beschäftigt, erkennt Handlungschancen eher und kann Risiken besser einschätzen. Allerdings: Die Glaskugel ist hier nicht das Mittel der Wahl. Aber diese Forecasting-Methoden helfen sehr wohl

Die 10/10/10-Regel

Diese Regel ist eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, um bessere Entscheidungen zu treffen. Entwickelt wurde sie von der amerikanischen Wirtschaftsjournalistin Suzy Welch. Wer vor einer Entscheidung steht, sollte sich fragen: **Welche Folgen hat meine Entscheidung für die nächsten zehn Minuten, die nächsten zehn Monate und die nächsten zehn Jahre?** Wer oft impulsiv entscheidet, denkt so über langfristige Konsequenzen nach. Wer sich schwertut, ins Handeln zu kommen, bekommt ein besseres Gefühl für die Tragweite der Entscheidung – und merkt vielleicht, dass ihre Konsequenzen weniger gravierend sind als befürchtet.

(Leicht) umkehrbar oder nicht?

Nicht jede Entscheidung verdient dieselbe Bedenkzeit. Der **Reversibility-Test** hilft bei der Einschätzung. Die zentrale Frage lautet: **Lässt sich diese Entscheidung leicht rückgängig machen, falls sie sich als falsch herausstellt?** Ist die Antwort ja, lohnt sich langes Abwägen kaum. Dann gilt es, lieber auszuprobieren und aus der Erfahrung zu lernen. Ist die Antwort nein, weil die Entscheidung dauerhafte Fakten schafft oder hohe Kosten verursacht, ist mehr Sorgfalt gerechtfertigt. Ein Beispiel: Wer ein neues Onlineformular für Gästebewertungen testweise einführen möchte, kann getrost loslegen – die Änderung ist schnell wieder rückgängig gemacht. Bei der Entscheidung für ein komplett neues Buchungssystem mit teurer Software sieht das anders aus. Der Trick liegt darin, diese Unterscheidung bewusst zu treffen.

KI als Sparringspartner



Ein kritisches Gegenüber kann bei der Entscheidungsfindung wertvolle Impulse liefern. Diese Rolle kann auch eine KI übernehmen, wenn man ihr diese Rolle explizit zuweist: „Finde die drei größten Schwachstellen in meiner Entscheidung!" KI liefert sofort und ohne Rücksicht auf Befindlichkeiten. Die endgültige Bewertung bleibt trotzdem beim Menschen.

Weiter sehen

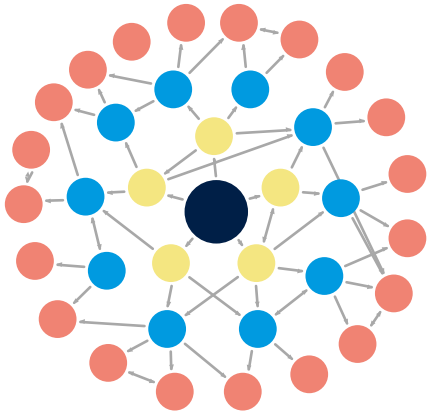
Zukunft im Plural denken

Die Zukunft lässt sich nicht auf eine einzige, sichere Prognose herunterbrechen. **Deshalb setzt die Szenario-Methode auf mehrere plausible Zukunftsbilder.** Statt zu fragen: „Was wird passieren?", heißt es: „Was könnte passieren, und wie unterschiedlich könnten diese Entwicklungen ausfallen?" Meist entstehen so drei bis vier Szenarien, die bewusst verschiedene Richtungen einschlagen – ein optimistisches, ein pessimistisches und ein oder zwei, die dazwischen liegen. Eine Stadt, die über die Zukunft ihres Tagestourismus nachdenkt, könnte etwa ein Szenario mit deutlich steigenden Besucherzahlen entwerfen und daneben eines, in dem Gäste zunehmend in die Umgebung ausweichen und die Innenstadt an Bedeutung verliert. **Das Ziel liegt nicht darin, das „richtige" Szenario zu erraten, sondern schon in der Gegenwart Handlungsspielräume zu erkennen.** Ziel dieses Prozesses ist es, Strategien zu entwickeln – robuste Pläne für die Gegenwart, die zu unterschiedlichen Zukunftswegen passen.



