

Bäderwelt 2030 – eine strategische Zukunftsanalyse

Teil 1 einer Serie über ein vorausschauendes Projekt der DGfdB

Dr. Christian Grünwald, Z_punkt GmbH, Köln

Die öffentliche Bäderlandschaft in Deutschland sieht sich einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Fachkräfte sind erst schwer zu finden und dann noch schwerer zu halten. Kommunen haben mit knappen Budgets zu kämpfen. Die Wirtschaft wird immer volatil, Wachstumsprognosen werden nicht selten binnen Jahresfrist

korrigiert. Der Wettbewerb verändert sich laufend, auch wird Nachhaltigkeit immer wichtiger. Und natürlich macht auch die Digitalisierung nicht vor dem Badbetrieb halt: BIM, smarte Bezahlsysteme und Datenmanagement sind nur einige der Themen, mit denen sich auch Badbetreiberinnen und Badbetreiber zunehmend beschäftigen müssen. Diese Gemengelage erfordert neue Planungshorizonte für den Badbetrieb. Doch angesichts der zunehmenden Volatilität und Komplexität erscheint vielen strategischen Entscheidern die mittel- und langfristige Planung immer schwieriger. Wie also am besten mit dieser strategischen Unsicherheit umgehen?

An diesem Punkt setzen Foresight-Prozesse an. Foresight – deutsch: Vorausschau – ist ein methodengeleiteter, partizipativer und mittel- bis langfristig orientierter Prozess, der die systematische Erschließung zukünftiger Möglichkeitsräume zum Ziel hat. Foresight ist keine Prophetie und auch keine Prognostik. Es geht also nicht darum, die Zukunft exakt vorherzusagen, sondern plausible mögliche Zukunftsbilder zu erarbeiten, für deren Eintreten es heute schon Signale – mal schwächer, mal stärker – gibt.

Dabei befinden sich im Methodenköffer der Foresight-Praxis unterschiedliche Methoden der Zukunftsforschung, die je nach Aufgabenstellung passend ausgewählt oder miteinander kombiniert werden. Eine bewährte Methode für den Umgang mit kritischen Unsicherheiten ist dabei die Szenarioplanung.

Die Methode der Szenarioplanung

Was genau sind Szenarien und welche Funktion haben sie?

- Szenarien sind keine Prognosen.



Rutschen Sie nur noch dort, wo Sie es auch wirklich wollen!



Schützen Sie sich mit AntiSlide, dann ist Ausrutschen dauerhaft Vergangenheit.

Vom Beckenrand über den Wellnessbereich zur Umkleide und jedem rutschigen Boden -

Mit AntiSlide wird jede Oberfläche garantiert rutschsicher und die Optik bleibt erhalten.

Kontaktieren Sie uns für Muster und Angebote:

Tel: 0721 – 915 814 92
info@antislid.de – www.antislid.de

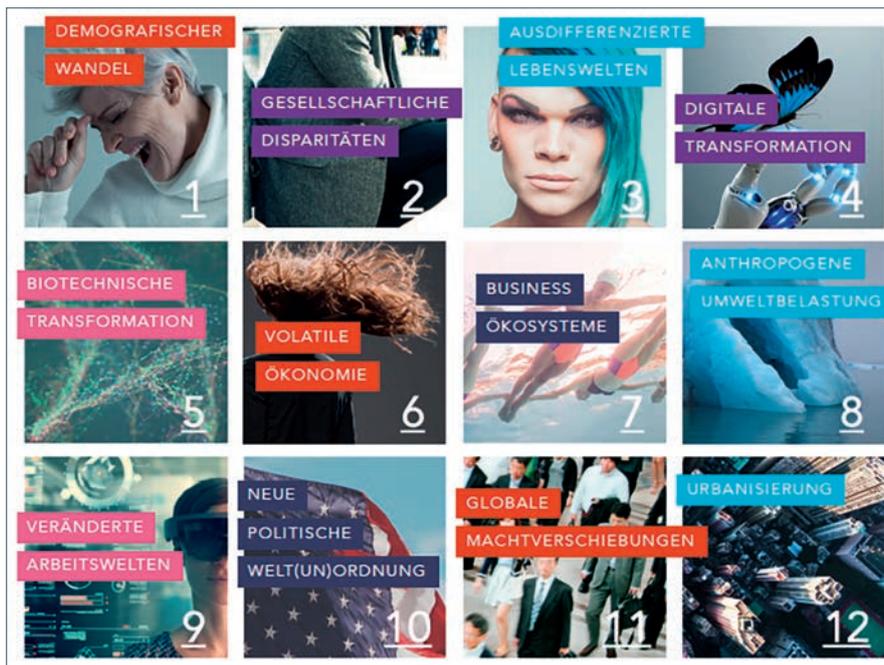
- Sie bilden zugespitzt mögliche Zukunftsentwicklungen ab.
- Sie sind Blicke über den Teller- bzw. Beckenrand des Hier und Heute.
- Szenarien machen Chancen und Risiken der Zukunft greifbar und helfen somit beim Erkennen eigener Handlungsoptionen.
- Durch Denken in alternativen Zukünften helfen Szenarien, Orientierung zu geben.
- Sie dienen als „Frühwarnsystem“ sowie als Ideenpool für Strategieprozesse oder zukünftige Projekte.
- Szenarien ermöglichen es, nicht nur einen Plan A zu entwickeln, sondern auch einen Plan B, C oder auch D.

