

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



4 13

Was wirklich zählt

Organisationen entdecken ihren Public Value

Das große Ganze

Harvard-Professor und Vater des Public Value-Begriffs
Mark Moore im Gespräch

Stern des Südens?

Der FC Bayern München unter dem Brennglas der
Öffentlichkeit

Den sozialen Auftrag im Blick

Die gesellschaftliche Wertschöpfung der Bundesagentur
für Arbeit

Schule der Zukunft

Ein innovatives Schweizer Gymnasium auf dem Weg
zum neuen Lernen

Finger auf die Schwachstellen

Herausforderung Change Management im Journalismus

Dem Wert einen Preis geben

Der Beitrag öffentlicher Bäder zum Gemeinwohl und der «Public Value Award»

Christian Ochsenbauer und Konstanze Ziemke-Jerrentrup

Was das Konzept Public Value im Fall der Non-Profit-Organisation «Bäderbetrieb» bedeutet und bewirkt, schildert der erste Teil des Artikels zur Situation der öffentlichen Bäder in Deutschland. Der zweite Teil zeigt die Erfahrungen des Berufsverbands für die öffentlichen Bäder mit der Entwicklung und Vergabe des «Public Value Awards für das öffentliche Bad» und beleuchtet dessen Resonanz im Umfeld der beteiligten Bäder.

Deutschland hat eine historisch gewachsene, ausgeprägte Kultur öffentlicher Bäder in öffentlicher Hand. Die Bäder werden mit einem Gemeinwohlauftrag betrieben. Dieser lautet, die nötigen Wasserflächen für das Schul- und Vereinsschwimmen zur Verfügung zu stellen sowie ein attraktives und zugleich erschwingliches Schwimm- und Badevergnügen für breite Bevölkerungsschichten zu ermöglichen. Wegen der Gemeinwohlverpflichtung benötigen die Bäderbetriebe beinahe ausnahmslos Zuschüsse, die von den Kommunen finanziert werden müssen. Die chronische kommunale Finanzknappheit in Deutschland führt dazu, dass das Management der Bäderbetriebe mit einem zunehmend dominierenden Wirtschaftlichkeitsanspruch konfrontiert ist. Der Public Value-Gedanke erlaubt und fordert hier – nicht zuletzt beim Nachdenken über strategische Fragen – eine Abkehr von der Fokussierung auf Gewinnmargen einzelner Angebote. Er öffnet dafür den Blick hin zum weiteren Feld des Gemeinwohls, das die Bäderbetriebe als spezielle Organisationsform erzeugen.

Die Bedeutung des Public Value für die öffentlichen Bäder in Deutschland

Christian Ochsenbauer

In Deutschland gibt es ca. 7000 öffentliche Bäder. Über die Hälfte davon sind Freibäder; der Rest teilt sich in 2500 Hallenbäder, von denen ca. 500 in stärkerem Umfang freizeitorientierte Angebote bieten, weiterhin knapp 500 Kombibäder und schließlich knapp 500 Freizeitbäder, die sich auf Gesundheits-, Wellness- oder Spa-Angebote konzentrieren. Im Durchschnitt besuchen etwa 300 bis 400 Mio. Menschen jedes Jahr diese Bäder. Deutschland nimmt mit diesen Zahlen im

europäischen Vergleich die Spitzenposition ein. Die Beliebtheit der Bäder ist dabei insgesamt ungebrochen groß, und Schwimmen ist nach wie vor der beliebteste Sport.

Die Träger der Bäder sind zu über 80 Prozent direkt oder indirekt die Kommunen. Echte private Schwimmbäder gibt es nicht mehr als ein Dutzend, relativ wenige Public-Private-Partnership-Modelle besetzen spezifische Nischen, und in einigen Fällen, speziell im Freibadbereich, bringen Vereine und Bürgerinitiativen ehrenamtliches Engagement mit ein.

Herausforderungen für die öffentlichen Bäder

Die Kommunen Deutschlands sind bei der Gestaltung ihrer Bäderlandschaften im Wesentlichen mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Megatrend Gesundheit
- demografischer Wandel
- Sanierungsstau
- Energiewende
- kommunale Finanzknappheit

Der vielzitierte «Megatrend Gesundheit» ist wohl der wichtigste Wegweiser für die Entwicklung von kommunalen Bäderlandschaften. Schwimmen und Bewegung im Wasser ist gesund, weil ihnen eine Förderung nicht nur des körperlichen Wohlbefindens zugeschrieben wird, sondern weil sie auch die Psyche positiv beeinflussen und die sozialen Fähigkeiten stärken. Die Bäder in öffentlicher Hand haben deshalb eine wichtige gesundheitspolitische Gemeinwohlaufgabe, vor allem im Bereich der Prävention. Wie drängend die Probleme sind, zeigt sich an bedenklichen Tendenzen wie dem zunehmenden Nichtschwimmeranteil unter der Bevölkerung, Adipositas und anderen, auf Bewegungsmangel beruhende Krankheiten bei Kindern und Jugendlichen. Die Bäderbetriebe reagieren schon seit Jahren mit gesundheitsorientierten Angeboten wie Aqua-Fitness-Kursen, doch die Möglichkeiten scheinen bei weitem noch nicht ausgeschöpft zu sein.