Welche Folgen hat diese Veränderung?

Das **Future Wheel** sieht auf den ersten Blick ziemlich komplex aus. Das sollte nicht abschrecken. Teams und Organisationen haben damit ein wirkungsvolles Werkzeug an der Hand, um Veränderungen und ihre Konsequenzen für die Zukunft zu bewerten. **Von der Veränderung ausgehend fragt man systematisch, was sie auslöst.** Zum Beispiel: „Gäste werden zukünftig eher Kurzreisen als lange Urlaube machen." Zunächst die Folgen erster Ordnung – was passiert direkt? Von jeder dieser Folgen aus wird weitergefragt: Welche Folgen zweiter Ordnung ergeben sich daraus? Und schließlich: Welche indirekten Konsequenzen dritter Ordnung entstehen am Ende dieser Kette? So wächst rund um die ursprüngliche Veränderung ein aufschlussreiches Netz aus Wirkungen und Zukunftsbildern.



Das Future Wheel hilft, sich auf verschiedene Zukunftsszenarien vorzubereiten

Was sind Megatrends?

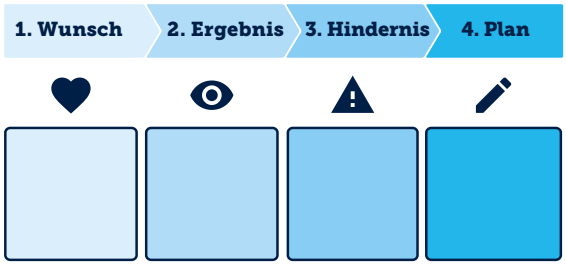
Megatrends sind langfristige Entwicklungen mit großer Relevanz für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. Das Zukunftsinstitut macht sie mit seinem Trendradar für Bereiche wie Mobilität, Gesundheit oder Sicherheit greifbar: zukunftsinstitut.de

In die Zukunft geschaut, Ideen entwickelt, klug entschieden – und nun? Jetzt braucht es das Werkzeug, um vom Denken auch wirklich ins Handeln zu kommen. Bitte sehr: Wer diese Tools und Methoden kennt, überlistet sein eigenes Zögern und Zaudern. Ausprobieren erwünscht!

Minimum Viable Product

Wenn man diesen Begriff ins Deutsche übersetzt, heißt er so viel wie das **„kleinste realisierbare Produkt"**. Gemeint ist eine erste funktionsfähige Version eines Produkts, die sich schnell(er) herstellen lässt und die nur über die wichtigsten Kernfunktionen verfügt. Das Prinzip kommt ursprünglich aus der Gründer- und Start-up-Szene. Hilfreich ist es aber auch, wenn es um alltägliche, konkrete und viel kleinere Projekte als eine Gründung geht. Denn schon da kann die zugrunde liegende Fragestellung unnötigen Perfektionismus vermeiden: **Warum an einer perfekten Lösung feilen, bevor überhaupt klar ist, ob die Grundidee funktioniert?** Ein Beispiel: Statt gleich ein komplett neues Outdoorangebot mit mehreren Touren zu entwickeln, reicht ein Testlauf mit wenigen Teilnehmenden, der zeigt, ob das Konzept ankommt. Als Sparringspartner eignet sich auch KI: „Entwickle drei deutlich kleinere Versionen dieser Idee, die wir innerhalb von zwei Wochen testen könnten."





