



Deutsche Gesellschaft  
für das Badewesen e.V.

# KOMMUNALE TRANSFORMATION

Bäder als Akteure und Ermöglicher



Detail-Bericht 3:

## INNOVATIONSIDEEN-REPORT

# Inhaltsverzeichnis

- 02** Einleitung und Übersicht der Innovationsideen
- 04** Detailblick auf die Innovationsideen und Gestaltungsrollen der Bäder
- 11** Kommunale Unterschiede bei der Implementierung der Innovationsideen
- 15** Entwicklung einer Kommunikationsstrategie: Causal Layered Analysis



## Einleitung und Übersicht der Innovationsideen

Ein Bad ist ein Bad ist ein Bad? Nein, dieses verkürzte Denken hilft nicht weiter. Wie bereits weiter oben angemerkt, müssen in der kommunalen Transformation alle kommunalen Akteurinnen und Akteure ihre Rollen neu denken und neu definieren. Es geht darum, Kompetenzen neu zu bewerten und auch neu zu nutzen. Dies gilt auch für Schwimmbäder, für die zwölf Innovationsideen für eine Neupositionierung der Bäder entwickelt wurden.

# Innovationsideen

Bäder sind dabei so etwas wie ein multifunktionaler „Werkzeugkasten“ der Kommunen – bestens aufgestellt in ihrer Grundfunktionalität, aber mit einer Vielzahl von darüberhinausgehenden Potenzialen ausgestattet, die in anderen Kontexten eingesetzt werden können. Dabei spielen Vernetzung, Interdisziplinarität und eine Überwindung des Kirchturmdenkens eine große Rolle.

Neues kann nur entstehen, wenn man bereits ist, das Alte hinter sich zu lassen.

*„Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst. Sie besteht vielmehr darin, nach der Logik von gestern zu handeln.“*

*(Peter Drucker, Management-Berater)*

Bäder können auf vielfältige Weise zur Lösung neuer kommunaler Herausforderungen beitragen. Je nach Größe, verfügbarer Infrastruktur und vorhandenen Kompetenzen variieren die Beiträge möglicherweise grundlegend in Art und Umfang. Besonders in kleineren Kommunen machen selbst geringe Beiträge oftmals einen großen Unterschied. Innovationspotenzial besteht dabei weiterhin bei konventionellen Ansätzen der Ressourcennutzung des Bades als nachhaltiger Akteur im Strom-Wärme-Netz und Bewahrer von ganzheitlicher Gesundheit und Wohlergehen bis hin zu innovativeren Ideen wie etwa der Öffnung von Bädern als modulare Mehrzweckorte.

Nachfolgend finden Sie zwölf Innovationsideen, wie Bäder als wertvolle Akteure über ihre historisch gewachsene Funktion hinaus in der kommunalen Transformation wirken können





## **Detailblick auf die Innovationsideen und Gestaltungsrollen der Bäder**

Die Innovationsideen zeigen auf, wie Bäder künftig zur kommunalen Transformation beitragen können, indem sie neue Betätigungsfelder erschließen oder bestehende Stärken weiter ausbauen.

# DAS BAD ALS NACHHALTIGER AKTEUR IM STROM-WÄRME-NETZ



Bäder können durch die Integration verschiedener Energiebereiche, auch bekannt als ► **Sektorkopplung**, eine **zentrale Rolle im Strom-Wärme-Netz** und für die **kommunale Wärmeplanung** übernehmen. Durch ihre großen Flächen und Volumina fungieren sie dabei nicht nur als relevante Verbraucher, sondern auch als potenziell bedeutende **Produzenten und Speicher von Strom und Wärme** und können einen bedeutenden Beitrag bei der Versorgung und zur ► **Energieautarkie** von einzelnen Quartieren leisten.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Neben der Nutzung von Dächern und Außenbereichen für Photovoltaikanlagen und des Wassers als Wärmespeicher in intelligenten Speichersystemen können weitere Dienstleistungen durch Sektorkopplung angeboten werden. Schwimmbäder eignen sich etwa durch die hohe Verweildauer von Besuchern als idealen Standorte für Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Kooperationen und Netzwerkdenken erlaubt Bädern darüber hinaus die Beteiligung an oder die Koordination von groß angelegten Energieprojekten wie Geothermienutzung, die für einzelne Einrichtungen zu groß wären. U.a. hierfür ist auch die Partizipation an neuen Genossenschaftsmodellen (z.B. Energiegenossenschaft) denkbar.

