

HANDBUCH

STRATEGIEN ERFOLGREICH ERSTELLEN UND KOMMUNIZIEREN



Kofinanziert von der
Europäischen Union

branden
burg

INHALT

Kapitel 1: EINSTIEG

Für wen ist dieses Handbuch?	3
Was kann dieses Handbuch?	4
Der inhaltliche Rahmen: die Tourismusstrategie Brandenburg	5

Kapitel 2: HALTUNG & SELBSTVERSTÄNDNIS

Einstieg & Überblick	6
Strategie und Selbstbild	7
VUCA verstehen	8
BANI einordnen	9
Strategische Haltung	10
Fokus finden: Circle of Influence	11
Perspektiven wechseln	12
Rollen klären	13
Beziehungen gestalten	14
Motivation verstehen	15
Veränderung fördern	16
Veränderung kommunizieren	17
Dialoge lösungsorientiert führen	18
Gespräche fair gestalten	19
Von der Haltung zum Handeln	20
Zusammenfassung & Reflexion	21

Kapitel 3: WERKZEUGE & PROZESSE

Einstieg & Überblick	22
Strategieprozess im Überblick	23
Initialisierung	24
Worum geht's?	24
Ziel und Auftrag klären	25
Stakeholder erkennen	26
Argumente finden	27
Analyse	28
Zukunftsfelder einordnen	28
SWOT-Analyse	29
Stakeholder Map	30
Stakeholder Grid	31
Region oder Ort verstehen	32
Portfolio-Analyse	33
Befragungen umsetzen	34
Befragungsformate	35
Konzeption	36
Vision & Mission	36
Werte definieren	37
Ziele: SMART	38
Ziele: OKR	39
Zielgruppen wählen	40

Personas entwickeln	41	Ablaufplanung, Material & Organisation	61
Leitgeschichte	42	Den richtigen Raum wählen	61
Priorisieren	43	Spannungsbogen gestalten	62
Produkt-Canvas	44	Idealtypische Abläufe	63
Marke einbinden	45	Workshop-Aufbau planen	64
Umsetzung	46	Visualisierung & Materialeinsatz	65
Strategie kommunizieren	46	Moderationskoffer & Ausstattung	66
Strategie kommunizieren - Formate	47	Methoden und Werkzeuge	67
Projektmanagement	48	Methoden für Check-in	67
Maßnahmen planen	49	Kreativ öffnen: 6-3-5-Methode	68
Finanzierung mit Fördermitteln	50	Kreativ öffnen: Von A bis Z	69
Finanzierung mit weiteren Methoden	51	Kreativ öffnen: Kopfstand-Methode	70
Zusammenfassung & Reflexion	52	Kreativ öffnen: SCAMPER-Methode	71
Kapitel 4: MODERATION & PRÄSENTATION		Fokussieren und schließen: Entscheidungen steuern	72
Einstieg & Überblick	53	Fokussieren und schließen: Entscheidungsformate	73
Moderieren	54	Methoden für Check-out	74
Was ist das und warum ist das entscheidend?	54	Zusammenfassung & Reflexion	75
Haltung und die eigene Rolle	55	Kapitel 5: ABSCHLUSS	
Die Gruppe im Blick	56	Abschluss	76
Methoden für positive Gruppendynamik	57	Impressum	77
Umgang mit Spannungen	58		
Formate für große Gruppen	59		
Formate für kleinere Gruppen	60		

FÜR WEN IST DIESES HANDBUCH?

Mit der Tourismusstrategie Brandenburg hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz im Jahr 2023 eine Grundlage für die zukünftige Ausrichtung des Tourismus in Brandenburg veröffentlicht. Dieses Handbuch dient der gemeinsamen Umsetzung der Strategie. Es wurde anlässlich der Strategieakademie, die 2025 durchgeführt wurde, konzipiert, kann aber auch ohne diese genutzt werden.



Dieses Buch ist für alle, die strategisch in den brandenburgischen Tourismusregionen und -orten arbeiten oder es zukünftig stärker tun wollen. Egal, ob du in der Geschäftsführung, im Themenmanagement oder der Kommunikation tätig bist – wichtig ist nicht der Titel, sondern das Interesse an strategischen Themen.

Dieses Handbuch ist ein flexibler Begleiter – du kannst von vorne nach hinten arbeiten oder dir punktuell genau die Inhalte aussuchen, die du brauchst.

Nutze es, wenn du konkret einen Prozess vorbereitest, wenn du bei einer aktuellen Fragestellung frische Ideen für die Vorgehensweise brauchst oder stöbere einfach darin, um neue Inspiration zu erhalten.



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Handbuchs digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://tourismusnetzwerk-brandenburg.de/handbuch>

WAS KANN DIESES HANDBUCH?

Wie der Titel schon sagt, handelt es sich um ein Arbeitsbuch. Wir verzichten also auf graue Theorie oder lange Texte und gehen direkt ins Tun. Du findest hier Ideen und Unterstützung dafür, wie du in deiner Region oder in deinem Ort strategisch denken, planen, umsetzen und andere mitnehmen kannst.

DAFÜR GIBT ES DREI ZENTRALE INHALTSFELDER:



1. Haltung und Selbstverständnis. In diesem Kapitel erkunden wir deine persönliche Haltung zur Strategiearbeit. Es geht darum, zu verstehen, welche Denkweisen strategisches Arbeiten fördern oder behindern. Dies stärkt dein strategisches Selbstverständnis und du lernst, wie du andere motivierst, deine Ziele zu ihren zu machen (ab Seite 6).



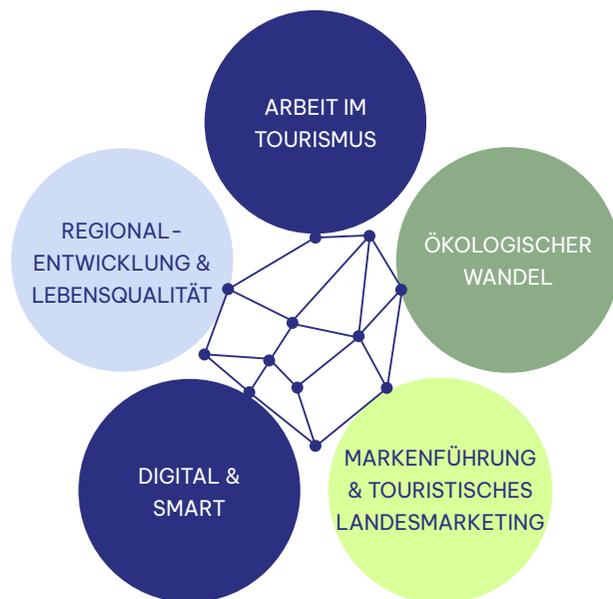
2. Werkzeuge und Prozesse. In diesem Kapitel betrachten wir den Gesamtprozess strategischer Arbeit in einer Tourismusregion bzw. in einem touristischen Ort und lernen konkrete Methoden und Werkzeuge kennen. Wir zeigen dir zudem, wie diese praxisnah entlang der Prozessphasen angewendet werden (ab Seite 22).



3. Moderation und Präsentation. In diesem Kapitel tauchen wir ein in die Prinzipien guter Moderation und Präsentation in der Tourismusstrategiearbeit. Es unterstützt dich, Meetings, Workshops und andere Formate ganzheitlich zu gestalten und deine eigene Rolle und Wirkung als Moderatorin oder Moderator zu verfeinern (ab Seite 53).

DER INHALTLICHE RAHMEN: DIE TOURISMUSSTRATEGIE BRANDENBURG

Die Tourismusstrategie Brandenburg beinhaltet eine neue Strategiearchitektur mit fünf Zukunftsfeldern und konkreten Themenschwerpunkten, die eine langfristige Orientierung gibt.



DIE STRATEGIE VERFOLGT DREI ZIELE:

- 1. Sie schafft die Grundlage:** Durch ihre fünf Zukunftsfelder und 26 Themenschwerpunkte bietet sie einen Rahmen und setzt damit Prioritäten, um der touristischen Entwicklung eine zukunftsfähige Ausrichtung zu geben.
 - 2. Sie gibt einen Rahmen vor** für weitere tourismusbezogene Strategien – sowohl auf Landesebene als auch für die Regionen und Kommunen. Diese sollen sich idealerweise an der Tourismusstrategie Brandenburg orientieren und den gemeinsamen Weg konkret ausformulieren.
 - 3. Sie ist die zentrale Leitlinie** für die Weiterentwicklung und dient der Landesregierung als Grundlage für eigene Prioritätensetzungen.
- Wie kommst du nun von diesen inhaltlichen Schwerpunkten und Zielsetzungen in eine konkrete Umsetzung? Genau dabei soll dieses Handbuch unterstützen. Einige Methoden zeigen ganz konkret den Bezug zur Tourismusstrategie Brandenburg auf.**

HALTUNG & SELBSTVERSTÄNDNIS

EINSTIEG UND ÜBERBLICK

Strategiearbeit beginnt nicht mit Maßnahmen – sondern mit **Menschen, Haltungen und innerer Klarheit**. In den touristischen Regionen Brandenburgs arbeiten viele Akteure kooperativ, dezentral und unter hohem Veränderungsdruck. Es ist deshalb entscheidend, wie wir auf komplexe Herausforderungen blicken – und welches Selbstverständnis wir in die Arbeit einbringen.



IN DIESEM KAPITEL LERNST DU:

- Warum dein **persönlicher Blick** auf Strategie prägt, wie du handelst.
- Wie du dich in einer **unsicheren und komplexen Welt** strategisch orientieren kannst (VUCA- & BANI-Modell).
- Was eine **strategische Haltung** auszeichnet – und was sie ermöglicht.
- Wie du mit **Konzepten** wie dem Circle of Influence, der Perspektiven-Matrix und klarer Rollenreflexion neue Handlungsspielräume findest.
- Warum Strategiearbeit immer auch **Beziehungsarbeit** ist.
- Wie du **Menschen motivierst**, mitnimmst und Veränderung wirksam kommunizierst.

Dieses Kapitel verbindet Grundlagen, Reflexion und Werkzeuge – damit du mit **klarem Blick, resilienter Haltung und strategischer Wirkung** arbeiten kannst.



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://bb.reisen/hQrrh>

STRATEGIE UND SELBSTBILD

Bevor wir in die Welt der strategischen Methoden und Werkzeuge eintauchen, lass uns mit einem Moment der Selbstreflexion beginnen. Denn: **Strategie beginnt nicht mit PowerPoint, sondern mit Haltung.** Es geht um Menschen, Verantwortung, Zukunftsbilder.

Dein persönliches Verständnis von „Strategie“ beeinflusst maßgeblich, wie du Entscheidungen triffst, Prioritäten setzt und Veränderungen gestaltest.

Nutze diesen Einstieg, um deinen eigenen Blick auf das Thema zu schärfen:

- deinen strategischen Kompass zu justieren
- ein Gefühl für die Tiefe und Weite strategischen Denkens zu bekommen
- mit deiner eigenen Erfahrung als Ausgangspunkt einzusteigen

Hört sich komisch an? Vertrau uns! Wenn du mit einer klaren Haltung, Mut und Energie einen Strategieprozess startest, wirst du die kommenden Herausforderungen meistern und andere motivieren, Teil des Prozesses zu werden.



REFLEXION

Welche Assoziationen hast du mit dem Begriff „Strategie“?

An welche Begriffe, Bilder und Erfahrungen denkst du zuerst?

Wo hast du „Strategie im Tourismus“ konkret erlebt – gut wie schlecht?

Gab es Situationen, in denen strategisches Handeln hilfreich war? Oder Momente, in denen „Strategie“ eher Fassade war oder sogar Schaden angerichtet hat?

Was unterscheidet für dich strategisches von operativem Arbeiten?

Wie erkennst du, ob du gerade strategisch denkst oder operativ handelst? Wie gelingt dir der Wechsel zwischen strategischer Perspektive und operativer Umsetzung?

Welche Haltungen oder Werte verbindest du mit guter strategischer Arbeit?

Geht es für dich um Weitsicht? Um Mut? Um Klarheit? Um Einbindung? Welche inneren Prinzipien sollten Strategieprozesse deiner Meinung nach leiten?

Was brauchst du, um strategisch gut arbeiten zu können?

Welche Rahmenbedingungen, welches Umfeld, welche Freiräume fördern dein strategisches Denken? Was hindert dich daran?

VUCA VERSTEHEN

Volatility/Volatilität, Unbeständigkeit
Uncertainty/Unsicherheit
Complexity/Komplexität
Ambiguity/Mehrdeutigkeit

In einer Welt, die sich ständig wandelt, reicht Fachwissen allein nicht mehr aus.

Das VUCA-Modell beschreibt vier zentrale Merkmale unserer Zeit, die auch den Tourismus in Brandenburg prägen. Es hilft dir zu verstehen, warum strategisches Denken mehr ist als Ziel-Plan-Maßnahmen. Es bedeutet, bewusst mit Veränderung umzugehen.

Du kannst nicht alles kontrollieren, aber du kannst bewusst gestalten.

Gerade für den Tourismus in Brandenburg, der zwischen den Interessen der Gäste und der Einheimischen, der Tourismuswirtschaft und der Verwaltung sowie Rahmenbedingungen wie Klima- und Naturschutz oder Fachkräftemangel balancieren muss, ist strategisches Arbeiten eine Zukunftsnotwendigkeit.

? WAS IST DAS?

V = VOLATILITY

Schnelle, unerwartete Veränderungen mit direkter Wirkung

Plötzliche Gästeanstürme in sensiblen Naturregionen nach Social-Media-Hypes

Förderprogramme starten oder enden kurzfristig

Mitarbeitende fallen kurzfristig aus

U = UNCERTAINTY

Entwicklungen sind schwer vorhersehbar – selbst mit guten Daten

Ungewiss, ob Investitionen (z. B. in Radwege) angenommen werden

Verändertes Gästeverhalten nach Krisen (z. B. Pandemie, Inflation)

Politische Wechsel auf Landes- oder Bundesebene bringen neue Prioritäten

C = COMPLEXITY

Viele Einflussfaktoren greifen ineinander – und haben Nebenwirkungen

Tourismus ist abhängig von u. a. Mobilität, Klima, Kultur, Landwirtschaft

Entscheidungen über Besucherlenkung wirken auf Naturschutz, Akzeptanz, Infrastruktur

Anspruchsgruppen (Gäste, Einheimische, Betriebe, Verwaltung ...) haben teils widersprüchliche Bedürfnisse

A = AMBIGUITY

Gleiche Situationen werden unterschiedlich interpretiert

„Nachhaltigkeit“ bedeutet für Gäste, Betriebe oder Politik oft etwas anderes

Besucherrückgang: Entlastung für die Natur oder wirtschaftlicher Verlust?

„Einheimischengerechter Tourismus“ – was bedeutet das konkret?

BANI EINORDNEN

Brittle/Brüchig
Anxious/Ängstlich
Non-linear/Nicht-linear
Incomprehensible/Unverständlich

Die Welt verändert sich – aber nicht nur schnell (siehe VUCA-Modell), sondern auch tiefgreifend. Das BANI-Modell ist eine Weiterentwicklung von VUCA und beschreibt eine Welt, in der Verletzlichkeit, Überforderung und Nicht-Linearität zunehmend prägend sind.

Für den Tourismus in Brandenburg mit seiner kleinteiligen Struktur, hohen Umweltabhängigkeit und oft kontroversen gesellschaftlichen Erwartungen bedeutet dies:

Strategie heute heißt nicht: Kontrolle schaffen. Sondern: handlungsfähig bleiben.

? WAS IST DAS?

B = BRITTLE

Scheinbar stabile Systeme können unerwartet zusammenbrechen.

Infrastruktur (z. B. Parkplätze, ÖPNV) bricht bei Gästeansturm zusammen

Personalmangel gefährdet Betriebsfähigkeit

Klimaextreme bringen regionale Destinationsstrukturen ins Wanken

A = ANXIOUS

Angst und Unsicherheit lähmen und blockieren Entscheidungen.

Investitionen werden aufgeschoben

Zögerlicher Umgang mit Transformationsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit

Mutige Ideen scheitern an innerer Unsicherheit

N = NON-LINEAR

Wirkungen sind kaum vorhersehbar.

Kleine Maßnahmen (z. B. Social-Media-Post, Wegweiser) haben unerwartet große Wirkung

Gästeströme verändern sich scheinbar ohne Anlass

Maßnahmen (z. B. in der Infrastruktur) zeigen verzögerte oder unerwartete Wirkung

I = INCOMPREHENSIBLE

Entwicklungen erscheinen widersprüchlich oder willkürlich.

Zielgruppenverhalten ist kaum erklärbar oder segmentierbar

Förderlogiken wirken intransparent oder ändern sich kurzfristig

Daten sind vorhanden, aber liefern keine klaren Handlungsempfehlungen

STRATEGISCHE HALTUNG



Im Tourismus in Brandenburg, wo viele kleine Akteure mit großen Herausforderungen konfrontiert sind – von Fachkräftemangel über Klimafolgen bis hin zu vielschichtigen Erwartungen aus Region, Politik und Gästekreisen – ist eine strategische Haltung ein Schlüssel zur Handlungsfähigkeit.

MERKMALE

Strategische Reife zeigt sich, wenn Organisationen und Personen nicht nur reagieren, sondern bewusst gestalten, lernen und sich weiterentwickeln.

Wirkungsorientiert

Fokus auf mögliche Ergebnisse, nicht nur auf die Abarbeitung von To-do-Listen

Langfristig denken

Zukunft mitdenken, auch wenn das Tagesgeschäft drängt

Offen für Komplexität & Unsicherheit

Nicht vorschnell vereinfachen, sondern differenzieren

Beteiligungsorientiert

Betroffene zu Beteiligten machen, gerade auf regionaler und lokaler Ebene

Mut zu Entscheidungen

Auch handeln, wenn nicht alle Fakten auf dem Tisch liegen

Fokus auf Sinn, Wirkung & Zielbild

Warum tun wir das und wohin wollen wir?

AGILITÄT

Agilität sorgt für strategische Handlungsfähigkeit in einer Welt, die sich nicht linear planen lässt. Agilität bedeutet: strukturiertes, lernendes Handeln unter Unsicherheit.

Iterativ arbeiten

Nicht alles auf einmal, sondern in Etappen

Orientierung an Zielgruppen/ Gästen

Bedürfnisse verstehen, nicht nur selbst ausdenken

Schnelles Feedback nutzen

Aus Erfahrungen lernen, statt stur Kurs halten

Co-Kreation

Lösungen gemeinsam entwickeln (Partner, Gäste, Einheimische)



Plane in Szenarien, nicht in Gewissheiten.

Nutze Feedback aus der Region.