Der demografische Wandel – weniger Menschen, ältere Menschen, Menschen mit immer vielfältigeren kulturellen Hintergründen – führt zu Fragen altersgerechter Bäder, die aber keine «therapeutischen Einrichtungen» sein sollen, zu Themen der Barrierefreiheit – Lifte, Leitern, Treppen –, zum Überdenken der Wassertemperaturen, zu neuen Ansätzen beim Umgang mit Nutzungskonflikten etc. Weitere Stichworte aus dem gesellschaftspolitischen Bereich sind Bürgerpartizipation, Gendergerechtigkeit, Integration und Inklusion.

Immer noch ein dominantes Problem ist in vielen Kommunen der Sanierungs- bzw. Modernisierungsstau, verschärft durch die Anforderungen im Rahmen der Energiewende. Bäder aus den 60er und 70er Jahren bilden auch heute noch einen nicht unwesentlichen Teil des Bäderbestandes – geschätzt ca. 30 Prozent – und sind mittlerweile erheblich in die Jahre gekommen.

Diese Anlagen weisen zum Teil unaufschiebbaren Sanierungsbedarf auf. Hohe Betriebskosten aufgrund nicht zeitgemäßer Technik und sinkende bzw. zu niedrige Besucherzahlen wegen zu geringer Attraktivität führen in der Folge zu hohen Zuschussbedarfen. Die immer höheren und sich immer schneller ändernden Anforderungen der Badegäste und die zunehmende Konkurrenz nicht nur der Bäder untereinander, sondern auch der Freizeitindustrie insgesamt tun ein Übriges.

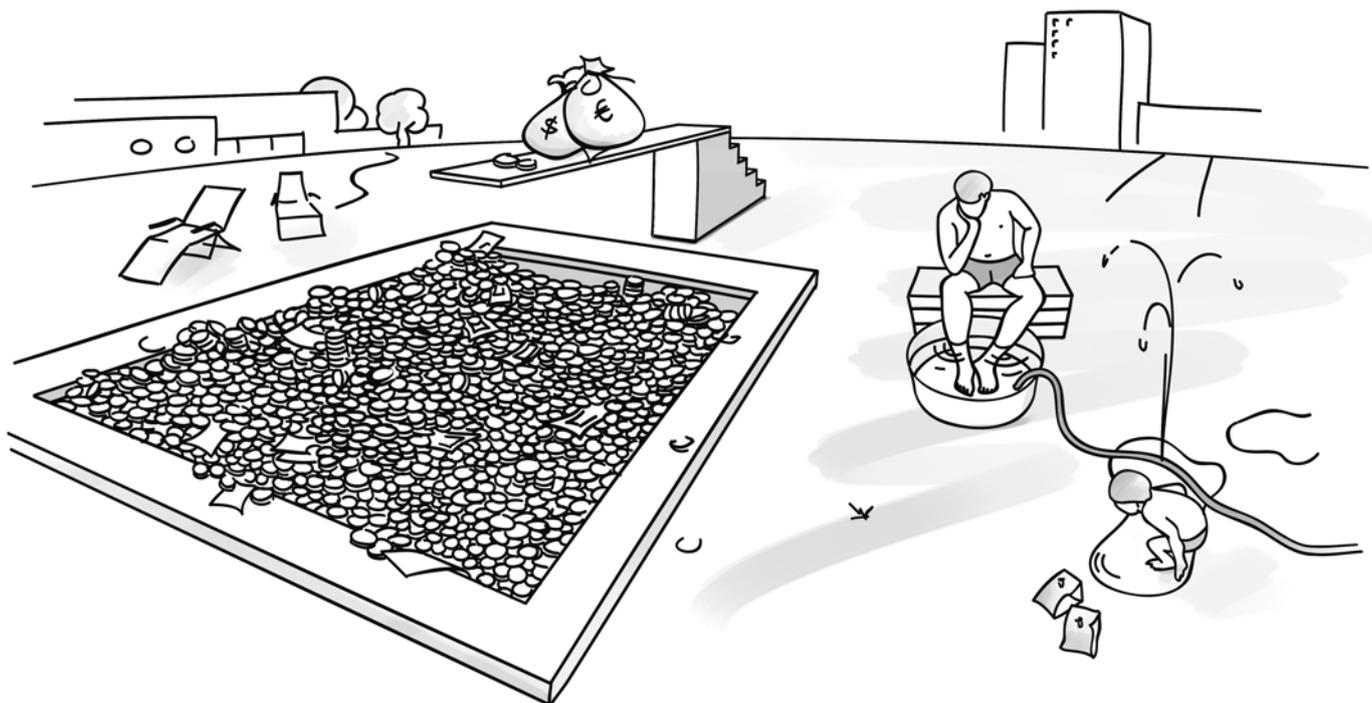
Die größte Herausforderung für die öffentlichen Bäder in Deutschland ist die kommunale Finanzknappheit. Auch wenn die kommunalen Haushalte im Durchschnitt im Jahr 2012 erstmals seit dem Jahr 2000 ungefähr ausgeglichen waren, stehen für Infrastrukturausgaben immer weniger Mittel zur Verfügung. Die Sozialausgaben machen derzeit fast ein Viertel der kommunalen Ausgaben aus. Trotz der gegenwärtig durchaus positiven Haushaltslage der Kommunen sind daher Investitionsmittel nach wie vor und wohl auch in Zukunft extrem knapp.