WOOP: Ein Fahrplan fürs Machen

WOOP ist eine von der Psychologin Gabriele Oettingen entwickelte und in zahlreichen Studien untersuchte Methode. Es steht für **Wish (Wunsch), Outcome (Ergebnis), Obstacle (Hindernis) und Plan.** So funktioniert es: Man beginnt mit einem konkreten Wunsch und stellt sich lebhaft vor, wie sich das bestmögliche Ergebnis anfühlen würde – doch statt bei diesem angenehmen Gefühl zu verweilen, folgt der entscheidende Schritt: das größte innere Hindernis zu benennen, das einen selbst bisher davon abhält. **Daraus entsteht ein konkreter Wenn-Dann-Plan:** „Wenn [Hindernis] eintritt, dann werde ich [konkrete Handlung]." Jemand, der sich vornimmt, öfter eigene Ideen im Team einzubringen, könnte als Hindernis die Sorge vor sofortiger Kritik erkennen. Und daraus den Plan ableiten: „Wenn ich zögere, eine Idee zu äußern, dann schreibe ich sie zuerst kurz auf und sage sie danach trotzdem laut." Der eigentliche Clou: Rein positives Wunschdenken allein bewegt wenig. Die Kombination aus Wunschbild und Vorwegnahme des realistischen Hindernisses macht handlungsfähig.

Einfach machen

So ist es gut genug

Ein Team, das eine neue Informationstafel für Wandergäste entwickelt, könnte festlegen: Die wichtigste Route ist auf einen Blick erkennbar, die Karte ist auch bei Regen lesbar, die Kontaktdaten für Notfälle sind enthalten. Sind diese drei Punkte erfüllt, wird die Tafel produziert – auch wenn sich im Nachhinein noch ein schöneres Symbol oder eine elegantere Schriftart finden ließe. Das ist die Idee hinter der **Definition of Good Enough:** vorab festzulegen, wann ein Projekt als „gut genug" gilt und damit abgeschlossen ist. Ohne diese Grenze gibt es häufig keinen natürlichen Schlusspunkt, an dem das Optimieren aufhört. Entscheidend ist dabei: **Die Kriterien müssen vor Beginn der Arbeit feststehen, nicht währenddessen erarbeitet werden.** Denn wer erst mittendrin entscheidet, wann etwas gut genug ist, läuft Gefahr, den Maßstab umso weiter nach oben zu schieben, je näher er oder sie dem vermeintlichen Ziel kommt. Deshalb ist es ratsam, die Kriterien im Team abzustimmen und auch schriftlich festzuhalten, bevor die erste Zeile geschrieben oder der erste Entwurf gestaltet wird. Im Zweifel lohnt sich sogar eine weitere Frage dazu: Wer entscheidet am Ende, ob die Kriterien erfüllt sind? Wenn trotz allem das Handeln schwerfällt, hilft der Gedanke: Ein unfertiger, aber existierender Entwurf lässt sich später korrigieren – eine Idee, die nur im Kopf bleibt, dagegen nicht.



Die Zeit läuft!

Was bei der Ideenfindung hilft, lässt sich auch bei ihrer Umsetzung anwenden: ein Zeitlimit als Katalysator für „einfach machen". Das ist **Timeboxing**: Zwei Stunden für einen ersten Entwurf, keine Minute mehr. Ohne Deadline dehnt sich fast jede Aufgabe aus, bis sie den verfügbaren Raum komplett ausfüllt. Mit einer festen Zeitgrenze bleibt stattdessen kein Platz für endloses Feilen. **Am Ende der Zeitbox zählt der erreichte Stand, nicht der Wunschzustand:** Ein Team, das für die Vorbereitung eines Infostands zwei Stunden ansetzt, präsentiert nach Ablauf genau das, was in dieser Zeit entstanden ist – und plant bei Bedarf eine weitere, ebenso begrenzte Runde ein, statt die erste einfach zu verlängern.

Die Zwei-Minuten-Regel

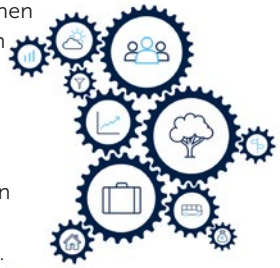
Wenn eine Aufgabe weniger als zwei Minuten dauert, wird sie einfach gemacht – nicht aufgeschoben, nicht notiert, nicht auf später verschoben. Der Gedanke dahinter: Kleine Aufgaben kosten oft mehr Zeit und Energie fürs Verwalten (aufschreiben, sich merken, später wiederfinden) als für die eigentliche Erledigung. Wer stattdessen sofort handelt, verhindert, dass sich Kleinigkeiten zu einem unübersichtlichen Berg auftürmen, der irgendwann selbst größere Aufgaben blockiert.

