

Thomas Ebenfeld:

„Das Paradox der Vielfalt – wie Entscheidungen heute entstehen“

Keynote anlässlich des Tourismustages Baden-Württemberg 2026 am 19.1.2026 in Stuttgart

Im Vortrag entwickelt Thomas Ebenfeld zunächst eine „Zeitdiagnose“, um anschließend das „Paradox der Vielfalt“ zu erklären und daraus konkrete Konsequenzen für Tourismusmarketing und Angebotsgestaltung – insbesondere für Baden-Württemberg – abzuleiten.

Ausgangspunkt ist ein spürbarer Zeitenwandel: Ebenfeld beschreibt ein bislang beispielloses Beschleunigungstempo in der Gegenwartskultur. Was früher vor allem Ältere bemerkten („schon wieder ein Jahr vorbei“), sei heute selbst bei Jugendlichen angekommen – als Gefühl, dass Zeit „rasend“ vergeht. Treiber sind digitale Entwicklungen, soziale Medien und zuletzt zusätzlich KI, die Abläufe, Informationsproduktion und Reaktionsgeschwindigkeiten nochmals erhöhen. In diesem Kontext spricht er von einer „Tiktokisierung“ der Wahrnehmung: Aufmerksamkeit wird in kurze, schnelle Impulse zerlegt; der Medienkonsum verlagert sich in einen permanenten „Always-on-Modus“. Viele Menschen – so die Beobachtung – beginnen und beenden ihren Tag mit dem Smartphone; Informationen, Nachrichten und soziale Interaktionen liegen buchstäblich am Nachttisch.

Diese Dynamik führt laut Ebenfeld nicht primär zu zu wenig Information, sondern zu einem Verarbeitungskonflikt: Es gibt „mehr Welt pro Minute“, aber zugleich „weniger Verarbeitung pro Gefühl“. Ständige Updates, Newsticker und ein unaufhörlicher Strom an Reizen erzeugen eine Art Dauererregung, in der das „Sackenlassen“ fehlt. Das hat Folgen für Diskurs- und Entscheidungskultur: Wenn Verarbeitungskapazität knapp wird, gewinnen Bauchgefühl, Impuls und spontane Erregungswellen an Dominanz – gegenüber differenzierter Faktenabwägung. Ebenfeld verknüpft dies mit einer erhöhten Anfälligkeit für einfache Heilsversprechen und mit Polarisierungen, in denen „verschiedene Wahrheiten“ nebeneinander stehen und Lebenswelten sich gegenseitig kaum noch verstehen.

Als kulturellen Hintergrund benennt er einen seit Jahrzehnten wirkenden „Maximierungskult“: eine Logik von höher, schneller, weiter, schöner, mehr – sichtbar in Werbung, Markenversprechen und popkulturellen Leitfiguren. Die Botschaft: Mit den richtigen Konsum- und Lifestyle-Entscheidungen wird das Leben besser, voller Möglichkeiten, optimierbar. In zugespitzter Form beschreibt er daraus den „gierigen Konsumenten“ als Leitfigur der Vor-Corona-Jahre: „Ich, alles, überall, sofort.“ Dieses „Sofort“ habe sich im Alltag als Erwartung eingeschrieben – Verfügbarkeit als Normalzustand, Verzögerung als Ärgernis. Gleichzeitig weist Ebenfeld darauf hin, dass Maximierung nicht nur Konsum betrifft: Auch Schulden, Bürokratie oder andere gesellschaftliche Systeme können in „Mehr-Logiken“ geraten, die Überforderung erzeugen.