# DAS BAD ALS INNOVATOR IN DER WASSERAUFBEREITUNG



Durch die zunehmende Relevanz ► **ganzheitlicher Planung** und ein **Aufbrechen des Silodenkens** in Kommunen ergibt sich für Bäder die Chance, eine größere Rolle in der nachhaltigen Wasserwirtschaft einzunehmen. Das Know-how und die technischen Ressourcen der Bäder können dabei in der **Wasserwende** eingesetzt werden und helfen Wasserressourcen zu schonen und die **Wasserversorgungssicherheit** angesichts Wasserknappheit und Klimawandel durch die **Diversifizierung** der Wasserquellen zu erhöhen.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Durch die Integration von Systemen zur Regenwassernutzung auf großen Flächen und /oder Grauwasserreinigung kann neben der Deckung des eigenen Wasserbedarf überschüssiges Wasser für andere Anwendungen gespeichert werden. Insbesondere in Zeiten von Dürre oder Wasserkrisen können Bäder damit als Notfall-Wasserversorger für die Gemeinde fungieren. Darüber hinaus können Bäder in Zeiten des Klimawandels als Experten für wassersensible Dienstleistungen neue Betätigungsfelder in der Kommune erschließen und außerhalb des Bades aktiv werden, um Abkühlung in den Kommunen zu ermöglichen. Denkbar sind u.a. der Betrieb von öffentlichen Wasserfeatures oder von Trinkbrunnen.

# DAS BAD ALS SMARTER DATEN-MANAGER UND KNOTENPUNKT



Smartifizierung und Virtualisierung ermöglichen zunehmend ► **prädikative Ansätze** in der Steuerung kommunaler Betriebe. Bäder bergen das Potential sich durch technische Kompetenzen und einen hohen Wissensstandard in Bezug auf den Umgang mit Daten als **Vorreiter dieser Entwicklung** in Kommunen zu positionieren. Sie etablieren sich dabei als **Kompetenzzentren für Digitalisierung**, und als Knotenpunkte / Keimzellen einer Smart City, die ihre Erfahrungen auf weitere kommunale Projekte übertragen können. Durch den Einsatz von Sensoren und vernetzten Systemen können Schwimmbäder außerdem wertvolle **Daten sammeln, analysieren und verwalten**, die für eine Vielzahl weiterer kommunaler Betriebe relevant werden.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Bäder können Daten über Besucherzahlen und Spitzenzeiten nutzen, um Personal und Ressourcen effizient zu planen und die Auslastung interkommunal zu optimieren. Als Datenquellen für Stadtwerke liefern Bäder wertvolle Informationen über Energieverbrauch, Wasseraufbereitung und Ressourcennutzung, die zur Verbesserung der Effizienz städtischer Versorgungsnetze und zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen beitragen. Die Implementierung von KI ermöglicht zudem Automatisierung von der Überwachung der Wasserqualität bis hin zur Sicherheit und Aufsicht.

# DAS BAD ALS AKTEUR DER GANZHEITLICHEN DASEINSVORSORGE



Die schwierige Deckung der Daseinsvorsorge durch **Fachkräftemangel oder fehlende Mittel**, insbesondere in ländlichen Gegenden, erfordert ► **regionale Synergie-Netzwerke**. Die **Bündelung unterschiedlicher sozialer Angebote** an einem Ort, wie z.B. den Bädern kann Effizienzen erhöhen.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Die Zusammenführung verschiedener Aktivitäten und Angebote an einem Ort, wie z.B. Schule, Vereine, Kindergärten, Seniorenbetreuung schafft Synergien (u.a. personell) und erleichtert den Zugang zu diesen Dienstleistungen. Bäder können zudem als Zentren der Freizeitgestaltung dienen, indem sie Gastronomie, Sport, Spiel rund um das einzigartige Element Wasser vereinen. Um die Bäder in dieser Rolle zu etablieren, gilt es die Akzeptanz der Gesellschaft und der Entscheidungsträger zu gewinnen. (Hilfreich hierfür könnte sein, dass Studien aus Großbritannien und Köln bereits für den aktuellen „regulären“ Betrieb zeigen: Jeder in Bäder investierte Euro generiert vier Euro zusätzlich an Wert, insbesondere durch die Reduktion der Kosten im Gesundheitswesen.)