Unterstützung holen

Ob Daten, digitale Lösungen oder Destinationsentwicklung: Diese Angebote liefern praktische Unterstützung für den touristischen Alltag. Und helfen, ins Machen zu kommen – alleine oder gemeinsam

Tourismusmonitor Bayern

Wie entwickelt sich der Tourismus in meiner Region? Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Destinationen? Was verändert sich? **Mit mehr als 30 Kennzahlen aus Tourismus, Wirtschaft, Demografie, Infrastruktur, Umwelt und Wetter liefert der Tourismusmonitor Bayern eine verlässliche Datengrundlage** für solche Fragen. Zeitreihen und regionale Vergleichsmöglichkeiten helfen, Entwicklungen nachzuvollziehen und die eigene Destination einzuordnen. Besonders detaillierte Daten sind für die 96 bayerischen Landkreise und kreisfreien Städte verfügbar. Die Daten lassen sich individuell auswerten und herunterladen.



Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung

Die Matrix für zukunftsfähige Destinationsentwicklung hilft Destinationen dabei, sich fit für die Zukunft zu machen. Als Werkzeug mit 15 konkreten Handlungsfeldern bietet sie Orientierung, um den eigenen Status quo zu reflektieren, Potenziale zu erkennen und Handlungsbedarf zu identifizieren. **Dabei betrachtet sie die Destination ganzheitlich anhand von fünf Stakeholdergruppen und drei Wirkungsbereichen:** von „Menschen und Miteinander" über „Natur und Umwelt" bis hin zu „Wertschöpfung und Lebensqualität". Auch aktuelle Herausforderungen wie Klimawandel, Fachkräftemangel oder veränderte Gästebedürfnisse fließen ein. Ein Arbeitsbuch führt durch die Matrix und gibt mit Leitfragen, Methoden und Impulsen Hilfestellung zur Entwicklung von Lösungsansätzen und Maßnahmen.

Marketing-Kooperationen

Aufmerksamkeit zu erzielen wird für einzelne Destinationen und Betriebe immer schwieriger. Die BayTM setzt deshalb Kampagnen um, denen sich die ganze bayerische Tourismusbranche anschließen kann – etwa „Bayern geHÖRT erlebt" oder „Longevity. Natürlich auf Bayerisch." **Partner können dazu Kooperationen in verschiedenen Medien und Kanälen buchen** oder **kostenlose Grafiken nutzen, um die Kampagnen auf eigene Marketingaktivitäten zu übertragen.** Die BayTM unterstützt bei der Umsetzung, Synergien werden genutzt und alle profitieren von mehr Reichweite und Wirkung.

Gemeinsame Marktbearbeitung

Wer im Auslandsmarkt auftreten möchte, kann durch die gemeinsame Marktbearbeitung mit Partnern **mehr Sichtbarkeit und Bekanntheit** erlangen. In diesem Sinne setzt die BayTM ihr Marktwissen und ihre Kontakte ein, arbeitet mit den bayerischen Regionalverbänden zusammen und bündelt Mittel, um das Urlaubsland Bayern im Ausland – aktuell in den Niederlanden – zu positionieren. Tourismusakteure können sich an B2C- und B2B-Marketingmaßnahmen beteiligen, denn was für Einzelne womöglich schwierig und teuer wäre, gelingt mit **vereinten Kräften unter der Dachmarke Bayern** gleich besser.