4 Module in Vorbereitung auf das, was kommt

Um zu erkunden, auf welche möglichen Zukunftsentwicklungen sich die Akteure des Badewesens bis 2030 einstellen müssen, beauftragte die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e. V. (DGf dB) Z_punkt mit der Durchführung eines Szenarioprozesses, der relevante Stakeholder partizipativ miteinbezieht. Dieser Prozess ist in vier Module unterteilt:

- Modul 1: Trend- und Umfeldanalyse
- Modul 2: Szenarien
Bäderwelt 2030
- Modul 3: Herausforderungen und Zukunftschancen für das Badewesen
- Modul 4: Strategische Perspektiven für die DGf dB

Ziel des Prozesses ist nicht nur, mögliche Zukünfte der Bäderwelt 2030 greifbar zu machen, sondern auch konkrete Handlungsoptionen und -empfehlungen für die Badbetreiber ableiten zu können. Das im Prozess generierte Orientierungswissen soll zudem dabei helfen, dass die DGf dB ihre Mitglieder noch besser bei relevanten Zukunftsfragen unterstützen und beraten kann.



■ Abbildung 1: Die 12 von Z_punkt identifizierten Megatrends

Für den Prozess wurde eigens eine temporäre „Zukunftsdenkfabrik des Badewesens“ gebildet, besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern aus Badplanung, Badbetrieb, Verbänden und Wissenschaft. Dieses Gremium kam pro Modul in einem Workshop zusammen, um Zwischenergebnisse zu erarbeiten und zu diskutieren.

Modul 1

Jeder Foresight-Prozess beginnt mit Fragen. Die Ausgangsfrage in diesem Projekt lautete: Welche Faktoren und Trends werden die Bäderwelt maßgeblich bis 2030 beeinflussen? Um dies umfassend zu beantworten, wurde einerseits ein Umfeld-Scanning, andererseits eine Trendauswirkungsanalyse auf Megatrendebene durchgeführt. Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse, welche die Märkte und Gesellschaften der Zukunft prägen. Um von einem Megatrend sprechen zu können, muss der Trend drei Kriterien erfüllen:

1. Zeithorizont: Megatrends wirken mindestens 30 Jahre oder länger.
2. Reichweite: Ihr Geltungsbereich erstreckt sich auf alle Weltregionen und

alle Akteure, wenn auch in unterschiedlichen Wirkungsgraden.

3. Wirkungsstärke: Megatrends führen zu tiefgreifenden, mehrdimensionalen Umwälzungen aller gesellschaftlichen Teilsysteme.

12 Megatrends

Z_punkt identifiziert derzeit zwölf Megatrends. Hier wurde nun Megatrend für Megatrend analysiert, welche möglichen Perspektiven für die Bäderlandschaft sich aus dem Trend ergeben könnten. Dabei wurden auch indirekte Auswirkungen, sog. Implikationen zweiter und dritter Ordnung, erfasst.

Die Suche nach den Einflussfaktoren erfolgte durch ein 360-Grad-Screening, das dem Suchraster STEEP + B folgte: Society, Technology, Economy, Ecology, Politics plus Bäderspezifisches. Begleitend fanden Experteninterviews und die Suche nach zukunftsweisen den Entwicklungen im Badewesen weltweit, den sog. Future Finds, statt. So stand am Ende eine Longlist mit 36 Einflussfaktoren, die von den Mitgliedern der Zukunfts-Denkfabrik in einer Online-Umfrage hinsichtlich ihrer

Wirkungsstärke und der Unsicherheit ihrer weiteren Entwicklung bis 2030 bewertet wurden.