# DAS BAD ALS LERN- UND AUSBILDUNGSORT



Mit der wachsenden Bedeutung der Kommunen als ► **Kommunikatoren im gesellschaftlichen Diskurs** bietet sich das Bad als **attraktiver Gemeinschaftsraum** an, um über die Kerndienstleistung der **Vermittlung von Schwimmfähigkeit** hinaus auch anderes Wissen zu vermitteln. **Abstrakte Themen wie Energieeinsparung, nachhaltiges Wassermanagement oder Biodiversität werden im Bad erlebbar** und können für die Breite der Gesellschaft interessant und in Bezug auf die eigenen Lebensrealität vermittelt werden. Darüber hinaus sind Bäder **attraktive Ausbildungsorte**, die transformationsrelevante Fähigkeiten vermitteln.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Da die Bäder durch den Schulschwimmunterricht bereits als etablierte Lernorte für Schüler\*innen dienen, ist es naheliegend, sie auch für anschaulichen Unterricht in Fachbereich-en zu nutzen, die die Themen Nachhaltigkeit und Energie berühren. Eine enge Absprache zwischen Schulen und dem Fachpersonal der Bäder wäre hierfür notwendig, wobei sicherheits-relevante Fragen zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus können Workshops und Informations-veranstaltungen für interessierte Bürgerinnen und Bürger in den Räumlichkeiten der Bäder angeboten werden. Interaktive Ausstellungen und Aktivitäten erreichen dort ein diverses Publikum.

# DAS BAD ALS RESILIENZORT IN DER KLIMAANPASSUNG



In Anbetracht der steigenden Temperaturen und häufigeren Extremwetterereignisse infolge des Klimawandels könnten Bäder zu aktiven Ausgleichsflächen einer ► **resilienten Raumgestaltung werden**. In hitzegeplagten Städten können sie als kühle Rückzugsorte eine **zentrale Rolle in der städtischen Hitzeschutzplanung** übernehmen. Auch bei Starkregenereignissen könnten Bäder durch angepasste **Wassermanagementsysteme** und als **Versickerungsflächen** konzipierte Außenflächen zur Entlastung der städtischen Infrastruktur beitragen.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Außenbereiche von Schwimmbädern können als „schwammfähige“ Flächen optimiert werden, um Überschwemmungen vorzubeugen. Eine solche grüne Infrastruktur verbessert zudem das lokale Mikroklima und reduziert städtische Wärmeinseln. Zudem könnten Schwimmbäder, durch ihr Know-how im nachhaltigen Wassermanagement, ein Netzwerk von über mehrere Stadtviertel verteilten „Resilienzorten“ betreiben, um die Folgen von Hitzewellen zu lindern und die physische sowie psychische Widerstandsfähigkeit der Bewohner zu stärken. Ebenso ist es denkbar Schutzräume für hilfesuchende Obdachlose zur Verfügung zu stellen.

# DAS BAD ALS MODULARER MEHRZWECKORT



Im Zuge der wachsenden Bedeutung von **multicodierten Orten** bieten Bäder durch ► **kreative Flächennutzung** einen erheblichen **gesellschaftlichen Mehrwert**. Je nach Ausgangssituation und Bedürfnislage in der jeweiligen Kommune können Bäder unterschiedliche Bedürfnislagen adressieren und konkrete Defizite adressieren, indem sie ihre Räumlichkeiten für andere Nutzungsformen öffnen. Für Bäder eröffnet dies das Potential ihren Stellenwert als relevante Gemeinschaftsorte auszubauen.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Bäder finden oft schneller Lösungen für soziale, Auslastungs-, Belegungs-, Hygiene- und Verwaltungsprobleme als andere kommunale Einrichtungen und Sportstätten. Bereits mit geringem personellen Aufwand und durch Absprachen innerhalb der Kommune lassen sich Freiflächen, Kantinen oder Umkleiden für die Mitnutzung durch andere Einrichtungen öffnen. Bei Umgestaltungen oder Neubauten sollte die Multifunktionalität der Räume gezielt eingeplant werden, um eine flexible Anpassung an wechselnde Nutzungsformen zu ermöglichen. Eine besondere Herausforderung stellt dabei das unterschiedliche erforderliche Innenklima je nach Nutzung dar.