BayernCloud Tourismus

Touristische Informationen auf verschiedenen Websites und digitalen Kanälen aktuell halten, ohne sie mehrfach pflegen zu müssen: Die BayernCloud Tourismus (BCT) macht es möglich. **Als zentrale Datendrehscheibe bündelt und vernetzt sie u. a. Informationen zu Unterkünften, POIs und touristischen Angeboten.** Die Daten werden entweder über angeschlossene Datenmanagementsysteme der Destinationen oder ein Eingabetool gepflegt und können über die BCT kostenlos genutzt werden – etwa in Onlineportalen, Apps oder an digitalen Infoterminals. Über Widgets lassen sich Inhalte auch direkt auf der eigenen Website einbinden. **Das spart Pflegeaufwand und erhöht die Reichweite touristischer Angebote.** Gleichzeitig schafft die BCT mit strukturierten, maschinenlesbaren Daten eine wichtige Grundlage für KI-Anwendungen, etwa digitale Reiseassistenten für die Gäste. So können Destinationen und touristische Unternehmen ihre Daten effizienter nutzen und neue digitale Services entwickeln.

Mehr dazu

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr zu den Unterstützungsangeboten und Services der BayTM



Fördermöglichkeiten und Institutionen

Hier finden Sie Rat und finanzielle Unterstützung

HEIMATUNTERNEHMEN ist eine Initiative der Ländlichen Entwicklung in Bayern im Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus (StMELF). Sie unterstützt Projekte mit sozialem, ökologischem, kulturellem oder strukturellem Nutzen. Statt klassischer Förderung bietet sie Begleitung. Die Heimat-Fachleute unterstützen bei Anträgen und stellen Kontakte her. Dazu kommt ein Netzwerk aus Gleichgesinnten und Fachleuten, derzeit in zehn bayerischen Regionen. Geeignet für touristische Projekte mit regionalem Mehrwert. **heimatunternehmen.bayern**

REGIONALBUDGET DER ILE-ZUSAMMENSCHLÜSSE
Für einen Zuschuss zu einem kleinen Projekt aus Bereichen wie Naherholung, Tourismus oder regionaler Wertschöpfung kann man sich an einen bayerischen ILE-Zusammenschluss wenden (Integrierte Ländliche Entwicklung). Ein regionales Gremium entscheidet über den Antrag. Antragsberechtigt sind Privatpersonen, Kommunen, Vereine und Initiativen. Bezuschusst werden bis zu 80 Prozent der Kosten, maximal 10.000 Euro pro Projekt. **stmelf.bayern.de**

LEADER BÜRGERENGAGEMENT
Mit dem LEADER-Projekt „Unterstützung Bürgerengagement" fördern die Lokalen Aktionsgruppen (LAG) in Bayern kleine, ehrenamtlich getragene Maßnahmen, die zur lokalen Entwicklungsstrategie beitragen. Die Unterstützung beträgt maximal 5.000 Euro pro Maßnahme. Ein unbürokratisches Verfahren, das sich gut für erste Projekte eignet. **stmelf.bayern.de**

„NEUE IDEEN ENTSTEHEN BEI UNS SELTEN AUS DEM GEWOHNTEN TROTT



und im eigenen Silo. Für neue, erfrischende Impulse schauen wir gezielt über den touristischen Tellerrand: Wie lösen andere Branchen komplexe Herausforderungen und welche innovativen Ansätze gibt es hier im Marketing? Dieser interdisziplinäre Blick sowohl branchenübergreifend als auch intern bei uns im Unternehmen ist extrem anregend. Im Team kombinieren wir das mit Marktforschungsdaten und aktuellen Social Trends, denn Kreativität braucht auch Fundament. Wenn Daten, Trendgespür und branchenfremde Denkmuster zusammenkommen, entstehen die spannendsten Ansätze."