Dem steht der Zuschussbedarf der Bäder gegenüber, der die kommunalen Kassen belastet. So weist das «Standardhallenbad» mit 25-m-Becken, Nichtschwimmerbecken und etwa 400 m² Wasserfläche etwa 100.000 Jahresbesuche, Erlöse und Betriebskosten in Höhe von ca. 200.000 Euro bzw. ca. 700.000 Euro und einen Zuschussbedarf auf die Betriebskosten in Höhe von ca. einer halben Million Euro jährlich auf. Die freizeitorientierten, großen Anlagen kommen dagegen auf ca. 300.000 Jahresbesuche mit Erlösen und Betriebskosten von etwa 2 bzw. 2,5 Mio. Euro, was allerdings ebenfalls zu einem Zuschussbedarf von ca. einer halben Million Euro führt. Freibäder erreichen schließlich durchschnittlich nur ca. 50.000 Jahresbesuche und liegen mit Erlösen von durchschnittlich ca. 100.000 Euro und Betriebskosten von ca. 350.000 Euro am Ende der Rangfolge, was bei einer Saison von vielleicht 120 Tagen nicht weiter verwunderlich ist. Insgesamt kosten die öffentlichen Bäder mit Daseinsvorsorgeauftrag den deutschen Steuerzahler also nicht wenig Geld.

«Bäder in öffentlicher Hand sind nicht einfach Wirtschaftsbetriebe, sondern komplexe 'Wertschöpfer'.»

Sicherung der Bäderlandschaften in Deutschland

Ein wichtiger Baustein zur Bestandssicherung und Weiterentwicklung der öffentlichen Bäder in Deutschland ist eine angemessene Würdigung und Berücksichtigung der Vielzahl von gesellschaftspolitisch erwünschten Funktionen, die sie erfüllen: Bäder in öffentlicher Hand sind nicht einfach Wirtschaftsbetriebe, sondern komplexe «Wertschöpfer»: als Orte des sportorientierten Schwimmens, des Gesundheitssports, der Prävention und Rehabilitation, des Tauchsports, des Kind-Eltern-Schwimmens, des Seniorenschwimmens, der Rettungsschwim-



M. BELAU

merausbildung u.v.m. In Konsequenz dürfen und können sich Bäderbetriebe bei der Festlegung der Betriebsziele nicht am Beispiel privatwirtschaftlicher Unternehmen (mit Zielsetzungen wie Gewinnmaximierung, Maximierung der Eigenkapitalrendite, der Rendite des betriebsnotwendigen Vermögens oder vergleichbarer Kenngrößen) orientieren.

«Wirtschaftlichkeit» im Sinne der effizienten Mittelverwendung ist hier also eines von mehreren Zielen, definiert als Erreichung der Gemeinwohlziele mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch. In der Praxis kann diese Art von Wirtschaftlichkeit z.B. mit der Festlegung eines Maximal- bzw. Minimalwertes für den Zuschuss, den Zuschuss pro Besuch oder auch den Kostendeckungsgrad operationalisiert werden.

Mit dem Public Value als Leitlinie können in der Folge ganz konkrete strategische Fragen bei der Entwicklung von Bäderkonzepten schlüssiger beantwortet werden, wie:

- Welche Angebote sollen konkret bereitgestellt, welche Zielgruppen bedient werden?
- Welche Grenzen der Betätigung sind vor dem Hintergrund des Gemeinwahauftrages zu beachten?
 - Sollen Zusatzangebote wie Fitness entwickelt werden?
 - Soll man etwa gar versuchen, Gewinne durch den Ausbau eines Bad-Standortes z.B. zu einem «Resort» zu erzielen, um Verluste aus der Daseinsvorsorge auszugleichen?
- Sollen auch nicht-funktionsbezogene Ziele angestrebt werden, die ausschließlich dem Gemeinwohl oder dem Standort insgesamt dienen (Klimaschutz, Gendergerechtigkeit, Tourismus, Integration, Inklusion ...)?

- Sollen Standorte aufgegeben werden? Wenn ja, welche?
- Soll die Kommune auf Privatisierung oder Public Private Partnership (PPP) setzen?

Der Public Value-Gedanke öffnet damit das Blickfeld bei strategischen Überlegungen über Gewinnmargen bestimmter Angebote hinaus auf weitere Aspekte des Gemeinwohls, wie sich an folgenden Beispielen zeigt:

- In kleinen Gemeinden mit touristischer Ausrichtung wird nicht selten über ein Freizeitbad mit überregionalem Einzugsbereich – oft verbunden mit einer Beteiligung privater Investoren – nachgedacht. Die bewusste Berücksichtigung des Public Value-Gedankens fokussiert stärker auf gesellschaftspolitische und soziale Belange von Schulen und Vereinen und damit auf die Lösung «Standard-Hallenbad».
- Freibäder fallen bei einer reinen «gewinnorientierten» Betrachtung am schnellsten durch das Raster. Bei Berücksichtigung weiterer Ziele wird das Ergebnis anders ausfallen.
- Negative Auswirkungen auf Bäderstandorte in Nachbarkommunen («Kannibalisierung auf Staatskosten») werden berücksichtigt, die Alternative «interkommunale Zusammenarbeit» rückt ins Blickfeld der Entscheidungsträger.

Insgesamt erweist sich der Public Value-Gedanke als äußerst wertvoll bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven für die öffentlichen Bäder. Deshalb hat die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. (DGfDB) einen «Public Value Award für das öffentliche Bad» ins Leben gerufen.