# DAS BAD ALS "FACE TO THE CUSTOMER"



Bäder decken mit ihrem Besucherclientel die gesamte Gesellschaft ab und eignen sich dabei im Besonderen für eine ► **pragmatische Nutzung als multicodierte Orte**, die neben ihren Kerndienstleistungen noch weitere **kommunale und soziale Dienstleistungen** anbieten und sich als **erste Anlaufstelle für Bürger** etablieren können. Für Bäder entsteht dadurch die Gelegenheit sich im kommunalen Ökosystem als essenzielle Dienstleister zu verankern.

## Beispielhafte Betätigungsfelder:

Schwimmbäder können als 24/7 geöffnete Einrichtungen mit dauerhaft besetztem Personal betrieben werden und sich so als zuverlässige Anlaufstellen etablieren. Ihre zusätzliche Nutzung als Kindergarten, Seniorenbegegnungsstätte, Jugendzentrum, Bibliothek oder Bürgersaal liegt nahe und kann je nach Gegebenheiten und Bedürfnissen vor Ort Leerstellen füllen oder Kosten senken. Die Nutzung von ohnehin geöffneten Kassenbereichen als Zahlstellen oder Anlaufpunkte für andere kommunale Services kann außerdem die Effizienz und Zugänglichkeit öffentlicher Dienstleistungen erhöhen.

# DAS BAD ALS INTEGRATIONSRAUM UND INTEGRATIVER KOMMUNIKATOR



In einer sich **wandelnden Gesellschaft**, die Kommunen zunehmend als ► **Moderatoren des gesellschaftlichen Diskurses** fordert, können Schwimmbäder eine **Schlüsselrolle in der Schaffung inklusiver Gemeinschaften** einnehmen. Als attraktive Orte und physische Begegnungsstätte für die Breite der Gesellschaft können sie als Plattform für Formate ausgebaut werden, die den sozialen Zusammenhalt und kulturellen Austausch fördern. Kooperationen mit Sozialverbänden und anderen sozialen Einrichtungen können dabei helfen wichtige gesellschaftliche Themen des Zusammenhalts in die Breite der Gesellschaft hineinzutragen und Kompetenzen als Kommunikator stärken.

## **Beispielhafte Betätigungsfelder:**

Schwimmkurse und Freizeitaktivitäten für Kinder und Erwachsene aus verschiedenen kulturellen Hintergründen können etwa genutzt werden, um über das Erlangen der Schwimmfähigkeit hinaus auch den interkulturellen Austausch zu fördern und dabei helfen, Sprachbarrieren zu überwinden. Ebenso können nachmittägliche Betreuungsprogramme oder Jugendarbeit in Schwimmbädern einen Beitrag für mehr soziales Miteinander leisten. Gelungene Integration und Kommunikation zwischen Menschen in der Mitarbeiterschaft kann dabei ein Vorbild sein.

# DAS BAD ALS BEWAHRER UND FÖRDERER GANZHEITLICHER GESUNDHEIT



Schwimmbäder können im Zuge der wachsenden Bedeutung von ► **mentaler Gesundheit und Resilienz in der Stadtplanung** sowie der verstärkten **Förderung sozialer Infrastrukturen** ihre Bedeutung als wichtige **Zentren für ganzheitliche Gesundheit in der Gemeinschaft** ausbauen. Ohnehin schon spielen sie eine wichtige Rolle in der Gesunderhaltung von Senioren, im Bereich von Reha-Maßnahmen oder im Gesundheitssport.

## **Beispielhafte Betätigungsfelder:**

Zukünftig gilt es die positive Wirkung von Bädern auf die Gesundheitsstatistik noch deutlicher zu kommunizieren. Durch die Integration von Wellness- und Entspannungsbereichen, wie Saunen, Meditationsräumen und Ruhezeiten, bieten Bäder den Bürgern zudem Räume zur Erholung und Stressbewältigung. Die physische Aktivität im Wasser fördert nicht nur die körperliche Gesundheit, sondern hat auch nachweislich positive Effekte auf die mentale Gesundheit, indem sie Stress reduziert und das allgemeine Wohlbefinden steigert. Durch die Einrichtung von Begegnungsstätten innerhalb der Schwimmbäder, wie Cafés, Gemeinschaftsräumen und Veranstaltungsflächen, die für verschiedene Altersgruppen und soziale Schichten attraktiv sind, können ebenso soziale Interaktionen gefördert und Isolation entgegengewirkt werden.