Sophia Negro
Stabsstelle Marketing und Innovation, Allgäu GmbH



„WICHTIG IST FÜR MICH IMMER DER AUSTAUSCH MITEINANDER. Inspirationen finde ich oft auf Dienstreisen oder im Urlaub, wenn ich sehe, wie sich andere Destinationen im In- und Ausland präsentieren. Dann frage ich mich schnell: Was davon könnte sich auch auf Franken übertragen oder noch weiterdenken lassen? Ebenso kommen Impulse aus Gesprächen mit Agenturen und Partnern. Auch KI-Tools nutze ich inzwischen gerne, um erste Gedanken weiterzuspinnen. Dabei hilft natürlich die Erfahrung: Oft hat man ein gutes Bauchgefühl dafür, was funktionieren könnte. Gleichzeitig muss nicht jeder neue Trend sofort aufgegriffen werden – entscheidend ist, genau hinzuschauen und zu überlegen, was wirklich zur eigenen Region und zu den Gästen passt. Für mich heißt das: neugierig bleiben, über den Tellerrand schauen, Ideen im Team diskutieren und dann nicht zu lange theoretisieren, sondern ausprobieren und umsetzen."

Jörg Hentschel
Referent der Geschäftsführung, Tourismusverband Franken e. V.

„NEUE IDEEN ENTSTEHEN BEI UNS IM DWIF, WENN WIR PERSPEKTIVEN WECHSELN: Wir denken mit den Kundinnen und Kunden und auch intern aus der Sicht der Gäste von morgen und entwickeln in kreativen Kurzsprints Ideen, die andere im Team ergänzen und weiterdrehen. So wird aus einem Gedanken etwas, auf das allein niemand gekommen wäre. Für die Umsetzung stelle ich gern die Kopfstandfrage: Was müssten wir tun, damit ein Projekt garantiert scheitert? Aus den Antworten leiten wir ab, was es zum Gelingen braucht. Dann gilt: klein starten, schnell ausprobieren, aus Rückmeldungen und Fehlern lernen. Mut wächst durchs Machen – nicht durchs Warten auf die perfekte Idee."



Dr. Andrea Möller
Senior Consultant, dwif-Consulting GmbH

Das sagt ihr ...



Christoph Aschenbrenner
Vorstandsvorsitzender KUNO-Stiftung, Organisationsentwickler

„Manche Ideen kommen mir beim Fahrradfahren im Wald. Für tragfähige Lösungen habe ich aber mit co-kreativen Formaten die besten Erfahrungen gemacht – von Design Sprints bis Prototyping. Ich leite gerne Workshops an und entwickle zusammen mit Organisationen und Gruppen Lösungen, die wirklich brauchbar sind. Die sind dann oft auch die stabilsten, weil sie durchdacht sind und viele Perspektiven einbeziehen. Und Menschen, die bei der Erarbeitung dabei waren, setzen sich hinterher deutlich stärker für die Umsetzung ein."

„MAN NEHME … EINEN KLEINEN KREIS ENGAGIERTER KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN,



die einander vertrauen und gerne mal kreativ über den Tellerrand hinausschauen, versetze diese Runde in eine inspirierende Umgebung jenseits des Büros, gebe eine großzügige Portion Zeit hinzu, höchstens eine Handvoll Fragestellungen und eine Prise äußeren Druck, neue Wege gehen zu müssen. Das ist das Rezept für unseren alljährlichen Klausurtag im kleinen Team, bei dem wir Altes auf den Prüfstand stellen und Neues durchdenken. Die größte Herausforderung besteht immer darin, die Euphorie des freitäglichen Ideenfeuerwerks in den montäglichen Arbeitsalltag hinüberzuretten und mit dem umsetzbaren Kern der gewonnenen Gedanken dann auch ins Tun zu kommen!"

Michael Heger
Tourismusdirektor, BAMBERG Tourismus & Kongress Service

Fotos: Susanne Mölle / Allgäu GmbH, FrankenTourismus, Foto Sauter, Christoph Gabler, Marion Wagensonner



Ganz groß aufgezogen: Das Festival La Gacilly-Baden Photo in den Straßen von Baden bei Wien

Gewagt – und



Die Augen offen halten, Dinge neu denken und den Schulterschluss suchen – so entstehen große und kleine Erfolgsgeschichten

gewonnen

Fotos: Johannes Zinner / Foto Festival Baden, Martin Ackerl / Festival La Gacilly-Baden Photo