Der Wettbewerb – Public Value in der Praxis

Konstanze Ziemke-Jerrentrup

Die theoretische Grundlage der Scorecard und ihre praktische Umsetzung

Der Wettbewerb «Public Value Award für das öffentliche Bad» wurde erstmals 2010 ausgeschrieben und zwei Jahre später wiederholt. Theoretische Grundlage war jeweils der aktuelle Stand der Public Value-Forschung des Centers for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen, Schweiz.

Im Jahr 2012 diente die folgende Scorecard als Bewertungsgrundlage. Dabei handelt es sich um eine Anpassung der allgemeinen Public Value Scorecard (siehe die Rubrik Werkzeugkiste in diesem Heft, Variante 2) auf die Bädersituation. So wurde etwa die instrumentell-utilitaristische Dimension auf den Gesundheitsaspekt eingeschränkt und die moralisch-ethische Dimension nur indirekt über die Umweltfreundlichkeit abgebildet.

Die fünf Wertdimensionen lauteten (vgl. Abbildung 1):

- Fördert es die Gesundheit?
- Fördert es Genuss und Wohlbefinden?
- Dient es der Gemeinschaft?
- Ist es umweltfreundlich?
- Ist es wirtschaftlich sinnvoll?

Diese auf das öffentliche Bad abzielenden Fragestellungen waren in mehreren Workshops und intensiven Gesprächen zwischen Fachleuten des Centers einerseits und der DGfDB andererseits entwickelt worden. Bei dem ersten Wettbewerb 2010 gab es zunächst vier Wertdimensionen, die zwei Jahre später um die Frage nach der Umweltverträglichkeit erweitert wurden.

Zu jeder Wertdimension wurde ein Fragebogen entwickelt, in den die teilnehmenden Badbetreiber digital Zahlen, Ja-Nein-Antworten oder freie Texte einzugeben hatten.

Am Tag des Preisgerichts wurden die Fragebögen zusammen mit den anderen eingereichten Unterlagen (s. u.) an großen Stellwänden aufgehängt und die teilnehmenden Bäder von der Autorin kurz vorgestellt. Die Juroren erhielten zudem alle relevanten Unterlagen als Tischvorlage. Nach einem individuellen Kennenlernen der Wettbewerbsbeiträge erfolgten mehrere Rundgänge, um die preiswürdigen Bäder herauszufinden. Zunächst wurde eine Art «Negativauslese» getroffen, beim ersten Rundgang einstimmig, beim zweiten mehrheitlich. In weiteren Rundgängen wurden einzelne Aspekte bzw. Qualitäten einer Wertdimension eines Bades thematisiert und diskutiert, um dann – beim Preisgericht 2012 – im letzten Rundgang

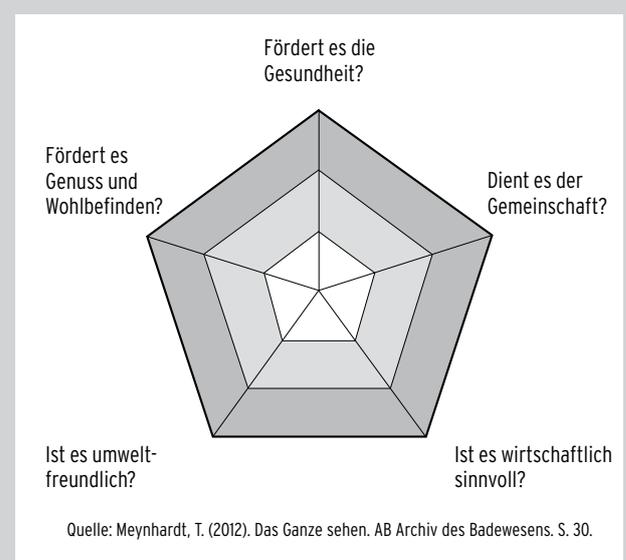
den «übrig gebliebenen» Hallen-Bädern (Kategorien s. u.) zu jeder Dimension eine konkrete Punktzahl zwischen 0 und 15 zu geben, die eine Gesamtsumme ergaben. Die Jury beschloss, diese konkreten Zahlen nicht zu kommunizieren, da sich ohnehin eine deutliche Rangfolge abgezeichnet hatte. Bei den Freibädern wurde der Gesamteindruck bewertet. Klebpunkte, jeweils pro Rundgang in einer anderen Farbe, visualisierten die einzelnen Juryentscheidungen während des gesamten Auswahlverfahrens.

Projektstruktur

Für den Wettbewerb musste neben den inhaltlichen Parametern alles neu festgelegt werden. Für die Durchführung seien genannt: Teilnahmeberechtigte, Auslobungsunterlagen, Jury, Preise, Preisverleihung, Durchführungsrhythmus. Ein zweiter wesentlicher Punkt war die Kommunikation über diese Maßnahme: verbandsintern zur Bereitstellung einer nicht ganz unbedeutenden Etatposition und extern für die Verbreitung der Chancen für den Badbetreiber, die mit einem Preis bei diesem Wettbewerb verbunden sein sollten.