# DAS BAD ALS BIODIVERSITÄTS- ORT UND AUSGLEICHSFLÄCHE



Durch die zunehmende Bedeutung ► **resilienter Raumgestaltung** und aufgrund der wachsenden Notwendigkeit, bestehende Flächen gerade in nachverdichteten, städtischen Gebieten mehrfach zu nutzen, bieten die **weitläufigen Grünflächen, Außenbereiche und Dachflächen** der Bäder großes Potenzial. Sie können als Lebensräume für Insekten, Vögel und Kleintiere optimiert zu werden und so die Biodiversität fördern.

## **Beispielhafte Betätigungsfelder:**

Durch die Anlage von Biotopen, naturnahen Schwimmteichen oder Dachgärten können Bäder ihren Stellenwert als Biodiversitätsorte ausbauen. Kooperationen mit Universitäten und Umweltverbänden würden gegebenenfalls dazu beitragen, die Gestaltung und Pflege der Flächen wissenschaftlich zu begleiten, um maximale ökologische Effekte zu erzielen bzw. Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu sammeln. Als Örtlichkeit für Biodiversitätsmaßnahmen bieten die Flächen der Schwimmbäder noch einen weiteren Nutzen: Besucher können so niedrigschwellig mehr über den Schutz von Artenvielfalt und natürlichen Ökosystemen erfahren.

# DAS BAD ALS AKTEUR IM KATASTROPHENSCHUTZ



Angesichts der aus ökonomischen Gründen relevanter werdenden ► **ganzheitlichen Planung** und einer **Zunahme von Extremwetterereignissen** nimmt die Vorbereitung auf Ernstfälle eine bedeutende Rolle ein. Ihre Infrastruktur macht Schwimmbäder zu idealen **Anlaufstellen und Ressourcenprovidern im Ernstfall**.

## **Beispielhafte Betätigungsfelder:**

Bäder könnten im Rahmen von Evakuierungsplänen (zum Beispiel im Falle von Extremwetterereignissen) als Sammelstelle, temporäre Schutzräume und Versorgungszentrum genutzt werden, da sie über großzügige Flächen, sanitäre Anlagen, Kantinen und möglicherweise auch Notstromversorgung verfügen. Zudem können Schwimmbäder als Trainingsorte für Katastrophenschutzübungen genutzt werden. Durch die Einbindung in Katastrophenschutzpläne und die Kooperation mit Feuerwehr, Polizei und Rettungsdiensten festigen Schwimmbäder ihre Rolle als multifunktionale, sicherheitsrelevante Einrichtungen in der Kommune und tragen aktiv zur Stärkung der kommunalen Resilienz bei.



## **Kommunale Unterschiede bei der Implementierung der Innovationsideen**

Durch unterschiedliche kommunale Größen ergeben sich differierende Chancen, Herausforderung und Besonderheiten, die bei der Implementierung von Innovationsideen in den Bädern vor Ort mitgedacht werden müssen. Sie erfordern unterschiedliche Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen. Die Key Learnings aus der Workshopdiskussion finden Sie hier zusammengefasst.