Parallel zu diesem Ausgriff ins „Mehr“ beobachtet er jedoch eine Gegenbewegung: einen „Rückbesinnungskult“, eine Sehnsucht nach dem Einfachen, Ursprünglichen, Authentischen und Natürlichen. Waldbaden, Yoga im Grünen, private Nähe, kleine Kreise, „Runterkommen“ – all das sind für ihn Symptome einer Entschleunigungs- und Sinnsuche. Entscheidend ist dabei ein psychologischer Punkt: Im „Seelischen“ wirkt vieles gleichzeitig. Menschen sind nicht entweder Maximierer oder

Rückbesinner, sondern wechseln situativ: unter der Woche Leistungs- und Ergebnislogik, am Wochenende Regeneration, Selbstfürsorge, Natur, Spiritualität. Gerade weil beides zugleich wirkt und gesellschaftliche Krisen sich inzwischen eher stapeln als nacheinander auftreten („Stapelkrise“), verstärken sich Gefühle von Kontrollverlust, Orientierungslosigkeit und Identitätsfragmentierung: Was ist mir wichtig? Woran halte ich mich? Was ist die verbindende Idee?

In dieser Lage verortet Ebenfeld das „Paradox der Vielfalt“. Vielfalt ist für ihn grundsätzlich attraktiv und lebenswichtig: Sie steht für Lebendigkeit, Freiheit, Erweiterung von Handlungsspielräumen, Neugier und Erkundungsdrang. Sie ermöglicht ein Spiel mit Identitäten – im Alltag wie im Urlaub – und vermittelt Autonomie, weil Wahlmöglichkeiten als Selbstbestimmung erlebt werden. Doch Vielfalt kippt, wenn sie unstrukturiert bleibt: Wenn es kein verbindendes Bild, keine Klammer, kein Sinnnarrativ gibt, zerfasert sie. Dann wird „alles gleich möglich, alles gleichrangig“ – und genau das überfordert. Ebenfeld nutzt das Bild eines Frühstücksbuffets: Am ersten Tag wirkt das Angebot wie ein Garten Eden, nach wenigen Tagen fühlt es sich „immer wieder gleich“ an. Nicht weil Vielfalt fehlt, sondern weil Struktur, Rahmung und Sinn fehlen, die Unterschiede spürbar und Entscheidungen leicht machen.

Diese Logik überträgt er auch auf Gesellschaften: Multikulturelle Vielfalt funktioniert gut, wenn es ein gemeinsames Leitbild gibt, das Unterschiedliches zusammenhält und orientiert. Fehlt dieses, steigt die Fragmentierung. Auf individueller Ebene hat ungerahmte Vielfalt mehrere Kehrseiten: Priorisierungsnot („was soll ich wählen, wenn alles gleich wichtig scheint?“), Ausschlusschmerz (jede Entscheidung für A bedeutet Verzicht auf B), Entscheidungsmüdigkeit und Verlustängste. Er verweist darauf, dass in der Gegenwart Nichthandeln moralisch oft weniger „bestraft“ wird als Handeln – ein Grund, warum Entscheidungen in Politik und Gesellschaft schwerer durchsetzbar seien: Wer handelt, produziert klare Konsequenzen und Angriffsflächen; wer zögert, bleibt eher „unangreifbar“. In privaten Lebensbereichen zeigt sich Ähnliches als dauernde Option-Offenhaltung: etwa die Angst, sich festzulegen, weil „vielleicht noch etwas Besseres kommt“.

Vor diesem Hintergrund beschreibt Ebenfeld, wie Entscheidungen heute entstehen: weniger als lineares „Mehr ist besser“, sondern als Balanceakte zwischen Polen. Menschen wägen stärker ab, was stimmig ist, was zu ihnen passt, welche Verantwortung und welche Nebenfolgen mit einer Wahl verbunden sind (z. B. Konsum vs. Nachhaltigkeit). Dazu kommen psychologische Bedingungen, die Entscheidung erleichtern oder erschweren: Selbstwirksamkeit („mein Tun hat Impact“), Vertrauen (in Institutionen, Angebote, Rahmenbedingungen) und das Gefühl, nicht überfordert zu werden. Daraus leitet er ein praktisches Prinzip ab: Wer Veränderungsbereitschaft fördern will, sollte nicht nur große Umbrüche einfordern, sondern kleine Schritte ermöglichen und wertschätzen – weil Überforderung die Abwehr verstärkt.