Modul 2

Die Faktoren, die mit der höchsten Wirkungsstärke und Unsicherheit bewertet wurde, sind für die Szenarienbildung am relevantesten. Bei diesen insgesamt 13 sog. Schlüsselfaktoren wurde nun in einem Workshop gefragt: In welche möglichen alternativen Richtungen (Projektionen) könnte sich der jeweilige Faktor bis 2030 entwickeln? Diese Projektionsbildungen wurden dann übersichtlich in einem morphologischen Kasten (siehe Abbildung 2) dargestellt.

Verbindet man die Projektionen eines Faktors mit den Projektionen anderer Faktoren, ergeben sich aus den Verbindungen und den dahinter liegenden Wechselwirkungen erste Zukunftsgeschichten. Aus den möglichen Szenariokombinationen wurden nun vier Szenarien ausgewählt, die einerseits plausi-

bel sind, andererseits einen breiten zukünftigen Möglichkeitsraum abdecken.

Dabei wurden jeweils zwei Szenarien, die eine gute gesamtwirtschaftliche Entwicklung und zwei, die eine herausfordernde Situation zugrunde legen, ausgewählt und ausgearbeitet:

- Szenario 1: Professionalisierte Bäderwelt in einer fitnessorientierten Leistungsgesellschaft
- Szenario 2: Automatisierte Bäderwelt in einer digitalen Komfortgesellschaft
- Szenario 3: Kreative Bäderwelt in einer finanzschwachen Mitmachgesellschaft
- Szenario 4: Sterbende Bäderwelt in einer schwimmüden Rückzugsgesellschaft

Szenario 1 ist dabei das Referenzszenario, also das Szenario, das von den Workshop-Teilnehmern nach heutigem Stand am wahrscheinlichsten beurteilt wurde.

Die Szenarien wurden von Z_punkt auf dem Kongress für das Badewesen

2018 (siehe AB 02/2019, Seite 76 ff.) und auf der Ausschusssitzung in Bad Kreuznach (siehe AB 03/2019, Seite 214 ff.) bereits vorgestellt.

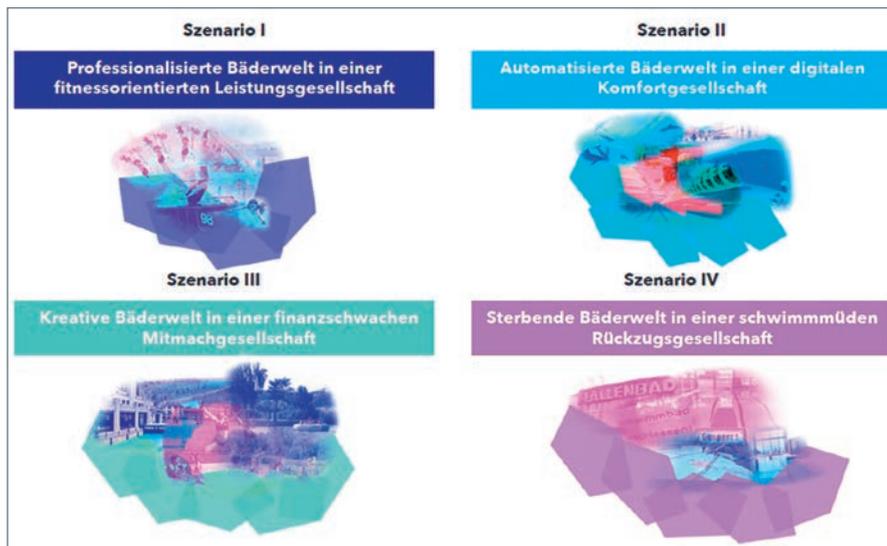
Modul 3

Szenarien sind kurze Geschichten aus der Zukunft. Sie machen mögliche Zukünfte erlebbar und anfassbar. Doch Szenarien sind mehr: Sie sind auch Sprungbretter für Kommunikation und Strategie. Sie bilden eine hervorragende Grundlage, um strategische Ausrichtungen auf ihre Zukunftsrobustheit hin zu testen und zu diskutieren:

- Wie muss sich die Bäderwelt innerhalb der vier Szenarien ausrichten, um 2030 erfolgreich zu sein?
- Welche sind die wichtigsten Handlungsfelder?
- Welche Möglichkeiten hat die Bäderwelt im Allgemeinen?
- Welche Möglichkeiten haben die verschiedenen Badtypen bzw. welche sind betroffen?