# KLEINE KOMMUNE



- **1. Fehlende einheitliche Strukturen in der Kleinstadtverwaltung:** In kleinen Kommunen wird die Arbeit als Systempartner durch die uneinheitlichen Strukturen in der Kleinstadtverwaltung erschwert. Erfolgreiche Konzepte aus anderen Kommunen lassen sich deshalb schwerer übertragen.
- **2. Personelle Überlastung:** Bäder in kleinen Kommunen kämpfen oft mit Überlastung und persönlicher Überforderung. Innovation erfordert jedoch freie Kapazitäten.
- **3. Möglichkeit der Nutzung von Kapazitäten durch saisonalen Betrieb:** Bäder in kleinen Kommunen sind häufig saisonbetriebene Freibäder. Zeitliche Verfügbarkeiten können genutzt werden, um andere Dienstleistungen in der Kommune zu erbringen (z.B. Hausmeisterservices, Flächenpflege, Kinderbetreuung).
- **4. Notwendigkeit von überkommunalem Denken:** In kleinen Kommunen ist die Beteiligung an Netzwerkstrukturen besonders vielversprechend, wenn überkommunal gedacht wird. Die Kooperation bzgl. Bus-transport (Schul- und Seniorenschwimmen) könnte z.B. Infrastruktur einsparen.
- **5. Potential im Ausgleich mangelnden Freizeitangebots:** Als multifunktionale Gemeinschaftsanlage (Sportcampus und Sozialraum) können Bäder besonders in kleinen Kommunen mit wenig Freizeitangebot einen hohen Mehrwert erzeugen.
- **6. Hohe Wirkungskraft von Leuchtturmprojekten und Best Practices:** Für kleine Bäder können Leuchtturmprojekte in anderen kleinen Kommunen, besonders motivierend sein, eine eigene Nische zu finden und Orientierung geben.
- **7. Hands-on Einführung von technischen Innovationen:** Wenn das Bad in technisch anspruchsvollen Rollen, wie als smarterer Datenmanager, auftreten soll, gilt es, in kleinen Kommunen einen gangbaren Einstieg zu finden, der bereits mit überschaubaren Investitionen („Starter Packs“) realisiert werden kann – evtl. durch Empfehlungen und Handreichungen der DGfDB begleitet.
- **8. Potenzielle Alleinstellung als Kompetenzträger:** Einige Bäder in kleinen Kommunen verfügen über Know-how um als Kompetenzzentren für kommunale Systeme (Energie, Wasser etc.) auftreten zu können. Da es in der kleinen Kommune weniger Mitbewerber gibt, kann dies eine Chance darstellen. Die Kompetenzen sind gerade in kleinen Bädern jedoch eng an die Mitarbeiter geknüpft und können stark variieren. Dennoch gilt es personelle Belastung mitzudenken, die die Nutzbarmachung dieser Kompetenzen einschränken kann. Während es aus oben genannten Gründen hilfreich sein kann, technische Kompetenzen des Personals zu identifizieren, sollte Empowerment von Seiten der DGfDB dennoch insbesondere die Betreiber adressieren.

# MITTLERE KOMMUNE



- **1. Einfluss von Großstädten auf mittelgroße Kommunen:** Großstädte setzen Standards und fungieren als Treiber für mittlere Kommunen. Die DGfdB kann als Vermittler agieren und bei der Kompetenzweitergabe unterstützen.
- **2. Wissensmanager für die Kommune und Peripherie:** Anders als in Großstädten, die eine Vielzahl von Kompetenzen bereits durch andere Partner abdecken, können Bäder in mittleren Kommunen eine besonders wichtige Rolle als Wissensmanager einnehmen. Um diese Form des Wissenstransfers zu ermöglichen, muss jedoch das traditionelle Leuchtturmdenken aufgebrochen werden. Bereiche des Wissenstransfers können u.a. sein:
  - Dienstplanung und Personaleinsatz
  - Wartung und Instandhaltung
  - Digitalisierung
  - Risikoanalyse und Gefährdungsbeurteilung
  - WassermanagementMittlere Kommunen sind darüber hinaus auch ein Experimentierfeld, auf dem dem ausgetestet wird, ob und wie Innovationen aus Großstädten in umsetzbarer Form auf noch kleineren Kommunen übertragen werden können.
- **3. Effizienzsteigerung durch regionale Kooperation:** Ein regionaler Zweckverband oder eine ähnliche Struktur, die Bäder als Kompetenzzentren stärken, sollte kaufmännisch und nicht politisch-öffentlich geführt werden.
- **4. Fachkräftemangel als Katalysator:** Der Fachkräftemangel kann in mittelgroßen Städten beschleunigend wirken und eine Motivation für neues Denken und innovative Lösungen bieten. In manchen Bereichen könnten mittelgroße Städte deshalb sogar Synergien und Ansätze austesten, die Bädern in Großstädten noch nicht in Betracht ziehen.
- **5. Potential als zentrale Anlaufstelle:** Bäder können sich in mittelgroßen Städten aufgrund des begrenzteren Angebots auf besondere Weise als zentrale Anlaufstelle für eine Vielzahl von Services etablieren. Eine DGfdB-Handreichung (etwa „Benefits von Multicodierung und Return on Investment“) könnte Impulse geben, wie verschiedene Nutzen und Funktionen kombiniert werden können. Neue Stadtplanungsmuster und regulatorische Maßnahmen sind erforderlich, um diese Entwicklungen zu unterstützen.