Um größtmögliche Neutralität zu signalisieren – und Akzeptanz bei den Zielgruppen zu erreichen –, wollte die Geschäftsstelle sowohl die operative Durchführung als auch die inhaltliche Entwicklung vorgeben, aber nicht aktiv in die Preisgerichtsentscheidungen eingreifen. Als Juroren wurden daher ausschließlich externe Fachleute eingeladen, die aus

Abbildung 1
Fünf Fragen als Kern des Bewertungsschemas für das Bad



ganz unterschiedlichen Blickwinkeln heraus viel Erfahrung mit dem öffentlichen Bad hatten: aus der DLRG, dem Deutschen Städtetag, aus der Sportpolitik, der Stadtplanung sowie ein Architekt und zwei Badbetreiber. Den Juryvorsitz übernahm jeweils ein Wissenschaftler des Centers for Leadership and Values in Society der Uni St. Gallen, was die inhaltliche Ausrichtung des Wettbewerbs unterstrich.

Als Preise für die Gewinner wurden je ein «Award», eine Trophäe mit dem eingravierten Schriftzug des prämierten Bades, eine Plakette und eine Urkunde festgelegt – alles Dinge, mit denen sich die Vertreter des Bades in der Öffentlichkeit präsentieren können sollten. Der Gedanke, einen Geldpreis zu vergeben, wurde schnell verworfen, da seine Wirkung bei den im Allgemeinen roten Zahlen des Bades wahrscheinlich verpufft wäre. Mit den ideellen Auszeichnungen versprach sich der Auslober eine breiter gestreute und letztlich nachhaltigere Wirkung.

Um möglichst viele Interessierte und potenzielle Teilnehmer für weitere Wettbewerbe zu erreichen, wählte die DGfDB für die Preisverleihung die interbad in Stuttgart, eine in Europa führende Bäderfachmesse. Der zweijährige Messeturnus war erfreulicherweise deckungsgleich mit dem angedachten Rhythmus des Wettbewerbs.

Die Premiere 2010

Nach einer Vorlaufzeit von etwa einem Jahr wurden im Januar 2010 die Ausschreibungsunterlagen an die Betreiber kommunaler und städtischer Bäder versandt. Im Vorfeld und über den gesamten Zeitraum des Wettbewerbs wurden in der Fachzeitschrift AB Archiv des Badewesens, die auch Verbandsorgan der DGfDB ist, alle Leser informiert, sodass nicht nur die entsprechende Mitgliedsgruppe des Verbandes, sondern auch andere Badbetreiber und viele Fachleute im Umfeld des öffentlichen Bades angesprochen wurden.

Der Wettbewerb hieß nun offiziell «Public Value Award für das öffentliche Bad 2010» und trug den Untertitel «Aktiv sein für die ganze Gesellschaft». Zur Teilnahme berechtigt waren alle kommunal betriebenen Bäder jeglicher Art in Deutschland, unabhängig von ihrer Rechtsform (z. B. Eigenbetrieb oder GmbH).

Die einzureichenden Unterlagen umfassten je einen Fragebogen zu den vier Wertdimensionen und einen Erläuterungstext des Gesamtkonzepts, mehrere Pläne zum Städtebau und zur Architektur bzw. zum Raumprogramm sowie acht Fotos. Neben diesem Teil zur «Selbsteinschätzung» mussten Namen und Kontaktdaten von Repräsentanten aus fünf vorgegebenen Institutionen, u.a. aus der lokalen Sportpolitik und dem Vereinssport, eingereicht werden. Diese fünf Personen und fünf weitere, von der Geschäftsstelle ermittelte, wie der Pfarrer oder Pastor vor Ort, wurden im Rahmen einer Telefonbefragung zu dem Bad interviewt.

Die Teilnehmer hatten für die Bearbeitung knapp vier Monate Zeit. Nach einer Vorprüfung durch die Autorin und die Telefoninterviews durch ein Marktforschungsinstitut fand die Jurysitzung Ende August im Rathaus in Essen statt, bewusst gewählt als zentraler Ort der Belange des Bürgers. Vor dem eigentlichen Preisgericht, an dem alle acht Juroren teilnahmen, gab es eine Einführung in das Thema «Public Value» durch den Juryvorsitzenden.

Nach mehreren Rundgängen mit teils lebhaften Diskussionen entlang der auf großen Tafeln präsentierten, sehr unterschiedlich aufbereiteten Unterlagen der 22 Teilnehmer einigte sich die Jury einvernehmlich auf drei gleichwertige Preise für sehr unterschiedliche Bäder. Die Jury hielt an den Bädern für besonders preiswürdig: «eine Art der Selbstverwaltung (OTeBad Bremen-Tenever), einen moderaten Eingriff der Stadt bei der Neustrukturierung (Schwimmhalle am Helene-Weigel-Platz, Berlin-Marzahn) und eine Investition ins hochpreisige Segment (Fildorado, Filderstadt).»

Im Rahmen einer Abendveranstaltung der Messe wurden die Preise von dem Präsidenten und dem Vorsitzenden der DGfDB den Vertretern der Bäder verliehen. Danach wurden die drei Bäder auf dem Messestand der DGfDB präsentiert, auf dem sich jeweils auch einige Preisträger und Juroren aufhielten, um Auskünfte zu erteilen.

Über eine Pressemitteilung der Messe Stuttgart hinaus erhielten die Bäder Fotos ihrer Preisverleihung und Informationen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in ihrer Heimatstadt. In den Monaten danach erfolgten mehrere Veröffentlichungen über den «PVA 2010» in AB Archiv des Badewesens, nicht zuletzt über die Resonanz der Preisträger in ihrem jeweiligen Bad und in der Kommunalpolitik, für deren Aufmerksamkeit und Akzeptanz ihnen der Preis letztlich den Rücken stärken sollte.