Im zweiten Teil übersetzt Ebenfeld diese Diagnose in Tourismuslogik. Tourismus sei ein „Labor für Vielfalt“, weil Urlaub Räume öffnet, in denen Menschen andere Seiten ihres Selbst erleben können. Erholung entsteht aus seiner Sicht nicht nur durch passives Ausruhen, sondern oft gerade durch Rollenwechsel und Perspektivwechsel: weg vom Alltagsselbst, hin zu einem „anderen Ich“ – leichter, neugieriger, sinnlicher, spielerischer, verbundener. Genau deshalb ist Tourismus prädestiniert, in einer überreizten Gesellschaft Orientierung, Entlastung und Sinnangebote zu liefern.

Die zentrale Konsequenz lautet: **Vielfalt braucht Kuration**. Touristisches Angebot sollte nicht als bloße Menge an Optionen auftreten, sondern als gut erzählte, sinnstiftende Auswahl, die Menschen die „Qual der Wahl“ abnimmt und Entscheidungen erleichtert. Ebenfeld skizziert dazu mehrere „Versprechen“, die Destinationen und Anbieter vermitteln können – als Antwort auf Overload, Sinnsuche und Wunsch nach Verlässlichkeit. Diese Versprechen sind weniger Marketingfloskeln als psychologische Leitplanken: Sie rahmen Vielfalt so, dass sie „seelisch verdaulich“ wird und Bindung entstehen kann.

Konkreter formuliert Ebenfeld vier Stoßrichtungen, die sich gut in Angebots- und Kommunikationslogik übersetzen lassen:

- › **Kuratierte Vielfalt und Entlastung:** „Du bekommst Vielfalt – und wir nehmen dir die Qual der Wahl ab.“ Das kann sich ausdrücken in klaren Vorschlägen wie „drei perfekte Tage für ...“ oder in thematischen Routen, die ein Sinnnarrativ liefern (z. B. Waldruhe, Kulturstauen, Genuss/Wein, Familienzeit).
- › **Balance statt Maximierung:** Urlaub nicht als Liste zum Abarbeiten, sondern als Rhythmus, der Aktivität und Regeneration, Außen und Innen, Entdecken und Ankommen balanciert – als Gegenmodell zum ständigen Optimierungsmodus. Das Versprechen lautet sinngemäß: „Urlaub, der dich wieder zusammenbaut.“
- › **Sinnorte und Resonanz:** Vielfalt wird zur Antwort auf Sinnsuche, wenn sie als „Sinnorte“ erzählt wird: Entschleunigung, Verbundenheit, Staunen, Gastlichkeit, Regionalkultur – unaufgeregt, herzlich, echt. Anknüpfend an den Resonanzbegriff (Hartmut Rosa) geht es um das Gefühl, „gesehen und gemeint“ zu sein.
- › **Selbstwirksamkeit ohne Moralkeule:** Angebote, die Beteiligung ermöglichen (lernen, machen, gestalten), können ein Gegengewicht zu Ohnmachtserfahrungen schaffen – etwa über Handwerk, Regionalität, Naturpflege oder Genussskultur, bei denen Qualität im Detail und echte Teilhabe spürbar werden.

Für **Baden-Württemberg** bündelt Ebenfeld diese Überlegungen in einer strategischen Schlussfolgerung: Wenn das Land seine Vielfalt nicht als unüberschaubares Überangebot inszeniert, sondern als **kuratierte, verlässliche und sinnstiftende Erfahrung**, entsteht Orientierung – und dadurch werden Entscheidungen leichter. Genau diese Leichtigkeit ist in einer überforderten Gegenwart ein Wettbewerbsvorteil: Nicht die größte Auswahl gewinnt, sondern das Angebot, das Menschen durch Vielfalt hindurchführt, sie entlastet und zugleich emotional bindet. **Strukturierte Vielfalt erzeugt Orientierung, Orientierung erzeugt Entscheidung, Entscheidung erzeugt Bindung.**

Thomas Ebenfeld
concept m research + consulting GmbH
Konrad-Adenauer-Ufer 39
50668 Köln

Tel.: +49 (0) 30 847 124 320
E-Mail: info@conceptm.eu
Web: conceptm.eu, thomasebenfeld.com