# GROSSE KOMMUNE

- **1. First Mover und Impulsgeber:** Bäder in großen Kommunen sind oftmals die Trendtreiber bei Entwicklungen im Badewesen, da sie über mehr Ressourcen und personelle Kapazitäten verfügen. Sie können deshalb als ein Kommunikator in zwei Richtungen auftreten – zum einen gegenüber den Kommunen und zum anderen in die Bäderlandschaft hinein. Als Kommunikator gegenüber den Kommunen sind sie befähigt bei öffentlichen Entscheidungsträgern besonders prominent ein zukünftiges gemeinsames Narrativ der Bäder zu etablieren. Für die Badelandschaft setzten sie wichtige Gestaltungsimpulse.
- **2. Public Value:** Die Bäderlandschaft in Großstädten deckt in der Regel – anders als kleiner Kommunen – bereits die Kernaufgaben des Badewesen ab. Damit fällt es diesen Bädern leichter über die Erfüllung der Kernaufgaben hinaus, neue Formen der Generierung von Public Value zu fokussieren.  
Besonders relevante Felder für die Großstadt, auf denen neue Angebote durch die Bäder realisiert werden können:
  - Bad als Akteur im Strom-Wärme-Netz
  - Bad als Integrationsraum
  - Flexible Nutzung von Raum und Funktionen
- **3. Klimawandel in der Großstadt:** Hitzeinseln können sich in größeren Städten zu einer besonderen Herausforderung und Gefahr entwickeln. Bäder sollten sich als Partner im Hitzeschutzplan positionieren. Sie können dezentrale Abkühlungsorte wie z.B. Wasserspielplätze bereit stellen und betreiben.
- **4. Zielgruppenorientierte Angebote:** In Großstädten mit einem breiteren Bäderangebot lassen sich zielgruppenorientierte und zeitbegrenzte Angebote (u.a. Schutzräume für bestimmte Personengruppen) leichter realisieren. Auch dynamisches Pricing zur Ausgleicheung von Stoßzeiten ist in einzelnen Bädern der Großstadt leichter umsetzbar als in kleineren Kommunen mit nur einem Bad, das die Grundversorgung für alle Bürger\*innen priorisieren sollte.



## **Entwicklung einer Kommunikationsstrategie: Causal Layered Analysis**

Im Rahmen der Entwicklung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie zur Stärkung der Sichtbarkeit der Bäder als Ermöglicher kommunaler Transformation wurde eine sogenannte Causal Layered Analysis (CLA) durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, die Hintergründe des bestehenden Narrativs „Bäder sind Kostenfaktoren“ schrittweise zu untersuchen und in ein neues, zukunftsgerichtetes Narrativ zu überführen.

# CAUSAL LAYERED ANALYSIS

Kommunale Transformation 2030+

**BESTEHEND**

**NEU**

LITANY

Bäder sind Kostenfaktoren



Bäder sind Ermöglicher der kommunalen Transformation

SYSTEM

Kostendruck, Effizienzsteigerungen, kommunale Querfinanzierung und Haushaltsplanung, arbeitsteilige Gesellschaft, Spezialisierung in der Daseinsvorsorge, Schwimmsport als gesetzliche Vorgabe, Kirchturmdenken



Inter-/Intrakommunale Integration und Kooperation, Redefinition kommunaler Institutionen und Infrastrukturen, dritte Orte, neue Ansätze in der Stadtplanung, Denken in Systemrelevanz

WORLD-VIEW

Neoliberalismus, Primat des Marktes und der Effizienz, Reduktionismus, industrielle Moderne, Disziplinarität bzw. Einzelwissenschaft, Sozialstaatskritik



Gemeinwohl, Neo-Keynesianismus, multiple Transformation, Spätmoderne, Netzwerkdenken, Generalismus, Interdisziplinarität, transformatives Lernen

METAPHOR

Kostengrab, Stütze beziehen



Zehnkämpfer, Werkzeugkasten

## **Herausgeber**

Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V.

Haumannplatz 4

45130 Essen



Deutsche Gesellschaft  
für das Badewesen e.V.