Baden, Österreich

Festival La Gacilly-Baden Photo

Er kam 2018 in das bretonische Dorf La Gacilly, sah das Open-Air-Fotofestival des Kosmetik-Unternehmers und Bürgermeisters Jacques Rocher und war begeistert. „Das will ich auch bei uns in Baden haben", beschloss spontan Lois Lammerhuber, vielfach prämierter GEO-Fotograf, Autor und Verleger, und wandte sich an Rocher. Er überzeugte ihn mit der Idee, ein Festival mit zwei Locations daraus zu machen – einer im Westen, einer im Osten Europas. Und bot ihm an, einen guten Teil der Produktionskosten zu übernehmen. Sieben Monate später hatte Lammerhuber das Festival nach Baden bei Wien geholt – mit demselben Fokus (Mensch und Umwelt), denselben Künstlern, denselben Bildern. Rund 2.000 großformatige Fotos, an Hausfassaden und in der Natur befestigt, sind frei und kostenlos zugänglich. Mittlerweile ziehen die Locations zusammen rund 700.000 Besuchende an. Und: 40 weitere Gemeinden und Städte würden das Festival auch gerne bei sich haben …



Silvia und Lois Lammerhuber gewannen 2026 den LUXlife-Preis für das beste Open-Air-Foto-Festival



Man muss nicht immer das Rad neu erfinden: Bremen hat sich von Kopenhagen inspirieren lassen

Bremen, Deutschland

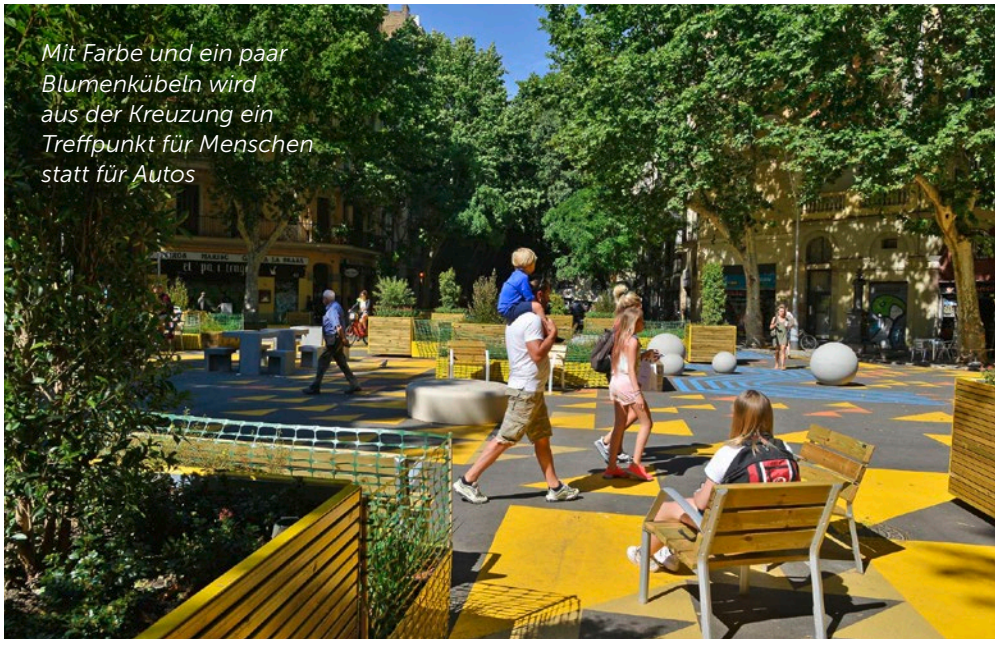
Die dänische Lösung

Bremen Tourismus suchte nach einer Idee, um umweltbewusstes Reisen zu bewerben. Und hörte von CopenPay. Die preisgekrönte Initiative des Kopenhagener Tourismusverbands belohnt Gäste und Einheimische, die z. B. mit dem Fahrrad statt mit dem Auto unterwegs sind, mit kleinen Geschenken oder Partnerrabatten. Diese Idee kam in Bremen gut an, denn man hatte dort schon einmal die Bahnanreise von Gästen erfolgreich prämiert. „Wir haben uns von Beginn an mit den Kolleginnen und Kollegen von Kopenhagen ausgetauscht und viele wertvolle Impulse mitgenommen. Für Bremen haben wir das Prinzip dann adaptiert und an unsere Leistungsträgerinnen und -träger sowie an unsere Zielgruppe angepasst", berichtet Pia Konietzko von Bremen Tourismus. Im Mai 2026 startete BremenPay als Pilotprojekt mit 55 Partnern. Und funktionierte so gut, dass es 2027 wiederholt wird – diesmal über einen längeren Zeitraum.