Erfahrungen und Erkenntnisse der Jury

So unterschiedlich der Background der einzelnen Juroren war, so begeistert waren sie über das Konzept, den Public Value der Institution «öffentliches Bad» durch den Wettbewerb zu fördern. Im Anschluss an die ganztägige Jurysitzung zeigten sich alle Preisrichter davon überzeugt, dass die inhaltliche Ausrichtung des «Bäder-Awards» genau das richtige sei, um «die Öffentlichen» zu unterstützen.

Daraus ergaben sich wie selbstverständlich einige Punkte zur Überarbeitung «für das nächste Mal»: Ganz offensichtlich war, dass die Juroren die Ergebnisse der Fremdbefragung bei ihrer Beurteilung kaum herangezogen hatten. Zudem seien die Auskünfte einiger Befragten eindeutig nicht objektiv und die Juroren befanden den erheblichen, nicht zuletzt finanziellen Aufwand als nicht gerechtfertigt. Ferner kamen die niedrigeren Chancen der Freibäder zur Sprache sowie die offensichtliche Wettbewerbsferne in Bezug auf aussagekräftige, formal gut aufbereitete Unterlagen.

Abbildung 2

Die Preisverleihung des «Public Value Awards für das öffentliche Bad» 2012

Foto: Messe Stuttgart

Veränderungen und Optimierungen bei der Preisvergabe 2012**Auslobung**

Die Änderungsvorschläge seitens der Jury wurden wie folgt umgesetzt: Die Fremdeinschätzung fiel weg. Die einzureichenden Unterlagen reduzierten sich (max. zwei Orientierungspläne) bzw. waren nun exakt vorgeschrieben (Anzahl und Größe der Fotos).

Die Bäder wurden in zwei separaten Kategorien bewertet: «Freibäder» und «Hallen-, Kombi- und Freizeitbäder». Ein nur drei oder vier Monate geöffnetes Freibad hat wesentlich weniger Möglichkeiten als ein Ganzjahresbad, kann kaum seine Wasserflächen für Schüler und Vereine beziehungsweise für Kurse anbieten und ist zudem wesentlich vom Wetter abhängig.

Jurysitzung

Die Jury wurde in ihrer strukturellen Zusammensetzung in etwa beibehalten, aber z.T. personell verjüngt. Darüber hinaus ergänzte ein Fachmann für ökologische Belange – entsprechend der in der zweiten Runde hinzugekommenen Wertekategorie «Ökologie» – das Preisgericht. Zudem sollte ein Preisträger aus der ersten Runde seine praktischen Erfahrungen mit dem Award einbringen.

Die Jury entschied, von den insgesamt 31 Beiträgen acht Auszeichnungen zu vergeben: in der Kategorie Hallen-, Kombi- und Freizeitbad einen 1. (Oskar-Frech-SeeBad, Schorn-dorf), einen 2. (cabrio Senden – das Bad, Senden) und einen 3. Preis (Freizeitbad LA OLA, Landau in der Pfalz) sowie zwei Anerkennungen (Hallenbad Duingen, Duingen; Merkel'sches Schwimmbad, Esslingen) und in der Kategorie Freibäder (Nordbad Erfurt, Freibad Hof, Freibad Nassau) drei gleichwertige Preise.

Für diese sehr speziell auf die eingereichten Bewerbungen abgestimmten Entscheidungen waren die Vergabekriterien für die Preise bewusst sehr offen gehalten und dem Ermessensspielraum der Preisrichter anheimgestellt worden.

Preisverleihung

Die Prämierung auf der interbad im Oktober 2012 fand im Rahmen der Eröffnungsveranstaltung der Bäderfachmesse vor Vertretern aus Sport und Politik statt. Damit hatte der Public Value Award die prominenteste Plattform, die die Bäderfachmesse zu bieten hatte. Der Juryvorsitzende erläuterte zunächst noch einmal die Idee des Public Value, bevor die Preisträger aus den Händen des Präsidenten und des Vorstandsvorsitzenden der DGfDB die Trophäen und Urkunden erhielten.

Auf einer Sonderveranstaltung am Tag darauf referierte Prof. Timo Meynhardt über den Public Value im Rahmen des zeitgleich stattfindenden «Kongresses für das Badewesen», die kostenfrei allen interbad- und Kongress-Besuchern zugänglich war. Sein Vortrag mit dem Titel «Und wo bleibe ich?» zielte bewusst auf Vorbehalte dieser Neuerung gegenüber ab. Danach erhielten die Preisträger die Gelegenheit, ihre prämierten Bäder vorzustellen. Durch die Bekanntgabe der Preisträger zu Beginn der Messe konnten nun auch während der gesamten Messezeit die Präsentationstafeln über die Bäder auf dem Stand der DGfDB, teilweise in Anwesenheit einiger Preisträger oder Juroren, gezeigt und diskutiert werden.

Was hat der PVA den prämierten Bädern gebracht?