Gesellschaft		Technologie	Wirtschaft					Ökologie		Politik		Bäderwelt
Gesellschaftlicher Stellenwert des Schwimmens	Sport- und Fitnessbedeutung	Technologien	Wirtschaftliche Entwicklung / Steueraufkommen	Regionale wirtschaftliche Disparitäten	Regionale Kooperationen	Standortwettbewerb	Serviceorientierung	Klimawandel	Energiesystem	Bürgerpartizipation	Bäderkonzepte und Badfinanzierung	Fachkräfte Bäderwesens
Renaissance des Schwimmens	Anhaltend hohe Bedeutung	Geteilte Welt	Positive Entwicklung	Verstärkte regionale Disparitäten	Vereinzelte Leuchtturmprojekte	Regionalisierung	Geringe Serviceorientierung	Erratisches Wetter	Energieeffizienz	Hohe Bürgerpartizipation (Public)	Vollumfänglicher kommunaler Wille	Klassisches Berufsbild bleibt
Wertigkeitsdiskussionen	Starke Differenzierung	Schnelle und tiefe Diffusion + IoT	Negative Entwicklung	Zunahme regionale Bäderkonzepte	Freiwillige regionale Kooperationen	Innerkommunale Konzentration	Professionalisierung	Heiße Sommer	Integration Wasser und Energiesystem	Multistakeholderdialog (Public-Private)	Minimalisierung	Differenzierte Tätigkeitsfelder
Schwimmen ist out	Abnehmende Bedeutung			Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	Verordnete regionale Kooperationen	Abschwächung durch Protektionismus	Auslagerung von Angeboten	Unberechenbare Extremereignisse		Destruktive Bürgerpartizipation	Kein kommunaler Wille	Anerkannnte Aqua-Manager
												Radikale Automatisierung
Szenario 1: Professionalisierte Bäderwelt			Szenario 2: Automatisierte Bäderwelt			Szenario 3: Kreative Bäderwelt			Szenario 4: Sterbende Bäderwelt			

■ Abbildung 2: Projektionsbildungen im morphologischen Kasten



■ *Abbildung 3: Überblick über die vier Bäderwelt-Szenarien*

Um diese Fragen zu beantworten, wurde mit der Zukunftsdenkfabrik ein Workshop zur Identifizierung von Handlungsfeldern und zur Erarbeitung stra-

tegischer Empfehlungen in den Bereichen Wettbewerb/Gesetzlicher Rahmen, Planung/Bau/Technologie sowie Besucher/Konzepte/Betrieb durchge-

führt. Aus dieser Wirkungsanalyse ergab sich ein strategisches Zukunftsbild, das Herausforderungen und Zukunftschancen für die Akteure des Badewesens abbildet.

Modul 4

Die Szenarien eignen sich nicht nur, um die strategische Ausrichtung der Bäderwelt insgesamt zu diskutieren, sondern auch, um Ableitungen für die Verbandsarbeit der DGföB zu treffen. Dieser Prozess findet aktuell noch statt. Hierbei geht es nicht nur um die Innenperspektive des Verbandes, wie sich dieser personell und strategisch aufzustellen hat. Es geht ganz gezielt auch darum, welche Unterstützungsleistungen der Verband seinen Mitgliedern angesichts des in den Szenarien beschriebenen Zukunftsspektrum anbieten kann. Der Gesamtprozess wird voraussichtlich Ende 2019 abgeschlossen sein.

AvK

B **Beierlorzer** GmbH
 Desinfektion, Dosiertechnik und Anlagenbau
 Planung • Verkauf • Montage • Kundendienst

Ihr Partner für Wasserdesinfektion und Wasseraufbereitung

Unsere Serviceleistungen basieren auf einer langjährigen, praktischen Erfahrung im Bereich Wasserversorger, Schwimmbäder, Brauereien und Industrie.

Kooperationspartner



Fachbetrieb nach §19 WHG

Langekamp 20 - 22 • 45475 Mülheim an der Ruhr
 Telefon: 0208 / 99 40 90 • Telefax: 0208 / 99 40 9-99

www.beierlorzer-gmbh.de



24 Stunden erreichbar