Barcelona, Spanien

Stadtplanung mit Farbeimern und Pflanzen

Stadtplanung bedeutet oft Kompetenzgerangel und Antragsdschungel über Jahre. Wie es schnell geht, zeigt Barcelona: Um den Autoverkehr zu reduzieren, fasste die Stadt 2016 in einem Pilotprojekt neun Wohnblöcke zu einem Superblock zusammen. Der Verkehr wurde außen herum geleitet, die Straßen im Inneren begrünt. Dabei kam das Prinzip des „Tactical Urbanism" zum Einsatz: schnelle, umkehrbare Interventionen im Stadtraum, um das Konzept unkompliziert testen zu können. Mit Farbe, Pflanzen in Kübeln und Betonelementen wurde der Raum neu aufgeteilt und mehr Platz für Fußgänger und Fußgängerinnen geschaffen. Der Erfolg war die Grundlage für eine permanente Umgestaltung und die Ausweitung des Superblock-Prinzips auf andere Viertel. Aktuell gibt es sechs Superblocks in Barcelona, insgesamt über 500 sind geplant.



Mit Farbe und ein paar Blumenkübeln wird aus der Kreuzung ein Treffpunkt für Menschen statt für Autos



Eine gute Gastro-Idee einfach mal ausprobieren? Dafür gibt es das Foodlab in Hamburg

Hamburg, Deutschland

Wo köstliche Ideen entstehen

Innovation braucht Raum, um sich entwickeln zu können: Welchen Unterschied das richtige Umfeld und ein gutes Netzwerk machen, zeigt das von Food-Bloggerin und Marketing-Expertin Christin Siegemund gegründete Foodlab in der Hamburger HafenCity. Hier finden Akteure und Akteurinnen aus der Foodbranche alles, um ihre Ideen zu realisieren und auf Herz und Nieren zu testen. Das Angebot reicht von Co-Working-Plätzen über professionelle Versuchsküchen für neue Kreationen bis hin zum Fotostudio für Bild- und Tonaufnahmen. Im Pop-up- und Café-Bereich können Start-ups ihre Konzepte oder Produkte im Rahmen von Produkt-Launches, Workshops oder Präsentationen direkt der Öffentlichkeit vorstellen. Die Räumlichkeiten können auch für Feste und andere Veranstaltungen gemietet werden. Das Herzstück des „Ökosystems für unternehmerische Food-Macherinnen und -Macher", wie es das Betreiber-Team selbst formuliert, bilden jedoch stets der ungezwungene Austausch, die gegenseitige Anregung und der Wissenstransfer innerhalb der Kulinarikszene.

Fotos: Jonas Jaromir Schmidt / WFB, Ecologia Urbana – Ajuntament de Barcelona, Vivi d'Angelo



LONGEVITY

Natürlich auf Bayerisch

Die neue Kampagne der BayTM für Urlaub mit gesundem Mehrwert.

Ob Bewegung in der Natur, bewusste Ernährung, Regeneration oder mentale Balance: Bayern bietet längst vieles, was die Longevity-Community sucht.
Mit unserer neuen Kampagne machen wir diese Stärken sichtbar, erschließen neue Zielgruppen für bestehende Angebote und schaffen zusätzliche Reiseanlässe.

Seien Sie dabei und zeigen Sie mit uns, wie vielfältig Longevity in Bayern ist!

Jetzt Kooperationsmöglichkeiten entdecken und mitmachen.

Bayern Servus Urlaub.

©erlebe.bayern - Christian Fay