Die Reaktionen auf die Prämierung eines Bades sind einerseits so vielfältig und unterschiedlich wie die Bäder selbst, andererseits führen sie im besten Fall zu ein und demselben Ziel, nämlich dazu, die Existenzberechtigung der betreffenden öffentlichen Einrichtung zu wahren und zu festigen. 2010 brachte es der Bremer Sportsenator Ulrich Mäurer auf den Punkt, (Zitat der Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Bremer Bäder GmbH:) «Er versicherte auf der Pressekonferenz, sich weiterhin für den Erhalt des Schwimmbades einzusetzen. Zwar stehe eine Schließung des Bades schon seit vielen Jahren nicht mehr zur Diskussion, dennoch geben politische Aussagen wie diese zusätzliche Sicherheit.»

Frägt man nach den Reaktionen bei den unterschiedlichen Zielgruppen, so gibt es wohl die meisten positiven Rückmeldungen aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter des Bades. Die Verantwortliche des Freibads in Hof umreißt mit ihrer Antwort die Stimmung fast aller Preisträger: «Meine Mitarbeiter sind sehr stolz, endlich ein Lohn für ihre geleistete Arbeit!» Der Award habe sich nicht erst nach der Vergabe positiv auf die Motivation ausgewirkt, sondern: «Ich habe nur motivierte Mitarbeiter, sonst hätten wir den Preis nicht bekommen.» Das LA OLA erklärte sogar mit seiner Auszeichnung die gestiegene Anzahl von Verbesserungsvorschlägen und den deutlich gestiegenen Zuwachs an Bewerbern auf offene Stellen.

Eine große Identifikation mit dem Bad findet auch seitens der Badegäste, und hier natürlich vornehmlich der Stammkunden, statt. O-Ton aus dem Freibad Nassau: «Euer Bad ist auch wirklich toll!» oder, wieder auf die Mitarbeiter bezogen: «Das habt ihr euch verdient!»

Die lokalen Medien berichteten in den Tageszeitungen, meist verbunden mit einem Ortsbesuch und/oder einer von einigen Bädern abgehaltenen Pressekonferenz. Die prämierten Freibäder von 2012 hatten hier allerdings mit dem im Oktober, also nach der Freibadsaison verliehenen, Preis weniger tagesaktuelle Bezüge für die Lokalpresse.

Die Bezeichnung «Public Value Award» wurde in drei Städten (Schorndorf, Erfurt und Senden) kurzerhand zu einem

«Bäder-Oskar» bzw. «Oskar des (Schwimm-) Bades» umbenannt – was den Preis durchaus in seiner Bedeutung adelt. Einige Zeitungen griffen auch die Bezeichnung «Bundesverdienstkreuz» für Bäder, wie der Juryvorsitzende den Award im Rahmen der Preisverleihung nannte, auf. Die lokale Berichterstattung wurde teilweise geschickt mit anderen Informationen verknüpft: «Nicht erst seit diesem Wettbewerb kommen viele kommunale Planer aus ganz Deutschland nach Senden, um sich Anregungen bei Konzept und Betreibermodell zu holen», war in der Münsterländischen Volkszeitung, Rheine, zu lesen. Bei dem Wettbewerb 2012 war erstmals eine bemerkenswerte Wahrnehmung über das Internet zu verzeichnen: Noch am Tag der Preisverleihung hatten einige Freunde des Oskar-Frech-SeeBades in Schorndorf auf Facebook ihr Bad «geliket».

Das erklärte Ziel, mit der Auszeichnung dem Bad in der Lokalpolitik den Rücken zu stärken, zeigte bei der zweiten Preisverleihung erfolgreiche Ansätze: Während 2010 die Lokalpolitiker erst nach der Preisvergabe am Heimatort die Auszeichnung würdigten, wurden nun fünf der prämierten acht Badverantwortlichen von ihren Bürgermeistern bzw. Oberbürgermeistern zur Auszeichnung auf der interbad begleitet. In den Kommunen gab es «mehr Ansehen durch die Aufsichtsräte» (Hof) und «fraktionsübergreifende Zustimmung für die Entwicklung des Bades» (Landau).

Erwähnenswert ist darüber hinaus die stärkere Bindung der Preisträger an den Auslober selbst. So sind seitens der Stadtwerke in Hof und Erfurt prompt Einladungen zur Ausrichtung der Sitzungen des Technischen Ausschusses und des Ausschusses Bäderbetrieb an die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen ergangen.

Kritischer Rückblick

Die Begrifflichkeit des «Public Value»

Die Verwendung des Begriffs Public Value stieß zunächst nicht bei jedem auf Verständnis. Der in der Wissenschaft übliche englische Sprachgebrauch sollte sich bei zahlreichen Adressaten – angefangen vom Schwimmmeister, der sich zwar mit Herzblut für sein Bad engagiert, aber dies kaum intellektuell reflektiert, bis zum älteren Badverantwortlichen in den neuen Bundesländern, der vornehmlich Russisch in der Schule gelernt hat – eher als Hemmnis denn als innovativ und erstrebenswert erweisen. Dies wurde durch die ebenfalls nichtdeutsche Bezeichnung «Award» noch verstärkt.

Zahlreiche Einzelgespräche «draußen» und die permanenten direkten und indirekten Erläuterungen, nicht zuletzt im Rahmen der Veröffentlichungen der Verbandszeitschrift AB Archiv des Badewesens, haben seitdem einiges an Aufklärungsarbeit leisten können. Auch der Untertitel des Public Value Awards «Aktivsein für die ganze Gesellschaft» mag dazu beigetragen haben.