Lass Unvollständigkeit zu. Teile Verantwortung.

Setze bewusst Pausen zur Reflexion.

Feiere Lernschritte, nicht nur Ergebnisse.

FOKUS FINDEN: CIRCLE OF INFLUENCE

Bei der Strategiearbeit verlieren wir uns schnell in Dingen, die wir nicht direkt beeinflussen können: Wetter, Politik, Gästebewertungen, globale Trends. Das kann frustrieren und lähmen.

Das Konzept des Circle of Influence nach Stephen Covey hilft:

Statt Energie in Sorgen zu investieren (**Circle of Concern**), richten wir den Fokus auf das, was wir beeinflussen (**Circle of Influence**) oder aktiv steuern (**Circle of Control**) können.

Gerade im Tourismus mit seinem starken Spannungsfeld zwischen lokalen Gegebenheiten und externen Abhängigkeiten ist dieses Denkmodell hilfreich.

CIRCLE OF CONCERN SORGEKREIS

Was relevant ist, aber außerhalb deiner Kontrolle: Globale Trends, politische Maßnahmen, andere Meinungen

Klimawandel oder globale Krisen

Landes-/Bundesförderpolitik

Social-Media-Trends/KI

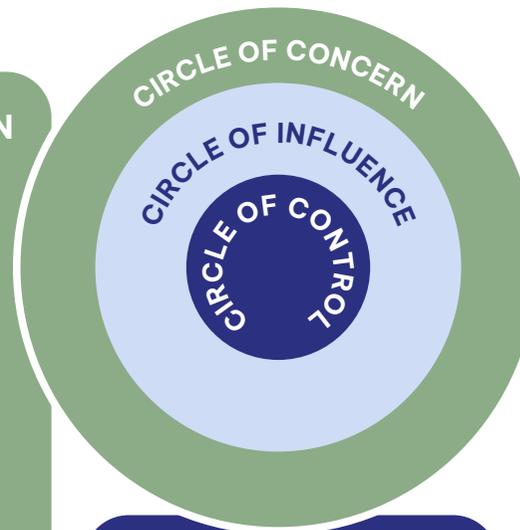
CIRCLE OF INFLUENCE EINFLUSSKREIS

Was du nicht direkt kontrollieren, aber beeinflussen kannst: Entscheidungen, Prozesse oder Menschen, auf die du einwirken kannst

Dein Beitrag in Strategieprozessen

Impulse in Gremien oder politischem Kontext

Bewusstes Stakeholder-Management



CIRCLE OF CONTROL KONTROLLBEREICH

Was du direkt steuern kannst: Eigene Entscheidungen, Verhalten, Kommunikation, Prioritäten

Wie du mit Kollegen und Kolleginnen sowie Partnern kommunizierst

Welche Haltung du bei Unsicherheit einnimmst

Welche Projekte du mitgestaltest oder initiiert



TIPPS

Fange mit kleinen Schritten im Kontrollbereich an – nicht beim Wünschenswerten.

Nutze deine Stimme in lokalen Gremien oder Initiativen (Kommunalpolitik, Tourismusvereine, Beteiligungsprozesse).

Verstärke Zusammenarbeit statt Einzelaktionen.

Sag bewusst Nein zu Aufgaben, die außerhalb deines Einflusses liegen.

Lerne, mit Unsicherheit professionell umzugehen. Sag z. B. offen: „Wir wissen es noch nicht, aber wir beobachten und lernen.“

PERSPEKTIVEN WECHSELN

Im Alltag begegnen uns oft Sätze, die strategisches Arbeiten ausbremsen:

„Strategie ist nur für die Chefetage.“

„Wir müssen erst alles wissen.“

„Hatten wir schon – das klappt nicht.“

„Wir sind dafür zu klein/groß/speziell.“

Diese Sätze enthalten oft einen wahren Kern – aber auch eine selbst gemachte Begrenzung.

Strategisches Denken heißt: bewusst Perspektiven erweitern.

Die Perspektiven-Matrix ist ein wirkungsvolles Team-, Workshop- sowie Denk-Werkzeug. Sie funktioniert am besten nicht als einmalige Übung, sondern als Haltung: „Ich will es auch anders sehen können.“

Die Perspektiven-Matrix hilft dir, ein Thema aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten. Die Grafik zeigt drei Perspektiven-Varianten: nach Bewertung, Akteuren, dem zeitlichen Bezug.

Positiv: Was ist gut daran? Wo steckt Potenzial?

Politik: Welches Ziel verfolgt sie, regional/auf Landesebene?

Heute: Was ist jetzt relevant?

Negativ: Was ist schwierig, riskant, herausfordernd?

Touristische Akteure: Was brauchen sie zur Umsetzung?

Kurzfristig: Was steht in den nächsten 12 Monaten an?

THEMA / PROBLEMSTELLUNG

Neutral: Was sind die objektiven Fakten – ohne Wertung?

Gäste: Welche Wünsche und Erwartungen haben sie?

Mittelfristig: Welche Weichen müssen gestellt werden?

Offen: Was weiß ich (noch) nicht? Welche Annahmen habe ich?

Einheimische: Welche Bedürfnisse haben sie bei dem Thema?

Langfristig: Was soll in 5–10 Jahren erreicht sein?



HILFT BEI

- ... Verständnis fördern
- ... Selbstreflexion anregen
- ... Zielkonflikte aufdecken



KANN NICHT

- ... direkte Lösungen liefern
- ... Komplexität vollständig auflösen
- ... Beteiligung oder Daten ersetzen

ROLLEN KLÄREN



Strategisches Denken ist kein Privileg von Führungskräften – und keine Frage des Titels. In jeder touristischen Organisation gibt es Menschen, die strategisch wirken: indem sie Entwicklungen vordenken, Prozesse gestalten, andere begeistern oder mit guten Fragen Richtung geben.

Strategisch wirksame Menschen bewegen sich dabei **flexibel zwischen verschiedenen Rollen – je nach Kontext, Thema und Teamdynamik.**

Es geht nicht um „entweder-oder“, sondern um ein situatives „sowohl-als-auch“.



REFLEXION

Welche Rollen hast du bisher eingenommen?

Was ist gelungen und was nicht?

In welcher Rolle fühlst du dich sicher?

ROLLE	WAS DU TUST
Entwicklerin/Entwickler	Strategische Ansätze, Projekte und Programme konzipieren
Anwenderin/Anwender	Strategie-Tools in der täglichen Arbeit (z. B. Zielgruppen, Positionierung) nutzen
Übersetzerin/Übersetzer	Strategie für Politik, Betriebe, Verwaltung verständlich machen
Moderatorin/Moderator	Prozesse steuern, Teams führen, Beteiligung fördern
Multiplikatorin/Multiplikator	Wissen weitergeben – intern und extern
Motivatorin/Motivator	Personen für gemeinsame Ziele begeistern und aktivieren

BEZIEHUNGEN GESTALTEN

Strategie klingt nach Konzepten, Plänen und Zielen. Doch wer in den Tourismusregionen Brandenburgs arbeitet, weiß: **Es geht vor allem um Menschen.**

Gastgeberinnen und Gastgeber, Verwaltung, Politik, Einheimische – sie alle tragen nur zur Strategieumsetzung bei, wenn sie den Sinn verstehen und überzeugt sind:

→ Bürgermeisterinnen und Bürgermeister müssen verstehen, warum Besucherlenkung wichtig ist, um Wege freizugeben.

→ Gastgeberinnen und Gastgeber müssen sich mitgenommen fühlen, um sich einbringen zu wollen.

→ Einheimische müssen Sinn sehen, um Akzeptanz zu zeigen.

Strategiearbeit braucht Beziehung, Beteiligung und Haltung.



DU ALS STRATEGISCH DENKENDE PERSON

Wenn du Verantwortung für strategische Entwicklung übernimmst, brauchst du mehr als ein gutes Konzept. Du brauchst ein **strategisches Beziehungsverständnis**.

Kooperationswille statt Kontrollanspruch: Du kannst nicht alles bestimmen, aber viel ermöglichen.

Empathie für verschiedene Perspektiven: Was treibt den Bürgermeister, die Landwirtin, den Gastgeber an?

Strategische Kommunikation statt Fachsprache: Du übersetzt Ziele so, dass sie verstanden, akzeptiert und getragen werden.

Geduld & Prozessbewusstsein: Wandel braucht Zeit, Wiederholung und manchmal Umwege.

Wirkungsorientierung trotz indirekter Umsetzung: Auch wenn du nicht selbst umsetzt, kannst du Wirkung mitgestalten.

Einladung statt Überzeugung: Menschen folgen eher einer Idee, zu der sie selbst beitragen konnten.



TIPPS

Lade zum Mitdenken ein, bevor du um Zustimmung bittest.

Zeige echtes Interesse an Perspektiven, die deiner eigenen widersprechen.

Baue informelle Gespräche gezielt in deine Strategieprozesse ein.

Sorge für kleine, greifbare Erfolge, nicht nur für Visionen.

Akzeptiere, dass nicht alle gleichzeitig „mitziehen“.

MOTIVATION VERSTEHEN



In den Regionen und Kommunen Brandenburgs sind unternehmerischer Einsatz, regionale und kommunale Verantwortung und ehrenamtliches Engagement die Grundlage touristischer Entwicklung.

Doch Beteiligung ist kein Selbstläufer.

Motivation ist deshalb ein zentrales Thema für alle, die im strategischen Kontext arbeiten – sei es bei der Umsetzung von Projekten, in Beteiligungsprozessen oder in der Zusammenarbeit.

INTRINSISCHE VS. EXTRINSISCHE MOTIVATION

Intrinsische Motivation

Menschen handeln, weil sie etwas aus sich heraus sinnvoll, interessant oder wichtig finden.

z.B.: Ein Bürgermeister setzt sich für nachhaltigen Tourismus ein, weil es dem Selbstverständnis seiner Gemeinde entspricht.

Extrinsische Motivation

Menschen handeln, weil es eine Belohnung gibt (Geld, Anerkennung, Lob) oder eine Strafe droht (Druck, Kontrolle, Sanktion).

z.B.: Eine Gastgeberin beteiligt sich, weil sie Fördermittel erwartet oder Druck von der DMO verspürt.

Wichtig: Langfristige, tragfähige Motivation entsteht selten durch Druck, sondern durch innere Überzeugung. Wer Menschen motivieren will, muss verstehen, was ihnen wichtig ist.

PSYCHOLOGISCHE GRUNDBEDÜRFNISSE ALS GRUNDLAGE INNERER MOTIVATION

In Anlehnung an die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan

Autonomie: Das Bedürfnis, selbst zu entscheiden

Beteiligung muss echte Gestaltungsspielräume bieten, nicht nur formale Mitsprache.

Soziale Eingebundenheit: Das Bedürfnis nach Verbindung und Zugehörigkeit

Gute Strategieprozesse schaffen Beziehung, Vertrauen und Wir-Gefühl.

Kompetenz: Das Bedürfnis, wirksam und fähig zu sein

Transparenz über Wirkung, Raum für Stärken, Rückmeldungen und sichtbare Fortschritte stärken die Motivation.

VERÄNDERUNG FÖRDERN

In strategischen Prozessen stoßen Ideen oft auf Widerstand – nicht aus Bösartigkeit, sondern weil es **Kosten, Unsicherheiten** und **alte Komfortzonen** gibt.

Erfolgreich sind nur diejenigen **Veränderungen, die Menschen wirklich mittragen** – deshalb ist Veränderungsbereitschaft ein zentraler Faktor für wirkungsvolle Strategiearbeit

DIE VERÄNDERUNGSFORMEL

Binder, 2020; in Anlehnung an Beckhard & Harris, 1987

$$V = F(U \times Z \times W) > K$$

- V** = **Veränderungsenergie** – was uns motiviert, wirklich aktiv zu werden
- U** = **Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand** – muss groß genug sein
- Z** = **Attraktivität des Zielbilds** – die Vision muss begeistern
- W** = **Praktikabilität des Wegs** – der Weg zum Ziel muss realistisch sein
- K** = **wahrgenommene „Kosten“ der Veränderung** – Aufwand, Risiko, emotionale Belastung

Kernidee: Nur wenn $U \times Z \times W$ größer ist als die empfundenen Aufwände bzw. Kosten (K), ergibt sich genügend Veränderungsenergie (V).



VERÄNDERUNG ERMÖGLICHEN

Unzufriedenheit zeigen anhand regionaler Fakten (z. B. Gästezahlen, Einnahmen).

Zielbild gestalten: Ein überzeugendes „Warum?“ motiviert.

Positionen und Einfluss mit einer Stakeholder-Analyse früh erkennen.

Machbarkeit beweisen anhand erster Erfolge wie Pilotprojekte.

Aufwände benennen: Offen über Hürden sprechen.

Verantwortung teilen, hierdurch individuelle Ressourcen reduzieren.

Coaches und Netzwerke helfen beim Umsetzen.



TIPP

Lege in Gesprächen oder bei der Vorbereitung von Vorträgen bzw. Argumentationslinien die Veränderungsformel wie einen „Layer“ vor dein geistiges Auge. Wie sind U, Z und W bei deinem Gegenüber ausgeprägt bzw. wie kannst du sie beeinflussen?

VERÄNDERUNG KOMMUNIZIEREN

Strategische Veränderungen stehen oder fallen oft nicht mit der Idee – sondern mit der Art, wie darüber gesprochen wird.

In Strategieprozessen sind viele Menschen durch persönliche Erfahrungen, strukturelle Hürden oder Unsicherheiten geprägt. Deshalb gilt: **Veränderung braucht Sprache, die motiviert, nicht abschreckt.**

VERÄNDERUNGSBOTSCHAFTEN

Sinn vermitteln: Warum ist die Veränderung wichtig – nicht nur für die Strategie, sondern für die Region/den Ort, die Menschen, die Zukunft?

Anschluss ermöglichen: Wo können sich alle einbringen, ohne überfordert zu sein?

Sicherheit im Wandel schaffen: Was bleibt bestehen? Was gibt Orientierung?

Wertschätzung ausdrücken: Anerkennung für das, was war – nicht nur Begeisterung für das Neue.

Ehrlichkeit über Unklarheit: Offene Punkte benennen stärkt Vertrauen, statt es zu gefährden.

CHECK

Finde weitere Formulierungen oder nimm einen alten Vortrag oder Beitrag und formuliere diesen um.



FORMULIERUNGSTIPPS

Statt: „Wir müssen jetzt komplett umdenken.“

Besser: „Einige Dinge haben sich verändert – das gibt uns die Chance, neu zu bewerten, was wirkt.“

Statt: „Das alte Modell funktioniert nicht mehr.“

Besser: „Das, was lange getragen hat, stößt jetzt an Grenzen. Gemeinsam suchen wir neue Wege.“

Statt: „Das wird für alle eine große Umstellung.“

Besser: „Wir gehen diesen Weg Schritt für Schritt und wir begleiten ihn gemeinsam.“

Statt: „Wir haben keine Wahl.“

Besser: „Wir haben die Chance, aktiv zu gestalten, bevor andere für uns entscheiden.“

DIALOGE LÖSUNGSORIENTIERT FÜHREN

In strategischen Gesprächen geht es oft um mehr als Fakten: **Es geht um Haltung, Vertrauen und Richtung.** Appreciative Inquiry (= Wertschätzende Befragung) konzentriert sich auf das Positive, das Mögliche und das Verbindende. Statt Probleme zu analysieren, fragt Appreciative Inquiry: „Was funktioniert – und wie können wir mehr davon ermöglichen?“

Appreciative Inquiry hilft, Zukunft gemeinsam zu denken, Beteiligung zu stärken und in Bewegung zu kommen.

DIE 4 PHASEN VON APPRECIATIVE INQUIRY

1. Entdecken: Was läuft gut?

„Wann haben wir besonders gut zusammengearbeitet?“

2. Träumen: Was wäre möglich?

„Wie sähe unsere Region aus, wenn alles ideal lief?“

3. Designen: Was braucht es dafür?

„Welche Strukturen, Partnerschaften, Ideen würden helfen?“

4. Umsetzen: Was ist der erste Schritt?

„Was können wir jetzt tun – im Kleinen, aber konkret?“

FRAGEBEISPIELE FÜR STRATEGISCHE GESPRÄCHE

„Was ist dir an diesem Thema wirklich wichtig?“

„Wann hat etwas Ähnliches schon gut funktioniert?“

„Was können wir mit vorhandenen Mitteln sofort anstoßen?“



DO'S

Zuhören, statt vorschnell erklären

Wertschätzung ausdrücken, auch wenn Meinungen auseinandergehen

Fragen, die auf Zukunft und Möglichkeiten zielen

Stärken erkennen, nicht nur Probleme analysieren



DON'TS

Defizitblick verstärken („Warum geht das immer schief?“)

Früh urteilen oder bewerten („Das wird eh nichts“)

Zu schnell in die Lösung springen ohne Beteiligung

GESPRÄCHE FAIR GESTALTEN

Im Tourismus treffen oft verschiedene Interessen aufeinander: Wirtschaftliche, ökologische, soziale – von Gastgeberinnen und Gastgebern, Kommunen, Gästen, Einheimischen, Verwaltung usw.

Die Harvard-Methode – an sich für Verhandlungssituationen entwickelt (Fisher, Ury & Patton) – eignet sich hervorragend für strategische Gespräche, in denen es nicht nur um Kompromisse, sondern um nachhaltige, tragfähige Lösungen geht. Sie passt besonders gut zur strategischen Haltung: **konstruktiv, klar, kooperativ**.

VIER GRUNDPRINZIPIEN DER HARVARD-METHODE

Menschen & Probleme trennen

Sachlich bleiben, persönlich respektvoll.

Nicht: „Die Bürgermeisterin blockt immer.“, sondern: „Welche Bedenken gibt es – und wie können wir sie gemeinsam anschauen?“

Bedürfnisse und Interessen statt Positionen in den Mittelpunkt stellen

Nicht: „Wir wollen XY.“, sondern: „Was ist euch dabei wichtig?“

So lassen sich neue Lösungsräume entdecken, die beiden Seiten gerecht werden.

Gemeinsam Optionen entwickeln

Bevor es ums „Ja oder Nein“ geht: Ideen sammeln – ohne Bewertung.

„Was wäre eine Lösung, die für beide Seiten funktionieren könnte?“

Auf objektive Kriterien beziehen

Entscheidungen an nachvollziehbaren Maßstäben ausrichten, z. B. Fakten, Leitlinien, Fairnessprinzipien.

„Welche regionalen Ziele oder Daten können uns bei der Entscheidung helfen?“



EINSATZ-MÖGLICHKEITEN

Gespräche mit Kommunen, Politik oder Verwaltung

Dialogprozesse mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen

Moderationen in Strategiegruppen oder Netzwerken

Konfliktsituationen bei knappen Ressourcen (Fördermittel, Fläche, Aufmerksamkeit)



MEHRWERT

Weniger Eskalation – mehr Lösungsorientierung

Weniger Positionen – mehr gegenseitiges Verstehen

Weniger Verhärtung – mehr Tragfähigkeit

VON DER HALTUNG ZUM HANDELN

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Menschen lassen sich nicht bewegen, wenn sie nicht angesprochen sind. Deshalb wirkt Strategie nicht durch Anweisungen – sondern durch **Einladung, Motivation und gemeinsame Bilder**.



WAS DICH IN DER ANWENDUNG LEITET:

Nutze die **Veränderungsformel** ($U \times Z \times W > K$), um realistisch einzuschätzen, was Menschen brauchen, um mitzugehen.

Kommuniziere Veränderungen so, dass **Sinn, Anschluss und Sicherheit** spürbar werden – nicht Überforderung.

Nutze **lösungsorientierte Gesprächsansätze** (z. B. Appreciative Inquiry oder Harvard-Methode), um Vertrauen, Klarheit und Beteiligung zu stärken.

Reflektiere deine eigene Rolle: Bist du gerade **Entwicklerin, Übersetzer, Motivatorin**?

Wenn du verstehst, **was andere bewegt** – und **wo dein eigener Hebel liegt** – kannst du Veränderung nicht nur begleiten, sondern gestalten.



**Starte nicht mit Maßnahmen
– starte mit einem Gespräch.**

HALTUNG & SELBSTVERSTÄNDNIS

ZUSAMMENFASSUNG & REFLEXION

WAS DU AUS DIESEM KAPITEL MITNEHMEN KANNST - AUF EINEN BLICK:

- **Strategie beginnt mit Haltung** – nicht mit Methoden.
- Die Modelle **VUCA und BANI** zeigen, warum Klarheit, Mut und Flexibilität heute wichtiger sind als feste Pläne.
- Eine **strategische Haltung** zeigt sich im Denken in Zusammenhängen, in Weitblick und Wirkung – auch ohne formale „Strategieposition“.
- **Beziehungsarbeit ist Schlüsselarbeit** – Strategie braucht Vertrauen, Übersetzung und Beteiligung.
- **Veränderung gelingt**, wenn Sinn spürbar wird, Motivation gefördert wird und der Weg realistisch bleibt.
- Du kannst Einfluss nehmen – **auch ohne Kontrolle**.

REFLEXION

Deine Haltung – heute

Nutze ein paar ruhige Minuten, um dir selbst zu begegnen:

Was hat dich beim Lesen oder Arbeiten in diesem Kapitel besonders angesprochen?

Welche Haltung hast du bisher in strategischen Prozessen eingenommen – bewusst oder unbewusst?

Was möchtest du in deinem strategischen Selbstverständnis stärken? (z. B. Mut, Empathie, Klarheit, Langfristigkeit, Geduld ...)

Was wäre ein kleiner nächster Schritt, um diese Haltung im Alltag zu zeigen?



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://bb.reisen/hQrrh>

WERKZEUGE & PROZESSE

EINSTIEG UND ÜBERBLICK

Im Tourismus arbeiten viele Akteure mit großem Engagement, aber unter begrenzten Ressourcen und hohem Veränderungsdruck. Gerade deshalb braucht gute Strategiearbeit nicht nur Haltung, sondern auch **kluge Werkzeuge und gut abgestimmte Prozesse**, um im Alltag Wirkung zu entfalten.



Dieses Kapitel verbindet Prozesswissen, Methoden und Praxistools, damit du strategisch denken, flexibel handeln und konkrete Wirkung in deiner Region entfalten kannst. Die 4 Phasen der Strategiearbeit sind dabei der rote Faden:

- 1. Initialisierung:** Wie du Prozesse aufsetzt, Beteiligte frühzeitig einbindest und politische wie fachliche Rückendeckung sicherst (z. B. Auftragsklärung, Beteiligungsplanung).
- 2. Analyse:** Wie du Daten und Perspektiven sammelst, bewertest und visualisierst (z. B. SWOT, Stakeholder Grid, Portfolio-Analyse).
- 3. Konzeption:** Wie aus Vision, Mission und Zielen ein tragfähiger Strategieentwurf wird – strukturiert, beteiligungsorientiert und anschlussfähig (z. B. SMART, OKR, Entscheidungsmatrix, Personas).
- 4. Umsetzung:** Wie du Strategien alltagstauglich machst (z. B. Formate für die Kommunikation deiner Strategie, Kanban, Meilensteinplan).



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://bb.reisen/rQrrh>

STRATEGIEPROZESS IM ÜBERBLICK

Strategisches Arbeiten in den Regionen und Orten von Brandenburg bedeutet oft: viele Themen, viele Akteure, begrenzte Ressourcen und der Wunsch, etwas nachhaltig zu bewegen. Teilweise passiert dann folgendes:

- Es gibt hohes Engagement, aber keine klare Prozessstruktur.
- Es gibt eine Strategie auf dem Papier, aber sie bleibt in der Schublade.
- Manches läuft im Tagesgeschäft „einfach mit“ – aber es fehlt der rote Faden.



GUTE STRATEGIEARBEIT BRAUCHT BEIDES:

Prozesse, die Orientierung geben.

Methoden, die helfen, flexibel zu reagieren.

VIER PHASEN DER STRATEGIEARBEIT

1. Initialisierung: Klarheit schaffen

Wo stehen wir? Wer ist beteiligt? Was ist der Rahmen?

2. Analyse: Bestehendes verstehen

Was läuft? Was fehlt?
Welche Trends sind relevant?

3. Konzeption: Zukunft entwerfen

Was wollen wir erreichen –
und wie kommen wir dahin?

4. Umsetzung: Vom Papier zur Praxis

Wie wird Strategie gelebt,
kommuniziert und überprüft?



REFLEXION

Denk an eine aktuelle Strategie- oder Entwicklungsaufgabe in deiner Region/Kommune:

In welcher der vier Phasen der Strategiearbeit stehst du gerade im Prozess?

Welche Phase fällt dir am leichtesten und welche am schwersten?

Welche Methoden fallen dir für die jeweiligen Phasen ein?

Welche dieser Methoden magst du und welche nicht? Warum?

Arbeitest du lieber mit klarer Struktur oder eher situativ? Was braucht dein Umfeld?

INITIALISIERUNG: WORUM GEHT'S?

Bevor Leitbilder, Modelle oder Maßnahmen entstehen, braucht es einen oft unterschätzten Schritt: **Der strategische Prozess muss intern wie extern vorbereitet und legitimiert werden.**

Strategiearbeit muss **angestoßen, erklärt und gemeinsam getragen** werden. Ohne tragfähigen Start fehlen am Ende oft Akzeptanz, Mitwirkung oder politischer Rückhalt.



- Du kannst keine Strategie umsetzen, wenn niemand weiß, warum sie entsteht.
- Du bekommst keine Beteiligung, wenn kein Nutzen erkennbar ist (siehe Veränderungsformel, Seite 16).
- Du erreichst keine Wirkung, wenn es kein gemeinsames Verständnis über Ziel und Richtung gibt.

TYPISCHE AUSLÖSER

Startpunkte für Strategieprozesse sind meist folgende:

Neue Herausforderungen (z. B. Fachkräftemangel, Besucherlenkung, Klimawandel)

Fördermittel oder politische Impulse (z. B. Landesprogramme, LEADER)

Neue Strukturen (z. B. Zusammenschlüsse von Gemeinden, neue DMOs)

Akuter Handlungsdruck (z. B. wachsender Zielgruppen- druck, Nutzungskonflikte)

Wunsch nach besserer Koordination zwischen Gemeinden, Betrieben, Verwaltung

INHALTE DER INITIALISIERUNGSPHASE

1. Klarer Anlass

Warum starten wir gerade jetzt? Wer/was hat den Impuls gegeben?

2. Relevante Mitspieler

Wer muss dabei sein – politisch, fachlich, lokal? Wer muss früh eingebunden werden?

3. Gemeinsames Verständnis

Was meinen wir mit „Strategie“ – und was nicht? Worum geht's genau?

4. Gute Argumente

Warum lohnt sich dieser Prozess – für Politik, Verwaltung, Betriebe und Öffentlichkeit?

INITIALISIERUNG: ZIEL UND AUFTRAG KLÄREN

Bevor eine Strategie wirkt, muss sie intern verstanden, getragen und abgestimmt sein. Denn was für manche nach „Leitbildentwicklung“ klingt, heißt für andere „Verwaltungsauftrag“ oder „Imagepflege“. Wer hier nicht sauber klärt, warum der Prozess gestartet wird und was er erreichen soll, riskiert spätere Konflikte oder Missverständnisse.



ZU KLÄREN

Warum starten wir diesen Prozess?

Was ist der konkrete Anlass oder Handlungsdruck?

Welche Erwartungen stehen im Raum – explizit oder unausgesprochen?

Wer gehört zum Kernteam?

Wer trägt Verantwortung, wer organisiert, wer entscheidet mit?

Welche Funktionen und Perspektiven sind (noch) nicht dabei?

Was soll am Ende erreicht werden?

Ein Leitbild, ein Konzept, ein Maßnahmenplan?

Oder eher ein Lernprozess, eine Neuorientierung, ein politischer Impuls?

METHODEN

Kick-off-Workshop

Auftrags-Canvas

Erwartungsabfrage im Team

Visualisierung des Zielbilds

ZIELSTELLUNG

Gemeinsames Verständnis und erste Zielbilder klären

Anlass, Ziel, Beteiligte, Ressourcen, Risiken übersichtlich zusammenführen

Persönliche Perspektiven, Motivationen und Bedenken sichtbar machen

„Wenn der Prozess gut läuft – was ist dann in einem Jahr anders?“

INITIALISIERUNG: STAKEHOLDER ERKENNEN

Im Tourismus ist Strategie nie nur Sache der DMO oder einer anderen Institution. Jede Entwicklung trifft auf politische Gremien, lokale Betriebe, Verwaltungen und viele einzelne Anspruchsgruppen. Deshalb ist es wichtig, früh zu klären, wen du wie informierst, einlädst oder einbindest.

Beteiligung beginnt nicht erst in der Analyse, sondern mit Haltung schon in der Initialisierung.



RELEVANTE EBENEN

Schlüsselakteure

Wer braucht frühzeitig Information oder Rückendeckung?
Gibt es Menschen mit hohem Einfluss, aber wenig Zeit?

Partner & Mitträger

Wer könnte im Prozess aktiv mitwirken, z. B. als Inputgeberin, Moderator, Kooperationspartner?
Wer hat Erfahrung oder Glaubwürdigkeit in der Region?

Betroffene & kritische Stimmen

Gibt es bekannte Konfliktlinien, offene Fragen oder Skepsis?
Wie kannst du hier frühzeitig Vertrauen aufbauen ohne Druck?

TOOL	NUTZEN / FRAGESTELLUNG
Stakeholder-Schnellscan	Wer ist wichtig – wer beeinflusst – wer ist kritisch? (1. Orientierung)
Akteurslandkarte (Skizze)	Wer steht wo im Raum? Politisch, geografisch, inhaltlich
Beteiligungs-Checkliste	Wer wurde informiert, eingeladen, eingebunden? Wo gibt es noch Lücken?
„Einladung statt Überzeugung“	Kommunikationsstil überprüfen: Wie öffne ich Räume, statt andere in meine Lösung zu drängen?

Hinweis: In der Analysephase werden diese Punkte vertieft (ab Seite 28).

INITIALISIERUNG: ARGUMENTE FINDEN

Eine gute Strategie benötigt einen gemeinsamen Willen, sich überhaupt auf den Weg zu machen. Initialisierung heißt deshalb:

- Argumentieren statt beauftragen
- Mitnehmen statt überraschen
- Starten statt zaudern



NÜTZLICHE TOOLS

Steckbrief oder Kurzdossier („Warum jetzt eine Strategie?“)

Auftakt-Workshop oder Hearing mit Schlüsselakteuren

Erste Stakeholder-Karte oder Umfeldanalyse

Politischer Beschluss oder sichtbare Rückendeckung (z. B. im Gemeinderat)

Nutze diese Tabelle als **Argumentationshilfe** für Gespräche oder Infoveranstaltungen:

ZIELGRUPPE	NUTZEN EINER TOURISMUSSTRATEGIE	BEISPIEL
Kommunalpolitik	Klare Richtung, Entscheidungsgrundlage, Förderfähigkeit	„Wir investieren nicht ins Blaue, sondern auf Basis klarer Ziele.“
Verwaltung	Verlässlicher Rahmen für Planung und Koordination	„Strategie hilft uns, begrenzte Ressourcen sinnvoll zu bündeln.“
Tourismusakteure	Orientierung, Sichtbarkeit, Mitgestaltungsmöglichkeiten	„Endlich ein gemeinsamer Rahmen, statt Einzelmaßnahmen.“
Einheimische	Lebensqualität, Beteiligung, sinnvolle Entwicklung statt Fremdbestimmung	„Tourismus, der zu unserer Region passt – nicht über unsere Köpfe hinweg.“
Förderstellen	Klarer Projektbezug, Zielorientierung, Wirkungspotenzial	„Strategie ist die Voraussetzung, um Fördermittel sinnvoll einzusetzen.“



TIPP

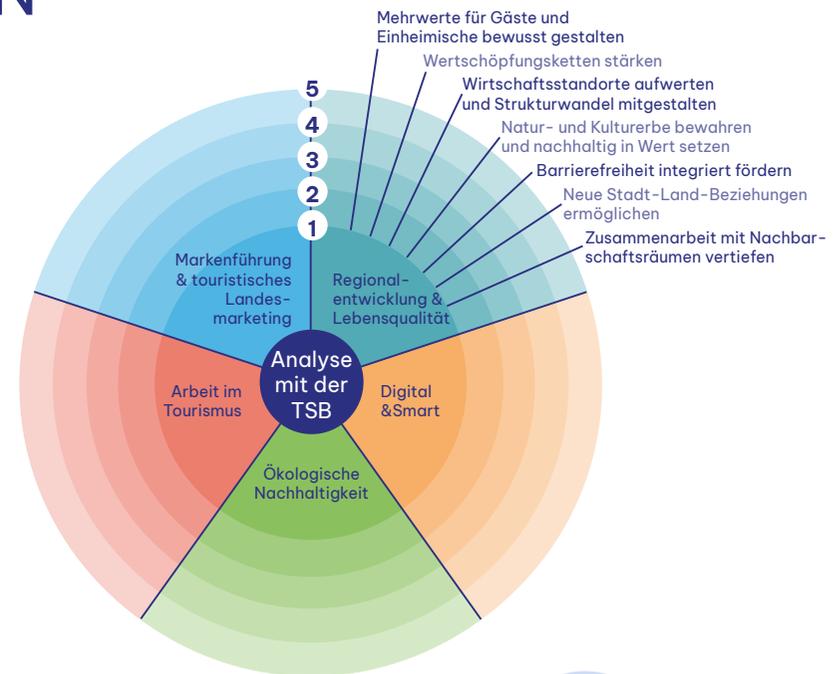
Starte klein – aber sichtbar. Ein klarer Startimpuls, ein rundes Beteiligungssetting und kluge Kommunikation genügen oft, um Vertrauen zu schaffen.

ANALYSE: ZUKUNFTSFELDER EINORDNEN

Die Tourismusstrategie Brandenburg bietet mit ihren 5 Zukunftsfeldern und den dahinterliegenden einen strategischen Rahmen der gesamten touristischen Ausrichtung im Land.

Hieraus kannst du eine eigene Ableitung treffen.

Diese Einschätzung kannst du gemeinsam mit deinen Stakeholdern machen, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.



SCHRITTE ZUR SELBSTEINSCHÄTZUNG

- 1. Austausch zu Zukunftsfeldern/Schwerpunkten:** Was heißt das für uns? Was verstehen wir darunter? (s. Linktipp rechts)
- 2. Einwertung der eigenen Schwerpunkte:** Wo stehen wir heute? (z. B. Ampelsystem, Bewertung von 1-5).
- 3. Bewertung für die Zukunft:** Was ist für uns in Zukunft besonders wichtig und warum? Was wollen wir (bewusst) nicht angehen?
Tipp: Max. 3-5 Schwerpunkte, auf die ihr euch fokussiert.
- 4. Was ergibt sich daraus?** Haltet erste Ideen für Maßnahmen zu den Schwerpunkten/Zukunftsfeldern fest.



Die Darstellung kannst du inklusive vertiefender Fragen zum besseren Verständnis im **Tourismusnetzwerk als Arbeitsblatt** herunterladen.

<https://bb.reisen/vQrrh>

ANALYSE: SWOT-ANALYSE

Stärken/*Strengths*
Schwächen/*Weaknesses*
Chancen/*Opportunities*
Risiken/*Threats*

Eine SWOT-Analyse hilft dir dabei, wichtige Entscheidungen fundiert zu treffen – bei der Entwicklung einer Tourismusstrategie, der Positionierung oder der Planung eines Infrastrukturprojekts.

Du bewertest damit den **Status quo** und vergleichst interne Faktoren (Stärken & Schwächen) mit externen Einflüssen (Chancen & Risiken). Hierdurch erhältst du ein **realistisches Gesamtbild deiner Ausgangslage** und kannst besser planen und entscheiden.

STÄRKEN

Was macht eure Region/euren Ort besonders attraktiv?

Worauf seid ihr stolz?
Was funktioniert richtig gut?

Welche Angebote passen ideal?

Was unterscheidet euch positiv von anderen?

Welche Netzwerke, Menschen unterstützen euch?

CHANCEN

Welche Trends eröffnen neue Perspektiven?

Welche gesellschaftlichen Entwicklungen unterstützen euer Vorhaben?

Welche neuen Zielgruppen passen hierzu?

Gibt es passende Förderungen oder Kooperationen?

SCHWÄCHEN

Welche Standortfaktoren erschweren die Entwicklung?

Welche Angebote fehlen bzw. passen nicht?

Welche internen Prozesse hemmen?

Was hat bisher nicht funktioniert?

Welche Ressourcen sind knapp?

RISIKEN

Wer ist euch voraus und warum?

Welche Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen können euch unter Druck setzen?

Gibt es gesetzliche Hürden?

Wo droht Überforderung (personell, finanziell)?



HILFT BEI

- ... gemeinsames Verständnis der Ausgangslage schaffen
- ... Stärken sichtbar machen – auch solche, die oft übersehen werden
- ... Bewusstsein für Risiken und externe Einflüsse schärfen
- ... Grundlage für Strategieformulierung oder Förderanträge bieten



KANN NICHT

- ... konkrete Maßnahmen vorgeben oder Entscheidungen ersetzen
- ... Zielkonflikte auflösen oder Beteiligung ersetzen
- ... die Komplexität vollständig abbilden

ANALYSE: STAKEHOLDER MAP

Strategische Prozesse im Tourismus betreffen Menschen, lösen Diskussionen aus, brauchen Beteiligung. Deshalb lohnt es sich früh, einen strukturierten Überblick zu schaffen. Eine Stakeholder Map, quasi eine Landkarte der relevanten Akteure hilft dir dabei und zeigt auf einen Blick,

- wer wichtig ist,
- wer Einfluss hat
- und mit wem du besonders gut kommunizieren solltest, damit der Prozess gelingt.

Sie ist mehr als ein Planungstool – sie ist ein Beziehungsradar für Anspruchsgruppen sowie konkrete Schlüsselpersonen.



- ... Struktur und Klarheit über relevante Akteure schaffen
- ... Kommunikation gezielt planen
- ... Verantwortung verteilen
- ... Konfliktpotenzial frühzeitig sichtbar machen



- ... Patentrezepte liefern, wie du alle einbindest
- ... den persönlichen Dialog ersetzen
- ... Zielkonflikte oder Machtasymmetrien lösen

ANALYSE: STAKEHOLDER GRID

In Entwicklungsprozessen reicht es nicht, zu wissen, wer beteiligt ist – du musst auch einschätzen, wie viel Einfluss und wie viel Interesse diese Akteure haben.

Die Stakeholder Grid (auch: Einfluss-Interesse-Matrix) hilft dir, das zu tun und daraus konkrete Kommunikationsmaßnahmen abzuleiten.

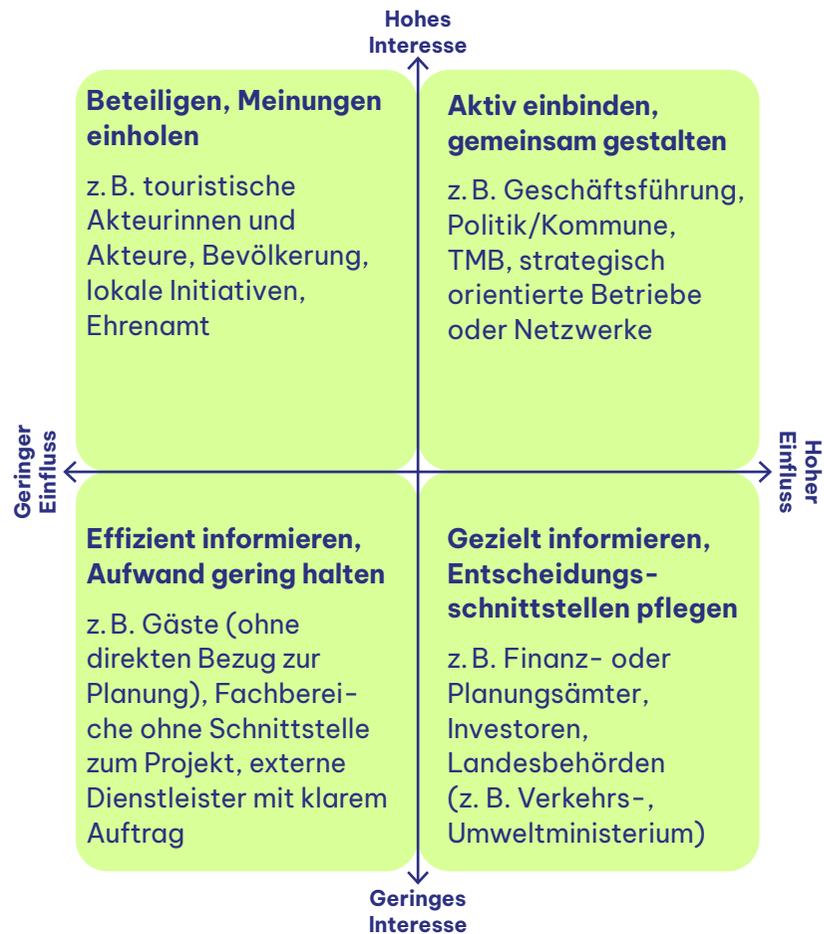
Du sortierst hierfür deine Stakeholder in ein Koordinatensystem mit zwei Achsen:

Interesse am Projekt oder Thema

Einfluss auf Entscheidungen oder Umsetzung

Daraus ergeben sich vier Felder mit jeweils anderen Arten der Einbindung.

Diese Stakeholder Grid ist beispielhaft ausgefüllt. Lege hierauf basierend Kanäle, Tonalitäten und Abstimmungszyklen pro Anspruchsgruppe/Person fest.



HILFT BEI

- ... gezielt kommunizieren, statt alle gleich zu behandeln
- ... Aufwand reduzieren durch differenzierte Kommunikation
- ... früh mögliche Konfliktfelder oder Missverständnisse aufzeigen



KANN NICHT

- ... die Einschätzung ablehnen, die Grid bleibt subjektiv und muss diskutiert werden
- ... das persönliche Gespräch ersetzen, besonders bei kritischen Gruppen
- ... Interessen oder Machtverhältnisse verändern

ANALYSE: REGION ODER ORT VERSTEHEN

In Brandenburg hat jede Tourismusregion ihren eigenen Charakter und jeder touristische Ort ist speziell: Einmalige Naturräume, gewachsene Orte, historische Brüche, stille Helden, starke Bilder.



Bevor neue Strategien geplant werden, lohnt sich der Blick auf das, was schon da ist:

- Strategische Entwicklung sollte auf dem aufbauen, was schon wirkt – sichtbar oder im Verborgenen.
- Tourismus ist mehr als Infrastruktur: Er lebt von Identität, Geschichte, Menschen und Atmosphäre.
- Du willst glaubwürdig kommunizieren und positionieren – dazu braucht es kulturelle Verankerung.

1. Natur und Landschaft

Was macht die Natur eurer Region oder eures Ortes aus (Seen, Wälder, Flusslandschaften, Weite, Stille ...)? Welche Jahreszeiten sind besonders reizvoll oder herausfordernd?

2. Geschichtliche Prägung

Welche Ereignisse und Epochen haben Spuren hinterlassen (z. B. Umbrüche der 1990er, DDR, Preußen ...)? Gibt es Geschichten, Legenden oder Sagen?

3. Eigenheiten und Mentalität

Wie „tickt“ ihr? Gibt es typische Haltungen (z. B. zurückhaltend, direkt, skeptisch, solidarisch ...)? Was wird gepflegt, was vermieden?

4. Identifikationspunkte

Gibt es überregional bekannte Orte, Persönlichkeiten oder Wahrzeichen? Welche Angebote haben Symbolkraft für Einheimische und Gäste?

5. Visuell oder atmosphärisch „typisch“

Gibt es Farben, Formen, architektonische Elemente, Musik oder kulinarische Besonderheiten?



TIPPS

Arbeite mit Menschen vor Ort

Nutze Spaziergänge, Kartenarbeit oder Fotos zur Annäherung

Verbinde Fakten mit Emotionen: Was spürt man hier?

Vermeide Klischees, suche nach Besonderheiten und Spannungsfeldern

Ersetzt keine echte Beteiligung – Identität lässt sich nicht von außen festlegen

Unterstützt dabei, Angebote mit echtem regionalen Bezug zu entwickeln

ANALYSE: PORTFOLIO-ANALYSE

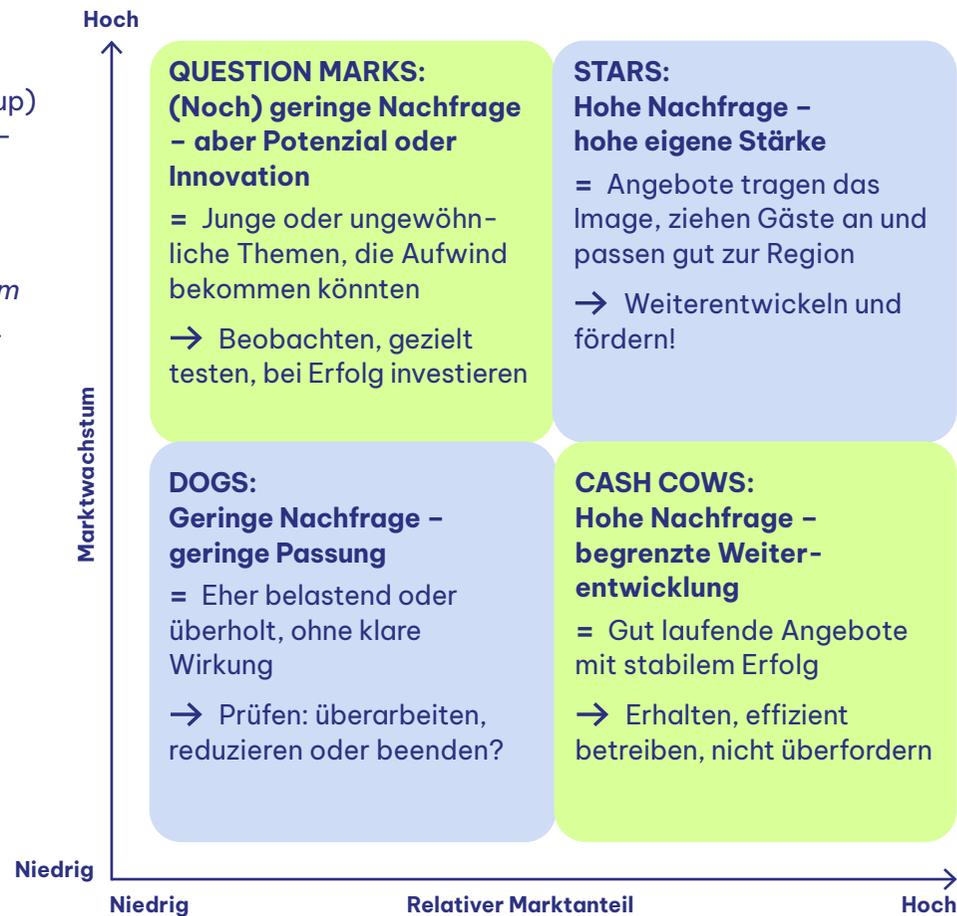
Wenn Ressourcen knapp sind – Zeit, Geld, Personal –, braucht es strategische Klarheit: **Welche Angebote, Produkte oder Themen lohnen sich wirklich weiterzuentwickeln?**



Die Portfolio-Analyse (entwickelt von der Boston Consulting Group) ist hierfür ein pragmatisches Denkmodell.

Sie bewertet Angebote oder Themen anhand von

- **Marktattraktivität/Marktwachstum**
- **eigener Leistungsstärke/relativer Marktanteil**



VORGEHEN

- 1. Was analysieren?**
Produkte, Orte, Zielgruppen, Projekte, Themen ...
- 2. Was genau bewerten?**
Naturführungen, Familienangebote, bestimmte Orte ...
- 3. Wie bewerten?**
Nach Marktattraktivität (Nachfrage, Trend) und eigener Stärke (Qualität, Passung).
- 4. Wie einordnen?**
Gemeinsam im Team – mit Daten, Erfahrung und Bauchgefühl.
- 5. Was ableiten?**
Klarheit: Investieren, optimieren oder aussteigen?

ANALYSE: BEFRAGUNGEN UMSETZEN

In vielen Strategieprozessen stellt sich die Frage: **Was denken die Menschen – Gäste, Einheimische, Unternehmer?** Befragungen helfen dir, Meinungen, Erfahrungen und Stimmungen sichtbar zu machen – einerseits als Grundlage für gute Entscheidungen, andererseits um die Beteiligung zu stärken.



VORGEHEN

1. Ziel klären

Was willst du wissen: Zufriedenheit, Wünsche, Wirkung eines Projekts?

2. Zielgruppe festlegen

Wen willst du befragen: Gäste vor Ort, Betriebe, Bürgerinnen und Bürger, Fachleute?

3. Fragentypen mischen

Quantitativ (z. B. Skalen) für Trends, Vergleiche, Diagramme

Qualitativ (z. B. offene Fragen) für Zitate, Hintergründe, Aha-Momente

4. Fragen klar formulieren

Kurze Sätze, keine Fachsprache

Keine Suggestivfragen („Glauben Sie auch, dass ...?“)

Nur so viele Fragen wie nötig

5. Struktur beachten

Logische Reihenfolge

Starte einfach & allgemein

Sensiblere Fragen ans Ende

6. Antwortoptionen gut gestalten

Skalen immer mit klarer Beschriftung (z. B. 1 = sehr unzufrieden, 5 = sehr zufrieden)

Ungerade Skalen für eine neutrale Mitte

„Keine Angabe“ oder „Weiß nicht“ zulassen

7. Dauer begrenzen

Online-Befragung: max. 5–10 Minuten

Vor-Ort-Interview: max. 15 Minuten

Experten-Gespräch: bis zu 60 Minuten möglich

8. Vorab testen

Teste deine Befragung mit 2–3 Personen: Ist sie verständlich? Passt die Länge?

9. Reaktionen mitdenken

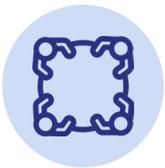
Achte bei Interviews auf Mimik, Gestik, Tonfall – nicht nur auf Worte

10. Motivation schaffen

Kleine Anreize (z. B. Dankeschön) können helfen – aber: Qualität geht vor Quantität

ANALYSE: BEFRAGUNGSFORMATE

Damit Befragungen sinnvolle Resultate bringen, braucht es ein jeweils passendes Format. Dieses ist abhängig vom gewünschten Ziel sowie der zu befragenden Zielgruppe.



Online, wenn du viele Menschen schnell und günstig erreichen willst

Offline, wenn du vor Ort in Kontakt kommen willst

Quantitativ, wenn du Zahlen brauchst: „Wie viele? Wie oft?“

Qualitativ, wenn du tiefer verstehen willst: „Warum? Wie genau?“

	ONLINE	OFFLINE
Qualitativ	Individualisierter Online-Fragebogen	Experten-Interview Bürger-Café Gästabefragung vor Ort Verkettete Interviews Tiefeninterviews mit Zielgruppen-Vertretern
Quantitativ	Bevölkerungsumfrage über Online-Fragebogen Akteursumfrage über Online-Fragebogen	Gästabefragung vor Ort



Nutze bestehende Kontaktpunkte: Vereine, Gastgeberinnen und Gastgeber, Gemeindebriefe, Veranstaltungen ...

Teile Ergebnisse, um das Vertrauen zu stärken

KONZEPTION: VISION & MISSION

Wo viele kleine Initiativen, Akteure und Ebenen miteinander wirken, braucht es ein gemeinsames Zielbild – **als Kompass für Entscheidungen, Kommunikation und Zusammenarbeit.**



- **Wofür stehen wir als Region?**
- **Was treibt uns an?**
- **Was verbindet unsere vielen Akteure?**

VISION – UNSER ZUKUNFTSBILD

Wofür lohnt es sich, gemeinsam loszugehen?

Die Vision beschreibt ein wünschenswertes Zukunftsbild – inspirierend, mutig. Sie darf Emotionen wecken und Energie freisetzen.

Vision aus der TSB:

Brandenburg ist der lebenswerteste Urlaubs- und Erholungsraum in der Mitte Europas, in dem die touristische Entwicklung im Einklang mit Umwelt und Menschen steht.

MISSION – UNSER AUFTRAG

Was tun wir, um diese Zukunft zu gestalten?

Die Mission beschreibt den Kern eures Tuns – kurz und konkret. Sie richtet sich nach außen (an Gäste, Partner) und innen (als gemeinsames Selbstverständnis).

Mission aus der TSB (dort pro Unterpunkt weiter ergänzt):

Der Brandenburgische Tourismus steht für ...

- ... Erlebnisse & Erfahrungen schaffen
- ... Zusammengehörigkeit & Stolz zum Ausdruck bringen
- ... Gemeinwohl & Lebensqualität verbessern
- ... Wettbewerbsfähigkeit & Arbeitsplätze sichern
- ... Weiterentwicklung & Innovationen ermöglichen



VORGEHEN

Perspektiven sammeln:

Welche Zukunft wünscht ihr euch für die Region bzw. den Ort? Was macht euch stolz? Was treibt euch an?

Umfeld einbeziehen:

Was bewegt Gäste, Einheimische, Partner? Welche Erwartungen gibt es?

Gemeinsam formulieren:

Aus Stichworten Sätze entwickeln – ehrlich, klar, nicht zu glatt.

Rückspiegel nutzen:

Passen Vision und Mission zu eurem Profil, euren Projekten, eurer Kommunikation?

KONZEPTION: WERTE DEFINIEREN

Werte geben Orientierung – gerade in Situationen, in denen keine klare Regel oder Vorgabe greift. Sie prägen Entscheidungen, Zusammenarbeit und Kommunikation – intern wie extern.



... zeigen, wie wir miteinander arbeiten wollen.

... stärken Vertrauen und Glaubwürdigkeit – auch nach außen.

... helfen, in Konfliktsituationen Klarheit zu behalten.

... machen Entscheidungen nachvollziehbar und anschlussfähig.

Werte müssen zum Profil der eigenen Region passen.

MARKENEIGENSCHAFTEN FÜR BRANDENBURG AUS DER TMB

„**Natürlich & gelassen**“ steht für Brandenburgs Natur, aber auch für die Bodenständigkeit und Authentizität der Brandenburgerinnen und Brandenburger selbst.

„**Findig & pragmatisch**“ steht für die schöpferische Kraft, die sich im Land entfalten kann und für unkonventionelle, clevere Herangehensweisen: für eine „Macher-Mentalität“.



VORGEHEN

Fragen stellen:

Was ist uns wichtig – heute und in Zukunft? Was wünschen wir uns für die Zusammenarbeit?

Beispiele und Alltagssituationen einbeziehen:

Welche Werte werden heute schon gelebt? Wo fehlen sie?

Gemeinsam definieren:

Max. 3-5 Begriffe – klar, positiv, echt. Lieber weniger, dafür verbindlich. Gerne mutig differenzieren.

Verknüpfung mit Verhalten:

Was bedeuten diese Werte konkret im Alltag? In Projekten, Meetings, Entscheidungen?

KONZEPTION: ZIELE: SMART

Eine Vision motiviert – aber sie wird erst wirksam, wenn daraus konkrete Ziele entstehen.

Strategische Ziele übersetzen das „Wohin wollen wir?“ in handhabbare Schritte, an denen sich Entscheidungen, Maßnahmen und Erfolge ausrichten lassen.

Klare Ziele helfen dabei, dass die vielen Beteiligten im Tourismus Brandenburgs gemeinsam auf Kurs bleiben.

Ein gutes Ziel ist **konkret, erreichbar und überprüfbar** – aber auch sinnstiftend. Die **SMART-Formel** ist hierfür ein bewährtes Werkzeug, um Ziele wirksam zu formulieren:

- S = Spezifisch** – klar und eindeutig formuliert
- M = Messbar** – es gibt eine nachvollziehbare Messgröße
- A = Attraktiv** – motivierend für alle Beteiligten
- R = Realistisch** – machbar mit vorhandenen Ressourcen
- T = Terminiert** – es gibt einen konkreten Zeitrahmen

BEISPIEL:

Statt:

„Wir wollen mehr Menschen für nachhaltige Mobilität begeistern.“

SMART:

„Bis Ende 2026 sollen 70 Prozent der Gäste an Wochenenden mit Bahn und Bus in die Region anreisen können – durch bessere Taktung, Kommunikation und Kombitickets.“



TIPPS

Lieber 3–5 klare Ziele als 15 Wunschformulierungen.

Ziele priorisieren, z. B. mit Blick auf Wirkungsgrad, Machbarkeit, Dringlichkeit.

Ziele immer mit Wirkung denken: Was soll sich durch das Ziel verbessern?

Ziele regelmäßig überprüfen: Sind sie noch passend? Wurden sie erreicht?

KONZEPTION: ZIELE: OKR

SMART (Seite 38) ist perfekt, um einzelne Maßnahmen oder Projekte zu strukturieren.
Ergänzend bietet sich OKR an, um strategische Ziele in deiner Organisation zu steuern.

OKR steht für **Objectives and Key Results**, also für Ziele und messbare Schlüsselergebnisse:
Es hilft, strategische Ziele zu formulieren und in konkrete Umsetzungsschritte zu überführen.



Objective = Qualitatives, motivierendes Ziel „*Was wollen wir erreichen?*“

→ **Richtung und Bedeutung.** Max. 3-4 Objectives gleichzeitig – sonst geht der Fokus verloren.

Key Results = 2-5 messbare Ergebnisse pro Objective, die zeigen, ob das Ziel erreicht wurde „*Woran merken wir den Erfolg?*“

→ **Fortschrittsindikatoren.** Key Results sollen ebenfalls SMART (messbar, realistisch, terminiert ...) sein.

BEISPIEL:

Objective:

Unsere Region wird als fahrradfreundliches Reiseziel erlebbar.

Key Results:

→ 5 neue Partnerbetriebe bieten Fahrradverleih oder -services.

→ 2 neue Radrouten sind online buchbar und werden mindestens 500-mal abgerufen.

→ 80 Prozent der befragten Gäste geben an, dass sie die Region als fahrradfreundlich empfinden.



MEHRWERT

Verbindet Vision mit
konkretem Handeln

Fokussiert auf das, was
wirklich zählt

Schafft Klarheit über
Wirkung statt nur Output

Fördert Transparenz und
Teamarbeit – alle sehen,
wo man steht

Ist flexibel: OKRs werden
regelmäßig angepasst
(z. B. quartalsweise)

KONZEPTION: ZIELGRUPPEN WÄHLEN



Wer strategisch arbeiten will, muss wissen, für wen er oder sie das tut.

Zielgruppen helfen dir, Prioritäten zu setzen:

Welche Gäste passen zur Region?

Welche Gruppen bringen Wirkung für Tourismus und die Region?

Welche Zielgruppen stärken Nachhaltigkeit, Wertschöpfung und Akzeptanz?

Zielgruppen zu definieren heißt:

- Marketing gezielt steuern (Wo, wie, mit welchen Botschaften werben wir?)
- Produkte bedarfsgerecht entwickeln (Was wollen diese Menschen wirklich?)
- Kommunikation passgenau gestalten (Ton, Bilder, Kanäle, Erzählweise)

BRANDENBURGS ZIELGRUPPEN

Die TMB hat auf Basis umfassender Analysen drei strategische Zielgruppen definiert. Diese dienen als **Kompass für Tourismus-, Marken- und Produktentwicklung:**

„Die Vielseitigen“

BeST 1 – Intensivurlauber, nachhaltig:

Viele und abwechslungsreiche Erlebnisse, Abwechslung vom Alltag gewünscht, (sehr) gute Möglichkeiten der Themenansprache für nahezu alle Themen des Brandenburg-Portfolios

„Die Naturliebenden“

BeST 3 – Eintaucher, nachhaltig:

Ruhe & Entspannung, Abstand vom Alltag, sehr gute Möglichkeiten der Themenansprache für Natur, Gärten/Parks sowie Landurlaub

„Die Entspannten“

BeST 4 – Eintaucher, nicht nachhaltig:

Ruhe und Entspannung, Stabilität, Runterfahren vom Alltag, weniger aktiv, sehr gute Themenansprache für sanfte Aktivitäten (z.B. Gärten/Parks besuchen, Radfahren) und für kulturelle und kulinarische Erlebnisse



LINKTIPP

Mehr zu den Zielgruppen Brandenburgs findest du auf folgender Website:

<https://tourismusnetzwerk-brandenburg.de/brandenburgs-zielgruppen>

KONZEPTION: PERSONAS ENTWICKELN



Personas sind fiktive, aber realitätsnahe Beschreibungen typischer Zielgruppenvertreter. Sie machen deine Zielgruppen greifbar und menschlich, damit du besser mit ihren Bedürfnissen, Emotionen und Erwartungen arbeiten kannst.

Eine Persona beschreibt z. B.:

- Alter, Herkunft, Lebensstil
- Reiseanlass, Erwartungen, Informationsverhalten
- Wünsche, Sorgen, Vorlieben
- Bezug zur Region (z. B. Brandenburg-Fan, Naturentdeckerin, Städter mit Sehnsucht)
- Personas helfen deinem Team und deinen Partnern, gemeinsame Bilder im Kopf zu entwickeln.



LINKTIPP

Persona-Steckbriefe von Brandenburgs Zielgruppen findest du im Tourismusnetzwerk Brandenburg unter

<https://bb.reisen/tSrrh>

PERSONAS ENTWICKELN

1. Zielgruppe auswählen:

Welche der Landeszielgruppen (oder einer anderen Zielgruppensegmentierung) passt am besten zu deinem Projekt oder deiner Region?

2. Persona entwickeln (z. B. auf Grundlage eines Steckbriefes der Brandenburger Zielgruppen):

Name, Alter, Beruf, Herkunft

Was liebt diese Person an Urlaub in deiner Region?

Was sucht sie und was stört sie?

Wo informiert sie sich und wie bucht sie?

Was ist ihr „Wow“-Moment?

3. Angebote aus Sicht der Persona bewerten:

Was funktioniert gut, was fehlt, was könnte irritieren?

4. Personas regelmäßig überprüfen:

Zielgruppen entwickeln sich weiter – deine Personas sollten das auch.

KONZEPTION: LEITGESCHICHTE



Strategien können nur dann wirksam werden, wenn sie zu den Menschen, Orten und Werten passen, für die sie gemacht sind. Die Leitgeschichte hilft, diese Identität sichtbar zu machen.

Sie bietet einen kraftvollen Rahmen für strategisches Arbeiten mit Haltung, indem sie Geschichte, Natur, Mentalität und regionale Besonderheiten der jeweiligen Region miteinander verwebt. **Sie verbindet Tradition mit Zukunft und schafft Orientierung** für alle, die an der Entwicklung mitwirken.

Die Leitgeschichte ist ein **prägnanter Identitätskompass**. Sie beinhaltet folgende Bestandteile:

1. Identität beschreiben:

Was macht euch aus – landschaftlich, kulturell, historisch, atmosphärisch?

→ z. B. „Zwischen weiten Wäldern und stillen Seen liegt eine Region, die den Blick weitert und zur Ruhe einlädt.“

2. Zielgruppen sichtbar machen:

Wen wollt ihr erreichen und was finden diese Menschen bei euch?

→ z. B. „Menschen, die das Echte suchen – Natur, Gespräche, Zeit zum Atmen.“

3. Werte benennen oder einflechten:

Welche Haltung prägt euch – bewusst oder unbewusst?

→ z. B. „Wir glauben an Entschleunigung, Gastfreundschaft und das gute Leben auf dem Land.“

4. Entwicklung skizzieren:

Was soll bewahrt, was neu entfaltet werden?

→ z. B. „Wir wollen wachsen, nicht in Zahlen, sondern in Qualität und Miteinander.“



TIPPS

Nutze regionale Bilder oder Begriffe sowie landschaftliche Symbole

Sprich aus der „Wir“-Perspektive, verbindend, nicht werbend

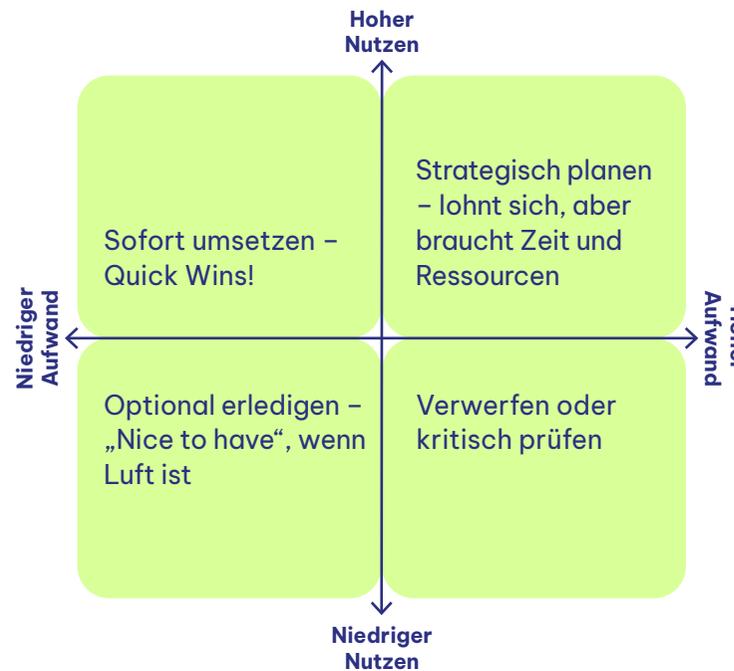
Vermeide PR- und Fachsprache – bleib echt, ruhig, nahbar

KONZEPTION: PRIORISIEREN

In der Konzeptionsphase stehen oft viele gute Ideen im Raum. Doch: Ressourcen sind begrenzt und nicht alles lässt sich gleichzeitig umsetzen. Eine einfache Vier-Felder-Matrix hilft dir, die wichtigsten Maßnahmen zu identifizieren.

Die **Vier-Felder-Matrix** kombiniert zwei Kriterien, z. B. Aufwand (Kosten, Zeit, personelle Ressourcen) vs. Nutzen (Wirkung, Relevanz, Hebel für die Region), Relevanz für die Zielgruppe vs. Relevanz für die Politik, Akzeptanz bei Partnern vs. Sichtbarkeit o. ä.

Die Ideen oder Maßnahmen werden dann den vier Feldern zugeordnet.



TIPPS

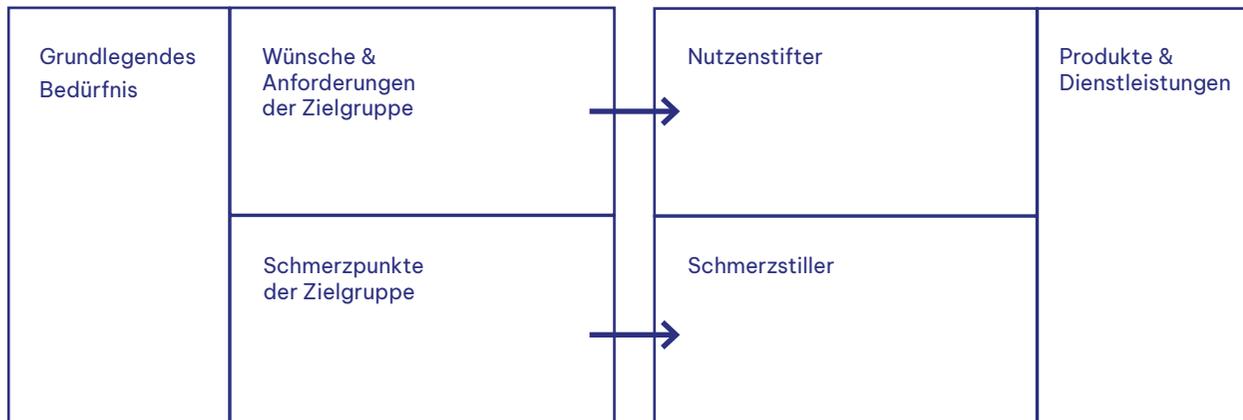
Du kannst die Vier-Feld-Matrix auch erweitern:

- 1. Kriterien festlegen:**
Definiere mehrere Kriterien, die für deinen Prozess wichtig sind.
- 2. Bewerten:**
Bewerte jede Idee je Kriterium, z. B. mit
1 = gering / schlecht ...
5 = hoch / sehr gut
- 3. Gesamtergebnis berechnen:**
Addiere (oder gewichte) die Punkte – so erhältst du eine Rangfolge der Ideen.
- 4. Diskutieren & entscheiden:**
Die Zahlen unterstützen, aber ersetzen kein gutes Bauchgefühl oder strategisches Augenmaß. Deshalb: diskutiere die Ergebnisse.

KONZEPTION: PRODUKT-CANVAS

Das Produkt – also das touristische Erlebnis – macht deine Marke für die Zielgruppe erlebbar und bringt die Betriebe vor Ort zusammen. Damit es zu den Anforderungen deiner Zielgruppe passt, ist es sinnvoll, sowohl funktionale Anforderungen („Wir wollen Rad fahren.“) als auch emotionale Anforderungen („Wir möchten uns dabei nicht hetzen.“) in Betracht zu ziehen.

Zur strukturierten Bearbeitung dieser Fragestellungen kannst du das Produkt-Canvas nutzen. Diese Vorlage kannst du in detaillierterer Form im Tourismusnetzwerk herunterladen (siehe Linktipp rechts).



TIPP

Auf das Canvas gehören Ergebnisse, nicht die Diskussion dazu.

Bei großen Projekten kann das Canvas als Arbeitsblatt groß in eurem Büro hängen und in regelmäßigen Meetings zur Umsetzung unterstützen



LINKTIPP

Das Produkt-Canvas findest du als Arbeitsblatt im Tourismusnetzwerk:

<https://bb.reisen/cRrrh>

KONZEPTION: MARKE EINBINDEN

Eine Marke ist mehr als ein Logo – sie ist ein Versprechen. Sie gibt Orientierung nach außen (für Gäste, Partner, Politik) und innen (für Mitarbeitende, Unternehmen, Ehrenamt). Sie schafft Identifikation, fördert Wiedererkennung und sorgt für Klarheit.

Die Markenwerte Brandenburgs – natürlich & gelassen sowie findig & pragmatisch – laden dazu ein, eigene Angebote, Strategien und Kommunikation an ihnen auszurichten.

EINSATZ DER MARKE BRANDENBURG

Identität schärfen: Was an eurer Region passt zur Markenidentität Brandenburgs? Was macht euch besonders – innerhalb des größeren Ganzen?

Geschichten erzählen: Erzählt eure Region so, dass sie die Markenwerte widerspiegelt. Zum Beispiel: Wie lebt ihr Nachhaltig? Wie funktioniert Zusammenarbeit bei euch?

Design & Sprache abstimmen: Nutzt Elemente aus dem Markenbaukasten Brandenburg (z. B. Farbwelt, Bildsprache, Tonalität), um optisch und sprachlich Wiedererkennung zu schaffen.

Regionale Produkte einbinden: Angebote, Veranstaltungen oder Kooperationen können ebenso Teil der Markenwelt sein – sofern sie Haltung und Qualität transportieren.



VORTEILE

- Wiedererkennung bei Gästen und Partnern
- Unterstützung durch die TMB (z. B. bei Kommunikation oder Marketing)
- Stärkere Argumente bei Förderungen, Netzwerken, Politik
- Gemeinsames Dach für unterschiedliche Projekte – vom Slow Tourism bis zum Fachkräftekonzept

UMSETZUNG: STRATEGIE KOMMUNIZIEREN



Eine Strategie entfaltet ihre Wirkung erst, wenn sie verstanden, geteilt und gelebt wird. Deshalb beginnt die Umsetzung nicht mit einem Maßnahmenplan, sondern mit Kommunikation.

Dabei geht es darum,

... strategische Klarheit zu stärken: Nur wer das Ziel versteht, kann sinnvoll mitwirken.

... Verständnis zu schaffen: Gerade in Regionen mit vielen Akteuren braucht es eine gezielte Übersetzung.

... Identifikation zu fördern: Menschen folgen eher Ideen, wenn sie sich darin wiederfinden.

ZIELGRUPPE	FOKUS DER KOMMUNIKATION	TONALITÄT & ANSATZ
Politik & Verwaltung	Anschluss an politische Leitlinien, regionale Entwicklung, Wirkung & Nutzen für Kommune	Strategisch, faktenbasiert, ressourcenorientiert, prägnant
Bevölkerung/ Einheimische	Verbesserung der Lebensqualität, Beteiligungsmöglichkeiten, regionale Identität stärken	Nahbar, visuell, alltagsnah, auf Dialog ausgerichtet
Touristische Betriebe	Chancen für Sichtbarkeit & Wertschöpfung, Unterstützungsangebote, klare Umsetzungspfade	Lösungsorientiert, praxisnah, partnerschaftlich
Touristische Netzwerke/TIs	Rollenverständnis, Abstimmung & Synergien, gemeinsame Zielbilder	Kollegial, motivierend, strategisch-inspirierend
Medien & Presse	Kernbotschaften, Daten & Fakten, Highlights, zukunftsgerichtete Narrative	Prägnant, öffentlichkeitswirksam, mit Storytelling-Ankern
Kooperationspartner & Verbände	Gemeinsame Interessen, Transfermöglichkeiten, Förderlogik	Professionell, zielorientiert, synergetisch
Landes- & Bundesinstitutionen	Beitrag zu strategischen Zielen (TSB, Nachhaltigkeit, Mobilität, Regionalentwicklung etc.)	Politikfähig, datenbasiert, verlässlich

UMSETZUNG: STRATEGIE KOMMUNIZIEREN – FORMATE

Eine Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie verstanden, akzeptiert und weitergetragen wird. Unterschiedliche Formate helfen dir, zentrale Botschaften gezielt und wiederholt in der Region zu verankern – je nach Zielgruppe und Situation.

Textformate

Kurzdokumente, FAQs, Leitfäden, interne Memos – für alle, die nachlesen und nachfragen möchten.

Infografiken

Zielbilder, Prozessgrafiken, SWOT-Analysen, Kreisläufe oder Wirkungslogiken – helfen, Komplexität zu visualisieren.

Checklisten & Selbsttests

Praktisch für Gastgeberinnen und Gastgeber, Teams oder Verwaltung: „Was bedeutet die Strategie für mich?“

Videos

Kurzclips, animierte Erklärfilme, Interviews mit Beteiligten – ideal, um Emotionen und Haltung zu transportieren.

Präsentationen & Workshops

Für Gemeinderäte, Vereine, Fachbereiche: Strategien vorstellen, diskutieren und gemeinsam weiterdenken.

Webformate

Landingpages, Newsletter, digitale Beteiligungsformate – einfach zugänglich und aktuell.



TIPPS

Kernbotschaften: Formuliere 3–5 Aussagen, die sich durch alle Kommunikationsmittel ziehen.

Visualisierung: Lieber ein gutes Bild, eine klare Grafik, ein markanter Vergleich statt langer Texte.

Ehrlich statt perfekt: Echte Stimmen aus der Region und ein authentischer Ton statt PR-Floskeln.

Multiplikatoren: Finde Menschen, die andere erreichen, z. B. engagierte Gastgeberinnen und Bürgermeister.

Kommunikation als Prozess: Wiederholt informieren, auf verschiedenen Wegen und offen für Rückmeldungen.

UMSETZUNG: PROJEKTMANAGEMENT

Nach der Erarbeitung einer Strategie geht es darum, Ziele, Visionen und Maßnahmen in konkrete Projekte und Strukturen zu überführen. Dabei gilt: Es gibt kein einheitlich „perfektes“ Vorgehen für die Umsetzung. Jede Region und jeder Ort hat ihre/seine eigenen Dynamiken, Ressourcen und Menschen. Wichtig ist nicht, alles sofort umzusetzen, sondern, ins Tun zu kommen und handlungsfähig zu bleiben.

Es gilt, den Überblick zu behalten, Aufgaben sinnvoll zu strukturieren und Ressourcen realistisch einzuplanen. Projektmanagement-Methoden helfen dabei.

Kanban-Boards (z. B. mit Trello oder Miro)

Aufgaben sichtbar machen und im Team organisieren:

- Spalten wie „Idee“, „In Planung“, „In Umsetzung“, „Erledigt“
- Gut für kleinere Teams oder Netzwerke ohne starre Hierarchie

Meilensteinpläne

Die großen Etappen im Blick behalten:

- Zieltermine und Zwischenziele definieren, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten klären
- Ideal für längerfristige Projekte oder Fördermaßnahmen

Projektstrukturplan (PSP)

Komplexe Vorhaben verständlich herunterbrechen:

- Gesamtprojekt in Teilprojekte, Arbeitspakete und Aufgaben gliedern
- Klare Verantwortlichkeiten, Budgets und Zeiträume zuweisen

Agile Methoden (Scrum, Sprints)

Dynamisch auf Veränderungen reagieren:

- In kurzen Zeitabschnitten (z. B. 2 Wochen) planen, umsetzen, auswerten
- Regelmäßige Feedbackschleifen mit Beteiligten
- Sinnvoll bei unsicherer Lage oder hoher Beteiligungsdichte



TIPPS

Starte mit dem Naheliegenden, um ins Tun zu kommen.

Verteile bewusst Verantwortung.

Plane sichtbar für alle, das schafft Transparenz und Mitdenken.

Nutze bestehende Formate wie Projektgruppen, Jour Fixes, Netzwerktreffen.

Baue Feedback ein: Beteiligung nicht nur in der Strategie, auch im Tun.

UMSETZUNG: MASSNAHMEN PLANEN

Ein Maßnahmenplan hilft dir dabei, aus Ideen und Zielen greifbare Schritte zu machen
– strukturiert, nachvollziehbar und überprüfbar.

- Er schafft Klarheit über das „Was“, „Wie“ und „Wer“.
- Er macht Fortschritte sichtbar – und motiviert zum Dranbleiben.
- Er hilft bei Abstimmung, Ressourcenplanung und Erfolgskontrolle.

Ein Maßnahmenplan ist eine einfache, aber wirkungsvolle Tabelle – mit folgenden Inhalten:

INHALT	ERKLÄRUNG	BEISPIEL
Ziel	Was soll erreicht werden?	Nachhaltiger Tagestourismus in sensiblen Naturräumen
Maßnahme	Was wird konkret umgesetzt?	Besucherlenkung über Info-Tafeln und digitale Karten
Zielgruppe	Für wen ist es gedacht?	Tagesgäste, Wandernde
Verantwortliche	Wer ist zuständig?	Tourismusverband mit Naturparkverwaltung
Ressourcen	Zeit, Geld, Personal?	Fördermittel, Grafiker, Personalzeit
Zeit	Bis wann?	Q1–Q3 2026
Erfolgskriterium	Woran merkt man, dass es wirkt?	Weniger Beschwerden, positive Gäste-Rückmeldungen, Nutzung der digitalen Karte



TIPPS

Starte mit einer kleinen Auswahl an Schlüsselmaßnahmen – lieber wenige konsequent umsetzen, als viele nur beginnen.

Schaffe Verbindlichkeit: Definiere EINE konkrete Person/Institution, die in der Hauptverantwortung ist.

Nutze vorhandene Vorhaben: Kopple neue Ideen an bestehende Projekte und Formate



LINKTIPP

Auf dem Tourismusnetzwerk Brandenburg kannst du dir ein Maßnahmen-Canvas als Vorlage herunterladen.

<https://bb.reisen/JQrrh>

UMSETZUNG: FINANZIERUNG MIT FÖRDERMITTELN

Gute Ideen brauchen nicht nur Engagement – sondern auch Ressourcen. In Brandenburg stehen verschiedene Förderwege offen, um touristische Projekte umzusetzen. Wer sich mit Fördermöglichkeiten befasst, kann vieles bewegen.

- Fördermittel helfen, aus Zielen konkrete Maßnahmen zu machen.
- Förderprojekte bringen Partner zusammen.
- Eine solide Finanzierung schafft Umsetzungsfähigkeit.

FÖRDERQUELLEN IN BRANDENBURG

Landesweite Fördergeber:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz (MWAEK):
z. B. für Infrastruktur, Klimaanpassung, Fachkräftesicherung

Ministerium für Land- und Ernährungswirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz (MLEUV): z. B. LEADER, Regionalentwicklung

ILB – Investitionsbank des Landes Brandenburg

Weitere Quellen:

Bund (BMWK, BMUV, BMWSB) – mit Programmen für Innovation, Nachhaltigkeit, regionale Entwicklung

EU-Fördermittel – z. B. EFRE, ELER (meist über Landesprogramme verfügbar)



VORGEHEN

- 1. Idee konkretisieren:** Ziel, Zielgruppe, Nutzen, Zeitplan.
- 2. Förderung recherchieren:** Programme mit Projektziel und Region abgleichen.
- 3. Beratung nutzen:** Kontakt zu TMB oder ILB suchen, auch wenn noch nicht alles klar ist.
- 4. Partner einbeziehen:** Viele Programme bevorzugen Kooperationen (z. B. mit Gemeinden, Verbänden).
- 5. Förderantrag stellen:** Anforderungen beachten (Fristen, Eigenmittel, Nachweise). Vermeide einen vorzeitigen Maßnahmenbeginn!
- 6. Projekt begleiten:** Sorge für Dokumentation, Kommunikation und Zwischennachweise.



LINKTIPP

Informationen zu Fördermitteln findest du hier:

www.foerdernavigator-brandenburg.de

UMSETZUNG: FINANZIERUNG MIT WEITEREN METHODEN



Nicht jedes Projekt braucht ein großes Förderpaket. Viele Ideen lassen sich auch mit kleineren, flexiblen Finanzierungswegen realisieren – besonders auf regionaler Ebene. Flexibilität, Kreativität und regionale Partnerschaft sind oft genauso wichtig wie der große Fördertopf. Und alternative Finanzierungsmöglichkeiten bieten auch einige Vorteile:

- Weniger Bürokratie
- Kürzere Umsetzungszeiten
- Höhere lokale Identifikation
- Stärkere Netzwerke vor Ort

REGIONALE EINNAHMEN STRATEGISCH NUTZEN

Gästekarte & Kurbeitrag: Wenn gut verankert, schaffen sie Spielräume für touristische Infrastruktur, Besucherlenkung oder Infoangebote. Einnahmen sichtbar und nachvollziehbar einzusetzen, stärkt die Akzeptanz.

GEMEINSCHAFTLICH FINANZIEREN

Crowdfunding: Für kreative, sichtbare Projekte mit klarer Zielgruppe (z. B. Themenwege, Veranstaltungen, Mikroangebote).

Bürgerbudgets: Kommunale Mittel, über die Bürger mitentscheiden können – Beteiligung und Finanzierung in einem.

LOKALE PARTNERSCHAFTEN AKTIVIEREN

Sponsoring & Spenden: Betriebe, Banken, Vereine oder Stiftungen unterstützen gern Projekte, wenn Nutzen und Sichtbarkeit stimmen.

Ko-Finanzierung: Kommunen und Unternehmen können Projekte gemeinsam tragen – oft schneller und flexibler als mit klassischer Förderung.

WERKZEUGE & PROZESSE

ZUSAMMENFASSUNG & REFLEXION

WAS DU AUS DIESEM KAPITEL MITNEHMEN KANNST – AUF EINEN BLICK:

Strategiearbeit braucht Struktur und Beweglichkeit – nicht entweder oder.

Die vier Phasen (Initialisierung, Analyse, Konzeption, Umsetzung) geben dir Orientierung im Prozess, auch wenn der Weg nicht immer linear verläuft.

Eine **tragfähige Initialisierung** schafft Akzeptanz, Motivation und politische Rückendeckung.

Analyse ist mehr als Daten, sie schafft gemeinsames Verständnis, zeigt Zusammenhänge und öffnet Dialogräume.

In der Konzeption helfen dir Methoden, um aus Visionen **greifbare, anschlussfähige Ziele und Angebote** zu entwickeln.

Umsetzung braucht Mut zur Vereinfachung: Maßnahmenpläne, Projektmanagement und kluge Kommunikation verankern Strategie im Alltag.

Es gibt keine perfekte Methode, aber viele gute Werkzeuge. Entscheidend ist, was zu deiner Region, deinen Menschen und deinem Prozess passt.

REFLEXION

Deine strategische Praxis heute. Nimm dir ein paar ruhige Minuten, um deine bisherige Strategiearbeit zu reflektieren:

- In welcher Prozessphase stehst du aktuell mit deinem Projekt oder deiner Region?
- Gibt es eine Phase, die dir leicht fällt oder eine, die du gern überspringen würdest?
- Welche Methoden und Tools hast du bisher genutzt – und mit welchem Gefühl?
- Welche ein, zwei Methoden/ Formate möchtest du ganz konkret ausprobieren?



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://bb.reisen/rQrrh>

MODERATION & PRÄSENTATION

EINSTIEG & REFLEXION

Strategiearbeit zeigt sich im Miteinander. In Workshops, Meetings oder Veranstaltungen wird sichtbar, wie wir miteinander arbeiten, denken und gestalten.

Gute Moderation schafft **Räume für Beteiligung, Klarheit und gemeinsame Ergebnisse**. Sie bringt Menschen in den Dialog, gibt Struktur und macht zugleich Vielfalt sichtbar. Das gelingt nicht allein durch Methoden, sondern vor allem durch Haltung und eine gute Vorbereitung.



IN DIESEM KAPITEL LERNST DU:

- **Was gute Moderation ausmacht** und warum sie mehr ist als das Durchführen eines Meetings.
- **Wie du deine eigene Rolle bewusst gestaltest:** zwischen Haltung, Struktur und Steuerung.
- **Wie du Gruppenprozesse erkennst**, aktiv gestalten und auch mit Spannungen umgehen kannst.
- **Welche Formate** sich für große oder kleine Gruppen eignen.
- **Wie du Workshops wirksam planst:** vom richtigen Raum über Materialeinsatz bis zum Spannungsbogen.
- **Welche Methoden dir helfen**, Gruppen zu öffnen, zu aktivieren, Entscheidungen zu treffen und gut abzuschließen.



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://bb.reisen/QQrrh>

MODERIEREN: WAS IST DAS UND WARUM IST DAS ENTSCHEIDEND?

Als Moderatorin oder Moderator gestaltest du einen Raum, in dem andere gut denken, sich austauschen und gemeinsam Ergebnisse entwickeln können.

Du gibst also Struktur, Orientierung und Energie, während die Inhalte von der Gruppe kommen. Dabei kannst du auch selbst inhaltlich Impulse geben, wenn es zum jeweiligen Format passt. Gute Moderation heißt nicht, alles zu wissen – sondern den Prozess so zu steuern, dass alle ihr Wissen und ihre Perspektiven einbringen können.



WAS GUTE MODERATION AUSMACHT:

- Sie sorgt für Klarheit: Was ist das Ziel, wie kommen wir dorthin?
- Sie macht Beteiligung möglich: Alle können und dürfen mitgestalten.
- Sie hält den Prozess zusammen: Struktur ohne Starrheit.
- Sie bleibt neutral: Nicht bewerten, sondern begleiten.

Das beinhaltet sowohl **Methodenkompetenz** als auch ein gutes **Verständnis für Menschen und Gruppendynamik**. Für beide Aspekte findest du in diesem Handbuch Inhalte.



HINWEIS

Wenn du in deiner eigenen Organisation moderierst, bist du häufig in einer Doppelrolle – zum Beispiel sowohl als Themenmanagerin als auch als objektive Moderatorin eines Workshops. Dies kann Einfluss auf deine Wahrnehmung haben.

Im Zweifel thematisiert du Interessenkonflikte der beiden Rollen ganz offen mit den Teilnehmenden.

MODERIEREN: HALTUNG UND DIE EIGENE ROLLE

Gute Moderation lebt nicht nur von Methoden, sondern vor allem von der inneren Haltung. Sie prägt, wie du moderierst – nicht nur was du tust.

Ein zentrales Motto ist daher: „Es ist nicht meine Show.“

Das bedeutet: Während der Moderation stellst du dich in den Dienst der Gruppe und des Ergebnisses. Gute Moderatorinnen und Moderatoren bringen eine dienende, ermöglichende Haltung mit.



Zurückhaltung statt Selbstdarstellung. Du gibst Raum, statt ihn zu füllen. Du steuerst, ohne zu dominieren.

Neugier statt Vorurteil. Du hörst wirklich zu, ohne schon die Lösung im Kopf zu haben.

Wertschätzung statt Bewertung. Jede Perspektive zählt – auch wenn sie unbequem ist.

Neutralität statt Parteinahme. Du schaffst einen sicheren Raum für Vielfalt und Unterschiedlichkeit.

Flexibilität statt Starrheit. Du hältst den Rahmen, aber nicht an ihm fest – die Gruppe steht im Mittelpunkt.

Empathie mit sich selbst. Du bist auch nur ein Mensch – das darfst du auch zeigen.



HINWEIS

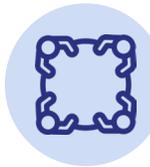
Wenn du in deiner eigenen Organisation moderierst, bist du häufig in einer Doppelrolle – zum Beispiel sowohl als Themenmanagerin als auch als objektive Moderatorin eines Workshops. Dies kann Einfluss auf deine Wahrnehmung haben.

Im Zweifel thematisiert du Interessenkonflikte der beiden Rollen ganz offen mit den Teilnehmenden.

DIE GRUPPE IM BLICK

Gruppen sind mehr als eine Sammlung von Einzelpersonen. **Sobald Menschen aufeinandertreffen, sind Beziehungen, Rollen und Erwartungen im Raum.** Sei dir also bewusst: wenn du moderierst, arbeitest du immer auch mit Emotionen, Machtverhältnissen oder unausgesprochenen Spannungen.

Am wichtigsten ist natürlich, ein Gespür für soziale Dynamiken zu entwickeln. Zum Glück gibt es darüber hinaus aber Methoden, um mit dem „Faktor Mensch“ in der Gruppe zu arbeiten.



BEISPIELE FÜR GRUPPENDYNAMIKEN

Manche sprechen viel, andere gar nicht. Hier können Methoden helfen, die den Redeanteil gleichmäßig gestalten.

Gute Laune und gemeinsames Lachen. Dies sind gute Zeichen für große soziale Sicherheit in der Gruppe und eine Basis für kreative Zusammenarbeit.

Die Gruppe wird unruhig oder still. Spannungspunkt kurz vor dem Durchbruch oder vielleicht einfach zu wenig Energie und es braucht eine Pause.



HINWEIS

Auf den folgenden Seiten geben wir dir einige Methoden und Formate an die Hand.

DIE GRUPPE IM BLICK: METHODEN FÜR POSITIVE GRUPPENDYNAMIK

Strategiearbeit ist Teamarbeit. Und gute Teamarbeit benötigt nicht nur Inhalte, sondern auch Atmosphäre. Damit Gruppen gemeinsam denken, entscheiden oder kreativ werden können, braucht es **Formate, die Beteiligung ermöglichen, Vertrauen schaffen und Energie aufbauen.**

Hier findest du Impulse für einen bewussten Umgang mit Gruppendynamik, damit nicht nur das Ergebnis stimmt,



Verstehe, wo die Gruppe gerade steht.

Gruppen durchlaufen (bewusst oder unbewusst) oft typische Phasen (z. B. Forming, Storming, Norming, Performing).

- In frühen Phasen: Gib mehr Struktur und Sicherheit.
- In reifen Phasen: Lass mehr Eigenverantwortung zu.

Nutze Check-ins & Icebreaker.

Ziel: Energie anheben, Einstieg erleichtern, Stimme aller hörbar machen, als Moderation ein Gefühl bekommen, wie die Leute ticken. (Methoden dazu gibt es in einem eigenen Kapitel, Seite 67)

Sorge für gleichwertige Beteiligung.

Zum Beispiel mit dem Prinzip „Erst schreiben, dann reden“ – so können alle in Ruhe nachdenken oder durch Arbeit in Kleingruppen.

Jedes gute Format hat einen Check-out.

Egal ob Reflexion, Ergebniszusammenfassung oder einfach gemeinsam den Erfolg feiern am Ende – gestalte auch den Schluss eines Formats bewusst. (Methoden dazu gibt es ebenso in einem eigenen Kapitel, Seite 74)

DIE GRUPPE IM BLICK: UMGANG MIT SPANNUNGEN

Auch der beste Plan gerät ins Wanken, wenn die Gruppendynamik nicht mitspielt. In Workshops, Meetings oder Beteiligungsformaten treffen oft unterschiedliche Perspektiven, Temperamente und Erwartungen aufeinander – manchmal entsteht dadurch Energie, manchmal auch Unruhe oder Widerstand.

Wichtig ist: Spannungen sind kein Zeichen von Scheitern, sondern von Beteiligung. **Sie zeigen, dass etwas in Bewegung ist.** Wer Gruppenprozesse aufmerksam begleitet, kann viel bewirken – mit guter Beobachtung, ehrlicher Kommunikation und klarem Rahmen.



Typische Situationen und Impulse, wie du als Moderatorin oder Prozessbegleiter souverän reagieren kannst:

→ **Energie sinkt / Gruppe wird unruhig.**

Lege eine Pause ein oder stelle eine andere Frage für einen Perspektivwechsel.

→ **Einzelne Personen dominieren die Gruppe.**

Wenn möglich: Erstelle vorab eine „Landkarte“ der Personen und ihrer Haltung. Im Workshop selbst: Strukturiere die Redezeit oder sprich ganz aktiv diejenigen zuerst an, die noch nichts gesagt haben.

→ **Widerstand oder offene Kritik.**

Sprich das offen und ruhig an, nimm es wertschätzend auf und beziehe die Gruppe mit ein, z. B. so: „Ich merke, dass hier etwas nicht rund läuft – mag jemand sagen, woran es liegt?“ oder „Was braucht ihr gerade, damit die Diskussion für euch hilfreich ist? Was fehlt gerade?“

DIE GRUPPE IM BLICK: FORMATE FÜR GROSSE GRUPPEN

Große Gruppen ab ca. 20/25 Personen fordern Struktur, gute Dramaturgie und klare Rollen. Methoden in diesem Setting sollten Energie halten, Vielfalt zulassen und dennoch steuerbar bleiben.

Typische Formate, die sich gut für große Gruppen eignen:

Podium	Ziel: Wissen & Meinungen präsentieren 2-5 Personen diskutieren vor Publikum, ggf. mit Moderation und Publikumsfragen → informativ, passiv, steuerbar
Fish Bowl	Ziel: Diskurs sichtbar machen Offener Stuhlkreis mit freien Redeplätzen – wer spricht, setzt sich in die Mitte. → dynamisch, offen, dialogisch
Open Space	Ziel: Selbstorganisation & Vielfalt Teilnehmende gestalten die Agenda selbst und arbeiten in parallelen Sessions. → beteiligend, dezentral, lebendig
World Café	Ziel: Austausch & Muster erkennen In Kleingruppen an Tischen wird zu Fragen gearbeitet. Dabei wird regelmäßig rotiert und das bereits Erarbeitete weiter ergänzt und vertieft. → verbindend, kreativ, strukturiert
Voting/Abstimmungen	Ziel: Meinung sichtbar machen Digitale oder analoge Abstimmungen zu Fragen, Prioritäten oder Meinungsbildern. → schnell, demokratisch, klar



TIPPS FÜR GROSSE GRUPPEN

Energie managen:

Bewegung, Abwechslung,
Pausen

Struktur halten:

Zeitplan visualisieren,
Rollen klar vergeben

Teilgabe ermöglichen:

Kleingruppenphasen
einbauen, Meinungsbilder
abfragen

DIE GRUPPE IM BLICK: FORMATE FÜR KLEINERE GRUPPEN

In kleineren Gruppen bis 20 Personen ist mehr Tiefe, Dialog und flexibles Arbeiten möglich. Methoden können hier stärker auf spezifische Lerntypen und Gruppendynamiken eingehen.

Typische Formate, die sich gut für kleine Gruppen eignen:

1-2-4-All	Ziel: Beteiligung & Ideenvielfalt Der Denk- und Austauschprozess findet stufenweise statt: allein – zu zweit – zu viert – in der Gesamtgruppe. → aktivierend, niedrigschwellig
Mindmapping	Ziel: Themen strukturieren Begriffe, Ideen oder Themen werden visuell miteinander vernetzt – auf Papier oder digital. → visuell, kreativ, ordnend
Kleingruppenarbeit	Ziel: Vertiefung, Ausarbeitung Aufteilung in kleinere Gruppen zur vertieften Bearbeitung eines Themas. → vertieft, interaktiv, verbindend
Leise schreiben	Ziel: Reflexion & Sammlung Gedanken schriftlich festhalten, z. B. auf Karten oder Post-its, ohne direkten Austausch. → ruhig, fokussiert, inklusiv
World Café	Ziel: Austausch mit Themenrotation Kleingruppen rotieren an Tischen zu unterschiedlichen Fragen – Austausch über mehrere Runden. → strukturiert, gesprächsorientiert



TIPPS FÜR KLEINE GRUPPEN

Behalte die verschiedenen Lerntypen im Blick:

Auditiv: Austausch, Diskussion, Podcasts

Visuell: Karten, Modelle, Skizzen

Aktiv: Bewegung, Gruppenarbeit, Prototypen

ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: DEN RICHTIGEN RAUM WÄHLEN

Workshopräume

... setzen den Rahmen für die Arbeitsatmosphäre und sollen dazu beitragen, dass Menschen sich wohl fühlen

... müssen zu den gewählten Methoden passen

... sind thematisch prägend und sollten entsprechend gewählt werden

Wähle also mit Bedacht aus, in welchen Räumlichkeiten ein Termin stattfindet bzw. gestalte den Raum entsprechend.

BEDENKE FOLGENDE FAKTOREN:

Angemessene Raumgröße. Passt der Raum zur Gruppengröße? Gibt es genügend Platz für alle Teilnehmenden, ohne dass es zu eng wird?

Flexibel bleiben. Stelle den Raum nach Bedarf so, wie du ihn brauchst. Nutze gruppenfördernde Varianten, z. B. Gruppentische oder unterschiedliche Sitzbereiche. Reihenbestuhlung eignet sich nur für Vorträge, eine U-Form wirkt schnell konfrontativ und verhindert die Zusammenarbeit eher.

Ausstattung. Flächen für Präsentation, z. B. eine Leinwand für PowerPoint sowie Stellwände oder andere vertikale Flächen, wo Ideen visualisiert werden können.

Akustik und Lärmpegel. Liegt der Raum an einem Ort, an dem es während des Workshops ruhig bleibt, ohne Ablenkungen oder Lärm von außen?

Natürliches Licht. Gibt es ausreichend Tageslicht oder eine gute Beleuchtung im Raum? Helles, natürliches Licht fördert Konzentration und Wohlbefinden.

Umgebung nutzen. Auch Außenflächen können Teil eines Workshops sein – Balkone, Terrassen oder sogar ein Park können methodisch eingebaut werden und schaffen frische Energie.



TIPPS

Immer mehr Locations in Brandenburg bieten entsprechend der Vision „New Work Experiences“ spannende Räume für Workshops und Konferenzen an – hier gibt es viel Expertise, um dich bei der Raumplanung zu unterstützen.

Es gibt selten einen perfekten Raum, aber gute Improvisation! Schau dir Räumlichkeiten im Zweifel vorab an und überlege, wie du Methoden darin umsetzen kannst.

ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: SPANNUNGSBOGEN GESTALTEN

Workshops und Vorträge haben einen idealen Ablauf. Baue einen Spannungsbogen auf, damit Teilnehmende sich in deinem Format wohlfühlen und gute Ergebnisse zustandekommen.

Den Spannungsbogen kann man generell beschreiben mit „öffnen und schließen“.

Öffnen: Ankommen, Einstieg ins Thema, persönliche Verbindung zum Thema herstellen, Ideenfindung, kreativ werden.

Schließen: Entscheidungen treffen, Ideen vertiefen, nächste Schritte festhalten, Feedback.

Welche Methoden sich dafür eignen, findest du in einem eigenen Abschnitt (siehe ab Seite 67).



ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: IDEALTYPISCHE ABLÄUFE

Ob Workshop oder Vortrag: **Der Aufbau deines Formats entscheidet maßgeblich über Wirkung, Beteiligung und Nachhaltigkeit.** Ein guter Ablauf folgt einer klaren Logik: vom Ankommen über die inhaltliche Arbeit bis zum bewussten Abschluss.

Nutze die beiden idealtypischen Abläufe als Vorlage und passe sie flexibel an Ziel, Kontext und Teilnehmende an.

Ein idealtypischer Workshop-Ablauf

- Begrüßung und warm-up: Ankommen im Raum, Menschen kennen lernen, wichtige Impulse erhalten
- Einstieg ins Thema, z.B. mit einer Präsentation
- Gruppenarbeiten, z.B. Problemdefinition oder Ideenfindung
- Präsentation der Gruppenarbeiten
- Auswahl und Verfeinerung, z.B. Priorisierung der Ideen
- Check-out inkl. Feedback und Blick auf nächste Schritte

Ein idealtypischer Ablauf eines Vortrags

- Einstieg mit großer Frage oder provokanter These, ggf. mit Interaktion („Wer hier im Raum hat sich diese Frage auch schon mal gestellt?“)
- Kontext setzen: Worum geht es heute?
- Zentrale Inhalte vermitteln
- Abschluss mit Fazit, z.B. „3 wichtige Gedanken für den weiteren Weg“



Auf der folgenden Seite haben wir dir einen beispielhaften Zeitplan für einen Workshop aufgesetzt.

ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: WORKSHOP-AUFBAU PLANEN

Ein guter Workshop lebt nicht nur von Inhalten, sondern von Struktur und Rhythmus. Wer Ablauf, Pausen und Zeiträume realistisch plant, schafft den **Rahmen für Beteiligung, Denkprozesse und echte Ergebnisse. Das bedeutet auch: Weniger ist oft mehr.** Plane deshalb keine inhaltliche Dauerbespielung, sondern Denkzeit, Bewegungsphasen, Stille, Austausch.



Zeit realistisch planen.

Scheinbare Kleinigkeiten wie der Wechsel in Gruppen benötigen ebenfalls Zeit – plane das ein, um nicht in Stress zu geraten.

Flexibilität einplanen.

Plane etwas Zeit für spontane Diskussionen oder unerwartete Themen ein, z. B. indem du Kaffeepausen 20 min. lang planst und bei Bedarf auf 10 min. kürzt.

Pausen.

Plane regelmäßig Pausen ein, damit die Teilnehmenden Zeit haben, sich zu erholen und zu vernetzen. Auch für deine eigene Erholung sind Pausen wichtig!

Tools für die Zeitplanung nutzen.

Digitale Helfer wie Sessionlab oder eine interaktive Excel-Tabelle mit Zeitplan unterstützen dich bei einer realistischen Zeitplanung.

Beispielhafte Zeittabelle für einen 7-stündigen Workshop

ZEIT	INHALT
09:00–09:30	Ankommen & Check-in
09:30–10:10	Einstieg ins Thema (Impuls & Austausch)
10:10–10:20	Pause
10:20–11:00	Arbeitsphase 1 (Kleingruppen/Plenum)
11:00–11:15	Pause
11:15–12:00	Arbeitsphase 2 (Vertiefung/Ideen)
12:00–12:45	Präsentation & Diskussion der Ergebnisse
12:45–13:45	Mittagspause
13:45–14:45	Arbeitsphase 3 (Priorisierung/Planung)
14:45–15:00	Pause
15:00–15:45	Zusammenführung & nächste Schritte
15:45–16:00	Check-out & Feedback

ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: VISUALISIERUNG & MATERIALEINSATZ

Visualisierung und gute Materialien

- ... schaffen Orientierung für die Teilnehmenden
- ... regen die Kreativität an
- ... dokumentieren Ergebnisse und machen sie diskutierbar

SO SETZT DU MATERIALIEN GEZIELT EIN

Größe als Rahmen für den Inhalt. Daumenregel: Je kleiner, desto weniger Inhalte. Verwende Post-its für Ideensammlung und Strukturierung, Moderationskarten für fokussierte Diskussionen sowie Flipcharts für die Dokumentation von Ergebnissen.

Struktur durch Farbe und Symbole. Verwende Farben oder Symbole, um Inhalte auf Flipcharts und Pinnwänden klar zu gliedern. z. B. positive Aspekte auf grünen Post-its, negative Aspekte auf roten.

Dicke Stifte statt dünne. Damit sind Inhalte auch aus größerer Entfernung gut lesbar. Kugelschreiber und Bleistifte sind von weiter weg hingegen nicht zu erkennen.

Helle Farben statt dunkle. Dunkle, kräftige Post-its oder Moderationskarten kann man schlecht fotografieren. Erleichtere dir die Dokumentation, indem du auf hellere Farben setzt.

Dinge im Raum darstellen. Zentrale Inhalte wie die Agenda, Workshop-Regeln oder die übergeordnete Fragestellung sollten jederzeit für alle im Raum sichtbar aufgehängt werden. So schaffst du Orientierung.

Digitale Inhalte mit Bedacht. Eine PowerPoint kann sinnvoll sein und gerade bei großen Gruppen deine Moderation unterstützen. Mit den Händen zu arbeiten und zu denken setzt jedoch weitere Ideen frei – nutze das aktiv für dich.



TIPP

Beim Thema Material sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Du kannst auch Bastelbedarf, Legosteine oder vorbereitete Arbeitsblätter einsetzen.

Wichtig ist: sie helfen dir, dein Ziel zu erreichen und unterstützen die Teilnehmenden bei der selbständigen Erarbeitung der Inhalte.

ABLAUFPLANUNG, MATERIAL & ORGANISATION: MODERATIONSKOFFER & AUSSTATTUNG



FOLGENDE MATERIALIEN SOLLTEN IMMER IN DEINEM MODERATIONSKOFFER ENTHALTEN SEIN:

Moderationskarten und Post-its:

In hellen Farben und verschiedenen Größen oder Formen (Pfeile, Sterne, Herzen) für Brainstorming, Gruppendiskussionen und Umfragen.

Timer/Uhr:

Für Zeitmanagement, um sicherzustellen, dass jede Session im geplanten Rahmen bleibt.

Dicke Stifte (Eddings, Marker, Stabile):

In verschiedenen Farben, vorzugsweise wasserfeste oder neonfarbene Marker, damit sie gut sichtbar sind.

Klebeband (idealerweise Malerkrepp):

Um Post-its oder andere Materialien an Wänden oder Flipcharts zu befestigen.

Magnete oder Pinnnadeln:

Zum einfachen Anbringen und Verschieben von Karten auf Präsentationswänden.

Vorbereitete Arbeitsblätter:

z.B. Mind-Map-Karten oder Matrix.

Klebepunkte (Dauerklebepunkte):

Für Umfragen oder zur Priorisierung von Ideen.

Knetmasse, Modelliermaterial oder Lego:

Für kreatives Denken und Problemlösungen bzw. wenn du Prototypen oder Modelle erstellen möchtest.

Technisches Zubehör:

Projektor und Adapter, Laptop und Ladegerät, Verlängerungskabel und Steckdosenadapter.



Prüfe regelmäßig die Inhalte deines Moderationskoffers: Ist noch alles Notwendige in genügender Anzahl vorhanden? Schreiben alle Stifte noch? Funktioniert die Batterie vom Timer?

METHODEN & WERKZEUGE: METHODEN FÜR CHECK-IN



Ein guter Check-in bringt Energie, Fokus und Verbindung in den Raum. Check-ins müssen nicht lang sein, aber sie sind ein unverzichtbarer Bestandteil, um Menschen in das gemeinsame Arbeiten zu bringen.

CHECK-INS

- ... holen alle mental an den Tisch
- ... machen Erwartungen und Vorwissen sichtbar
- ... schaffen Verbindung untereinander
- ... aktivieren erste Impulse für den Tag
- ... vermitteln spielerisch Kompetenzen



PRAXISTIPP

Wähle den Check-in je nach

- ... Gruppengröße und Konstellation
- ... Ziel und Phase im Projekt
- ... Stimmung und Energiebedarf
- ... deinem Moderationsstil

BEISPIELE FÜR CHECK-IN-METHODEN

Aufstellung im Raum

Teilnehmende positionieren sich im Raum, z. B. zu: „Wie strategisch arbeite ich aktuell?“

→ *Aktivierend, bringt Haltung ohne viele Worte auf den Punkt. Beginne die Übung mit einer neutralen Frage, z. B. Anfahrtsweg zum Termin, Anzahl Kaffees am Tag*

Inspirationskiste

Jede Person zieht einen Gegenstand (z. B. Stein, Spielfigur) und verbindet ihn spontan mit dem Thema.

→ *Locker, kreativ, ideal für Einstieg in offene Themen.*

Schnellskizze

1 Minute zeichnen, z. B. zu „Was bedeutet Strategie für mich?“

→ *Fördert Perspektivwechsel, regt die Kreativität an.*

Drei Begriffe

Was fällt dir spontan zum Thema ein?

→ *Zeigt Stimmung und Vorwissen im Raum.*

Erwartungskarten

Kurzrunde oder Kartenabfrage: „Was wünsche ich mir heute?“

→ *Gibt dir Hinweise für den Tagesverlauf und Abschluss.*

Würfelfragen

6 Fragen, 1 Würfel: Wer dran ist, antwortet auf die gewürfelte Frage.

→ *Spielerisch, kurzweilig – besonders gut in kleinen Gruppen.*

METHODEN & WERKZEUGE:

KREATIV ÖFFNEN: 6-3-5-METHODE



6-3-5 wird auch „Brainwriting genannt“. Diese Methode ist etwas komplexer als ein klassisches Brainstorming, kann dafür aber auch tiefere Ideen hervorbringen.

Zielsetzung: in kurzer Zeit viele Ideen entwickeln

Vorgehen:

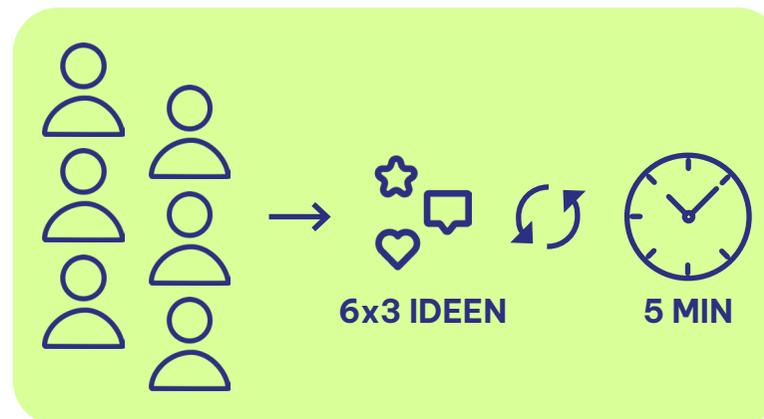
6-3-5 steht für 6 Personen, jeweils 3 Ideen, 5 Minuten Zeit bzw. 5 mal Wechseln. Es sind auch kleinere oder größere Gruppen möglich.

Notiere eine Ausgangsfrage, z. B. „Wie sieht ein ideales Produkt für Familien in unserer Region aus?“

Jede Person erhält einen eigenen Bereich auf dem Blatt mit mehreren Zeilen mit jeweils drei Feldern. In den ersten fünf Minuten wird die erste Zeile mit drei Ideen gefüllt.

Anschließend reicht man das Blatt weiter. Die zweite Person spinnt den Faden der Ideen in der ersten Reihe weiter und baut darauf auf, indem sie in der zweiten Zeile Ideen notiert.

Dieses Vorgehen wiederholt man erneut und hat am Ende innerhalb von 30 Minuten maximal 108 Ideen, 18 auf jedem Blatt.



Die notierten Ideen müssen möglichst selbsterklärend sein, damit die nachfolgende Person darauf aufbauen kann.

METHODEN & WERKZEUGE: KREATIV ÖFFNEN: VON A BIS Z



Bei der Kreativitätsmethode „A bis Z“ arbeitest du dich einmal durch das Alphabet. Sie fördert die Assoziation und hilft dabei, das Denken zu erweitern. Nutze sie, um Perspektivenvielfalt in die Ideenfindung einzubringen.

Jede Person notiert dabei auf einem eigenen Blatt innerhalb von 5-10 min. pro Buchstabe eine Idee.

Tipp für die anschließende Auswahl und Präsentation: Jede Person stellt ihre 3-5 Lieblingsideen vor

Beispiel für die Frage „Wie sieht ein ideales Produkt für Familien in unserer Region aus?“:

- A – Anpassungsfähigkeit:** Das Produkt muss an verschiedene Bedürfnisse der Familie anpassbar sein, z. B. für verschiedene Altersgruppen oder Lebenssituationen.
- B – Bequemlichkeit:** Es sollte leicht zu bedienen und komfortabel zu verwenden sein, um das Familienleben zu erleichtern.
- C – Community:** Das Produkt könnte Elemente beinhalten, die Familien in der Region miteinander verbinden, wie z. B. lokale Veranstaltungen oder Plattformen für den Austausch.
- D – Design:** Ein ansprechendes, familienfreundliches Design, das sowohl funktional als auch ästhetisch ist.
- E – ...**

METHODEN & WERKZEUGE:

KREATIV ÖFFNEN: KOPFSTAND-METHODE

Die Kopfstand-Methode hilft dir insbesondere dann, wenn du auf der Suche nach ungewöhnlichen Ansätzen bist. Sie ist absichtlich ein bisschen verrückt und bringt genau deshalb ganz neue Aspekte hervor.

Wie funktioniert diese Methode? **Indem sie das Problem einfach auf den Kopf stellt.**

1. FRAGE INS NEGATIVE VERDREHEN:

Stell das Problem absichtlich auf den Kopf – je absurder, desto besser.

Beispiele:

Wie machen wir unser Angebot möglichst familienfeindlich?

Wie können wir unser Budget wirkungslos verbrennen?

Wie verärgern wir unsere wichtigsten Stakeholder?

Wie können wir unser Angebot möglichst kompliziert machen?

2. IDEEN SAMMELN:

Entwickle bewusst absurde oder kontraproduktive Vorschläge zu deiner Ausgangsfrage, ohne diese zu bewerten.

3. RÜCKÜBERSETZEN:

Analysiere die schlimmsten Ideen und dreh sie ins Positive.

Beispiel:

Negative Idee: „Wir schreiben unseren Stakeholdern, dass sie keine Ahnung haben und uns nicht reinreden sollen.“

Positive Umkehrung: „Wir suchen aktiv den persönlichen Austausch mit unseren Stakeholdern und holen ihre Perspektiven frühzeitig ein.“



WARUM DAS FUNKTIONIERT

Der Perspektivwechsel durch Übertreibung löst Denkblockaden – und bringt oft genau die Idee hervor, die im Normalmodus nicht sichtbar war.

METHODEN & WERKZEUGE:

KREATIV ÖFFNEN: SCAMPER-METHODE



Das SCAMPER-Modell hilft dir dabei, strukturiert kreativ zu denken, insbesondere für:

- Angebotsentwicklung mit Betrieben oder Netzwerken
- Workshops zur Produktentwicklung
- Strategietage mit Fokus auf Innovation
- Frühphasen von Projekten oder Antragskizzen

Buchstabe	Frage	Beispiel
S = Substitute Ersetzen	Was lässt sich ersetzen oder austauschen?	Kann der Shuttlebus durch einen E-Bike-Verleih ersetzt werden?
C = Combine Kombinieren	Was lässt sich miteinander verbinden?	Eine Radroute mit einem Picknickkorb-Angebot?
A = Adapt Anpassen	Was lässt sich übertragen oder anpassen?	Ein Erfolgsmodell aus einer anderen Region auf lokale Bedingungen übertragen?
M = Modify Verändern	Was lässt sich größer, kleiner, bunter, ruhiger machen?	Eine Ausstellung als Outdoor-Variante entwickeln?
P = Put to another use Umnutzen	Wofür kann etwas anderes genutzt werden?	Alte Bahnhofsgebäude als Infopunkte oder Veranstaltungsorte?
E = Eliminate Weglassen	Was ist überflüssig oder stört?	Zu viele Schilder auf einem Themenpfad reduzieren?
R = Reverse Umkehren	Was lässt sich umdrehen oder auf den Kopf stellen?	Nicht den Touristen ansprechen, sondern die Einheimischen – als Gastgeber?

METHODEN & WERKZEUGE: FOKUSSIEREN & SCHLIESSEN: ENTSCHEIDUNGEN STEUERN

Entscheidungen sind der Wendepunkt in jedem Workshop: Sie bringen Klarheit, ermöglichen Umsetzung und erzeugen Verbindlichkeit. Doch nicht jede Entscheidung trifft sich von allein. Gute Moderation hilft der Gruppe, den Fokus zu finden und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

WAS DU ALS MODERATION IM BLICK BEHALTEN SOLLTEST:

Wer entscheidet?

Einzelperson, Gruppe, Leitung?
→ Klare Rollen vermeiden falsche Erwartungen.

Wie wird entschieden?

Offen (z. B. Klebepunkte) oder verdeckt (z. B. Zettelwahl)?
→ Schutz der Meinungsvielfalt beachten.

Wie verbindlich ist die Entscheidung?

Ist sie final, ein Zwischenschritt oder ein Impuls?
→ Transparenz gibt Sicherheit und Klarheit.

Wie viel Zeit steht zur Verfügung?

Schnelle Meinungsbilder vs. fundierte Auswahl
→ bewusst entscheiden, wie tief gearbeitet wird.

OFFEN VS. VERDECKT – EIN WICHTIGER UNTERSCHIED

Offene Entscheidung

Transparenz, aber: Beeinflussung durch andere

Verdeckte Entscheidung

Ehrlichere Rückmeldungen bei heiklen Themen, aber: weniger spontane Dynamik

Empfehlung: Wenn es um sensible Themen, Machtverhältnisse oder mögliche Konflikte geht – lieber verdeckt.



TIPPS

Vorbereitung ist alles. Kläre vor dem Termin, wer am Ende entscheiden darf oder soll.

Halte Raum für Diskussion. Entscheidungen wirken nachhaltiger, wenn sie eingebettet sind.

Dokumentiere transparent. Zeige, wie entschieden wurde, besonders bei abgelehnten Optionen.

Vermeide zu viele Optionen. Reduziere auf drei bis fünf realistische Wahlmöglichkeiten.

Nutze Hilfsmittel. Z.B. Vier-Felder-Matrix, Entscheidungsmatrix, Dot-Voting, Daumenabfrage.

METHODEN & WERKZEUGE:

FOKUSSIEREN & SCHLIESSEN: ENTSCHEIDUNGSFORMATE

Der folgende Überblick an Entscheidungsformen in Gruppen hilft dir bei der Auswahl passender Formate.

Tipp: Sprich offen darüber, welche Entscheidungsform verwendet wird und warum.

ENTSCHEIDUNGSFORM	BESCHREIBUNG	GEEIGNETE FORMATE & TOOLS	SINNVOLL, WENN ...
Mehrheitsentscheidung	Mehrheit entscheidet offen oder verdeckt	Handzeichen Klebspunkte / Dot-Voting Digitale Abstimmung (z. B. Mentimeter, Slido)	... klare Optionen vorliegen und es zügig gehen soll
Konsensfindung	Gemeinsames Erarbeiten einer Lösung, die alle mittragen	Diskussionsrunden mit Zusammenfassung Entscheidungsraster im Plenum	... ein hohes Maß an Zustimmung und Tragfähigkeit gewünscht ist
Konsent	Entscheidung gilt, wenn niemand schwerwiegend widerspricht	Ampelkarten (grün/gelb/rot) Runde nach Einwänden („Kannst du mitgehen?“) Entscheidung mit Daumenzeichen	... es eine pragmatische Lösung bei komplexen Prozessen braucht
Expertenentscheidung	Eine oder wenige Personen entscheiden informiert, evtl. nach Rücksprache	Beratung durch Gruppe, Entscheidung durch Fachperson Rückfragenrunde vor Einzelentscheidung	... die Fachverantwortung klar liegt oder Spezialwissen gefragt ist
Moderierter Kompromiss	Optionen werden gemeinsam abgewogen und ein Mittelweg gefunden	Pro-und-Contra-Liste Priorisierungsmatrix Clustern & Variantenbildung	... Verständigung im Fokus steht, bei vielen Perspektiven
Verdeckte Einzelwahl	Jede Person entscheidet für sich – anonym	Zettelwahl Online-Abfrage (z.B. anonym. Tool) Nummern auf Karten	... heikle Themen, Hierarchien oder Unsicherheiten bestehen

METHODEN & WERKZEUGE: METHODEN FÜR CHECK-OUT

Ein guter Abschluss sorgt für **Klarheit, Verbindung und Wirkung**.

Check-outs

- ... verankern Erkenntnisse
- ... helfen dabei, offene Fragen oder Gedanken zu hören
- ... erzeugen Commitment für den Alltag

Tipp: Nutze insbesondere am Ende des Workshops das Prinzip „erst schreiben, dann sprechen“, damit alle in Ruhe und für sich reflektieren können. Jede Person notiert 1–2 Minuten ihre Gedanken auf Post-its, dann werden die Ergebnisse gesammelt.



WIE NUTZE ICH DAS?

**Wähle jeweils eine passende
Check-out-Methode für**

- ... die Anzahl und Konstellation der Teilnehmenden
- ... das Workshop-Ziel
- ... die aktuelle Stimmung

BEISPIELE FÜR CHECK-OUT-METHODEN

Was nimmst du mit? Was lässt du hier?

Ein Gedanke, Impuls oder Aha-Moment.
→ Persönliche Reflexion.

Was machst du morgen anders?

Fokus auf konkrete Umsetzung.
→ Verbindet Workshop mit Alltag.

Blitzlicht: „In einem Wort“

Jede Person nennt ein Wort, das den Tag beschreibt.
→ Kurz, stimmungsvoll, verbindend.

Check-out mit Würfel

Sechs Fragen (z.B. Was war überraschend? Wofür bist du dankbar?) – je nach Würfelzahl wird eine hiervon beantwortet.
→ Locker und abwechslungsreich – auch bei wenig Zeit.

Abschluss mit Symbol

Alle wählen ein eigenes Symbol (z. B. Karte, Gegenstand), das den Tag zusammenfasst.
→ Kreativer Abschluss mit Bedeutung.

Daumen-Voting

Wie war der Tag? Daumen hoch/mittel/runter.
→ Schnelles, visuelles Feedback, v. a. für große Runden.

Gemeinsam feiern – einmal klatschen

Alle stehen auf und heben die Hände über den Kopf.
Auf 3 wird einmal laut geklatscht.
→ super schnell, macht Energie sichtbar.

MODERATION & PRÄSENTATION

ZUSAMMENFASSUNG & REFLEXION

WAS DU AUS DIESEM KAPITEL MITNEHMEN KANNST – AUF EINEN BLICK:

Moderation schafft Räume – für Denken, Beteiligung und gemeinsame Entscheidungen.

Es geht nicht nur um Methoden, sondern vor allem um Haltung: neugierig, wertschätzend, klar.

Gute Moderation hält Struktur, ohne starr zu werden – und bleibt offen für das, was in der Gruppe entsteht.

Gruppenprozesse lassen sich nicht kontrollieren, aber mit Gespür und passenden Methoden gut gestalten.

Material, Raum, Ablauf: Auch das „Drumherum“ wirkt mit.

Ein klarer Anfang und ein bewusster Abschluss machen Meetings und Workshops wirksam und nachhaltig.

Du musst nicht alles wissen – aber du kannst vieles ermöglichen.

REFLEXION

Deine Moderationspraxis – heute

Nimm dir ein paar Minuten, um deine eigene Rolle in der Moderation zu reflektieren:

- In welchen Situationen hast du zuletzt moderiert – und wie hast du dich dabei erlebt?
- Was gelingt dir intuitiv gut – Struktur geben, Menschen aktivieren, mit Spannungen umgehen?
- Welche Methode oder welches Format willst du als Nächstes ausprobieren?
- Was wäre ein kleiner Schritt, um dich als Moderatorin oder Moderator weiterzuentwickeln?



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte dieses Kapitels digital aufbereitet – ergänzt mit Arbeitsblättern und Good Practices.

<https://bb.reisen/QQrrh>

ABSCHLUSS

Strategiearbeit ist nie ganz fertig – sie lebt vom Austausch, vom Ausprobieren und vom gemeinsamen Weiterdenken. Dieses Handbuch hat dir Haltung, Werkzeuge und Ideen mit auf den Weg gegeben. Jetzt liegt es an dir: **ausprobieren, anpassen, weitermachen.**

Was du brauchst, hast du schon: Erfahrung, Neugier und das Vertrauen, dass Veränderung möglich ist. Du musst nicht alles perfekt machen – du musst nur anfangen.



WAS DIR HILFT:

- Nimm dir 10 Minuten zur Reflexion: Was war dein wichtigster Aha-Moment?
- Mach den ersten kleinen Praxistest – mit einer Methode, die dich angesprochen hat.
- Hol dir Sparringspartner: Strategiearbeit gelingt besser im Dialog.
- Teile, was funktioniert – und auch, was nicht. Daraus entsteht Lernen.
- **Gemeinsam geht mehr.** Auch in der Strategie. Gerade da.



LINKTIPP

Auf dem **Tourismusnetzwerk Brandenburg** findest du alle Inhalte des gesamten Handbuchs digital aufbereitet – ergänzt mit vertiefenden Informationen und Good Practices.

<https://tourismusnetzwerk-brandenburg.de/handbuch>

IMPRESSUM

Inhalt und Redaktion

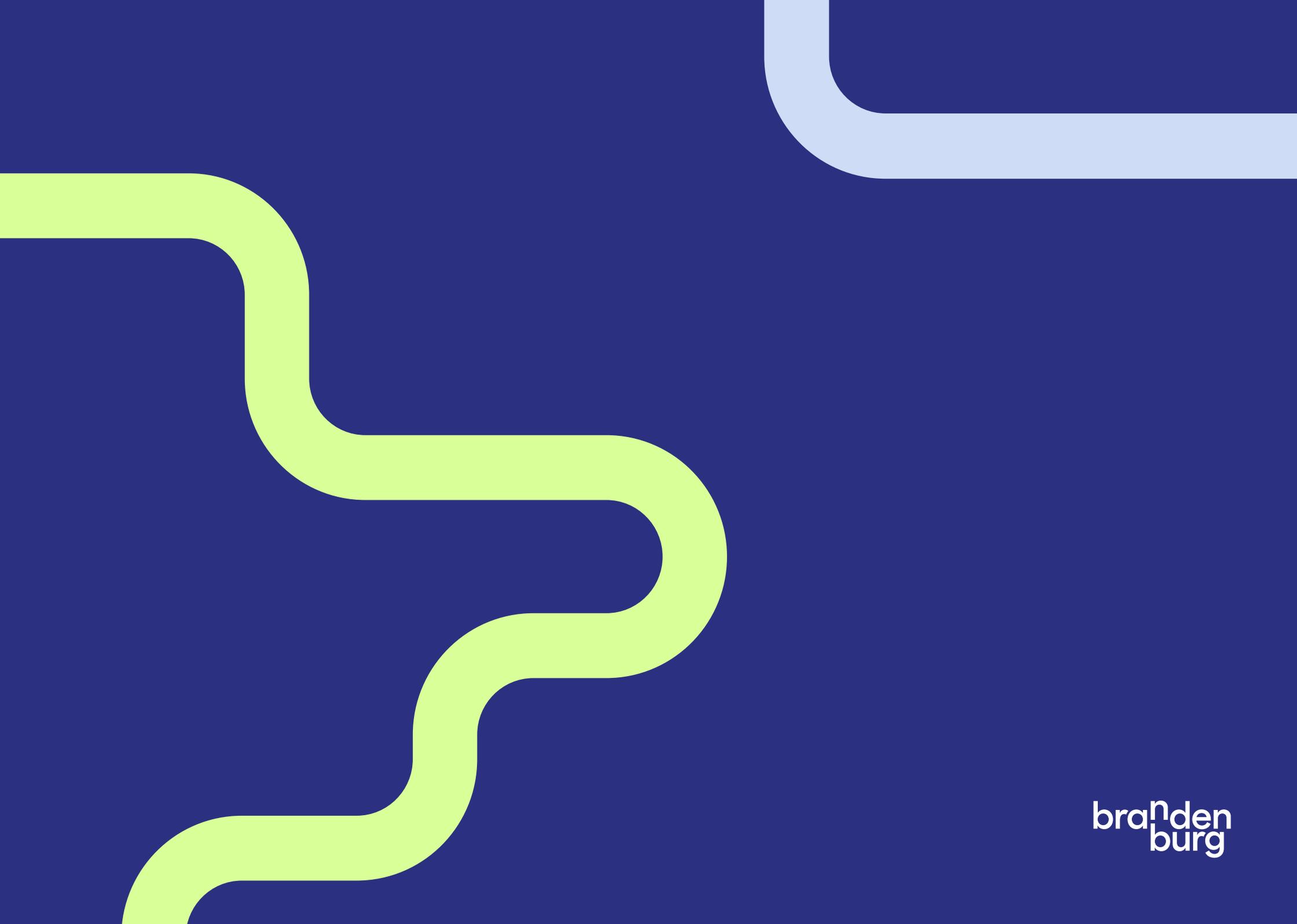
Realizing Progress GmbH & Co KG
www.realizingprogress.com

Layout und Infografiken

Sibylle Exel-Rauth
www.s-e-r.at

Auftraggeber

Clustermanagement Tourismus bei der
TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH
Babelsberger Straße 26
14473 Potsdam
www.tourismuscluster-brandenburg.de
www.reiseland-brandenburg.de



branden
burg