Herausforderungen für den Auslober

Mit dem ersten Wettbewerb waren Grundlagen geschaffen, die mit dem zweiten Rundgang methodisch und operativ weiterentwickelt wurden. Anhand der fünfgliedrigen Scorecard ließ sich die Vielschichtigkeit eines öffentlichen Bades besser herausarbeiten als mit den anfänglichen vier Kategorien. Nach der letzten Jurysitzung steht nun die Optimierung der einzelnen Kriterien einer der fünf Wertedimension an.

Wesentlich ist die Tatsache, dass der Begriff Public Value noch nicht flächendeckend ins Bewusstsein derer, die davon «profitieren» könnten, gedrungen ist. Hier liegt zukünftig die Herausforderung, noch mehr Überzeugungsarbeit in der Fläche, bei Badbetreibern und Verantwortlichen für die Bäder Deutschlands zu leisten. Eine noch höhere Beteiligung am Wettbewerb wäre wünschenswert.

Die als preiswürdig erachteten Bäder könnten – neben einer Preisverleihung in würdigem Rahmen, die allgemein große Anerkennung fand – noch mehr Rüstzeug für das Auftreten in ihrer Kommune erhalten. Gerade die Bäder, hinter denen keine Marketing- oder Presse- bzw. Öffentlichkeitsabteilungen stehen, sehen und/oder haben nicht die Möglichkeiten, sich mit ihrem Preis in der Heimatgemeinde entsprechend zu positionieren. Eine intensivere Begleitung nach dem Erhalt eines Awards dürfte noch mehr dazu beitragen, dass seine Wirkung nachhaltig ist. Auch wird das Produkt «Award» zukünftig als neuer, erfolgreicher Bestandteil auch innerhalb des Verbandes noch besser wahrgenommen werden, da es als eine weitere Legitimationsquelle die (immerhin freiwillige) Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen noch attraktiver als bisher macht.

Fazit und Ausblick

Mit dem «Public Value Award für das öffentliche Bad» ist erstmals ein Preis ausgelobt worden, der die breite gesellschaftliche Wertschöpfung dieser öffentlichen Einrichtung würdigt. Ziel ist, damit die Akzeptanz und die Unterstützung durch die Öffentlichkeit sowie durch die Stakeholder in der Lokalpolitik, die über Schließungen und Fortbestand eines Bades entscheiden, zu fördern.

Alle Teilnehmer am «PVA» haben die Chancen dieses ganzheitlichen, wissenschaftlich begleiteten Ansatzes erkannt und ihn zum Teil mit viel Engagement und persönlicher Handschrift aufgegriffen. Zum ersten Mal haben die prämierten Bäder ein Instrument in der Hand, in ihren Kommunen verstärkt auf sich aufmerksam zu machen. Sicher ist der PVA keine Maßnahme, um unmittelbar mehr Besucher oder auch Investitionen zu generieren. Die kontinuierliche Durchführung mit einer unerlässlich intensiven Darstellung in der Bäderszene und darüber hinaus wird aber auch in Zukunft dazu beitragen, der Institution «öffentliches Bad» im Allgemeinen und den prämierten Bädern im Besonderen politisch den Rücken zu stärken.



Dr. Christian Ochsenbauer

Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e. V., Essen

Kontakt:
ch.ochsenbauer@baederportal.com



Konstanze Ziemke-Jerrentrup

Dipl.-Ing., Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e. V., Essen

Kontakt:
k.ziemke@baederportal.com

Literatur

- **Beiträge des Deutschen Städtetages zur Stadtpolitik – Band 97 (2012).** Stabile Stadtfinanzen - nur mit Bund und Ländern, Schlaglichter aus dem Gemeindefinanzbericht 2012 des Deutschen Städtetages, Berlin und Köln.
- **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2012).** Die wirtschaftliche Bedeutung des Sportstättenbaus und ihr Anteil an einem zukünftigen Sportsatellitenkonto, Berlin.
- **2hm & Associates GmbH (2012).** Wirtschaftsfaktor Sport in Deutschland, Berlin.
- **Ochsenbauer, Ch. & Schramma, F. (2013).** «Wertschöpfer». Öffentliches Bad in Zeiten knapper Finanzen der Kommunen. In: AB Archiv des Badewesens, 4/2013, S. 237 ff.
- **Ochsenbauer, Ch. (2012).** Bestand der Öffentlichen Bäder in Deutschland höher als ermittelt. Ermutigende Ergebnisse der neuen Statistik aus dem Sportsatellitenkonto für Deutschland zum Bäderbestand. In: AB Archiv des Badewesens, 11/2012, S. 723 ff.

OrganisationsEntwicklung –

Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

The image shows the cover of the journal 'OrganisationsEntwicklung' (Issue 1/13) and a tablet displaying the journal's app interface. The cover features the title 'OrganisationsEntwicklung' and the subtitle 'Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management'. The main headline is '1 13 Alles bleibt gleich Die unheimliche Macht der Routine'. Other headlines include 'Wir Gewohnheitstiere', 'Die drei ??? und der Reiz der Routine', and 'Ausbruch aus dem Status quo'. The tablet shows the app's home screen with a 'Gratis' banner and the same cover image.

inkl. Datenbank und App

Mehr Informationen: www.fachverlag-shop.de/zoe

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00/000-16 37

Probeabo inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OENK0084

Jahresabo inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OEN00030

Studentenabo inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise



www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X
Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt