



Deutsche Akademie  
für Management

 Stuttgarter Bäder

# **Case Study**

## **Stuttgarter Bäder**

### **mit Herrn Manuel Schumann**

Abteilungsleiter Betriebsführung Bäder

## **1. Könnten Sie uns bitte einen kurzen Überblick über die Stuttgarter Bäder und Ihre Rolle als Abteilungsleiter Betriebsführung Bäder, geben?**

Die Stuttgarter Bäder sind als Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt Stuttgart mit insgesamt 16 Bädern und jährlich über 2.000.000 Besuchern der größte Anbieter dieser Branche in Baden-Württemberg.

Als Abteilungsleiter der Betriebsführung Bäder bin ich verantwortlich für den operativen Betrieb der Bäder und direkter Vorgesetzter der Schwimmbadleitungen, denen insgesamt etwa 300 Beschäftigte in den Bädern unterstellt sind.

## **2. Warum haben Sie sich für Ihre Mitarbeitenden für eine Weiterbildung bei der Deutschen Akademie für Management entschieden?**

Ziel der Weiterbildung unserer Schwimmbadleitungen war es, das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln zu verbessern, da dies in der beruflichen Ausbildung nicht so umfangreich und detailliert vermittelt wird. Betriebswirtschaftliche Themen werden hier zwar behandelt, allerdings nicht in dem Ausmaß, wie es für die komplexe Aufgabenstellung einer Führungskraft bei den Stuttgarter Bädern benötigt wird. Gerade die Verantwortung der Leitung eines Bads erfordert deutlich mehr Hintergrundwissen und eine ganzheitliche eigenverantwortliche Sicht der Dinge. Wir haben uns für die DAM entschieden, weil wir die Module frei wählen konnten, und die Schulung berufsbegleitend (ohne Präsenz) möglich war.

## **3. Welche spezifischen Fähigkeiten oder Kenntnisse wollten Sie durch die Weiterbildung bei sich und Ihren Mitarbeitern entwickeln?**

Besonders wichtig war es uns, die Schwimmbadleitungen auf einen betriebswirtschaftlichen Einsatz der Personal- und Betriebsmittel-Ressourcen zu sensibilisieren.

So sollten die Ressourcen schonender und erfolgsorientierter genutzt werden.

Dies bezieht sich auf einen achtsamen Umgang mit wertvollen Unternehmensressourcen. Beispielsweise Krankheitsvertretungen, die nur bei explizitem Bedarf angefordert werden, Materialeinsätze sowie deren Kontrolle, Änderungen in Bedarfen, Einsparung von Kosten, Vergleich von Qualität und Quantität, etc.

Insgesamt sollte jede unserer Führungskräfte einen umfassenden Blick auf das Unternehmensergebnis haben und dieses selbstständig überprüfen und steuern.

## **4. Gab es konkrete Probleme oder Wissenslücken, die Sie durch diese Weiterbildung gezielt adressieren wollten?**

Es ging uns darum, die Ausbildung der Schwimmbadleitungen (geprüfter Meister für Bäderbetriebe oder Bäderbetriebsmanagement) zu ergänzen.

## **5. Haben Sie die Probleme / Wissenslücken gelöst?**

Ja, eine Verbesserung in der Denkweise der Schwimmbadleitungen ist erkennbar.

Diese hinterfragen beispielsweise nun viel häufiger selbstständig die Notwendigkeit von Investments (z.B. in Bezug auf den Personaleinsatz) und benötigen durch das gewonnene Fachwissen deutlich weniger Unterstützung seitens der Geschäftsführung, was sie in ihrer Autonomie und Selbständigkeit stärkt. Dies spart den Stuttgarter Bädern wiederum Zeit und Kosten ein.

## **6. Gab es bestimmte Aspekte der Weiterbildung (z. B. Kursinhalte, Flexibilität, Online-Format), die für die Stuttgarter Bäder und Ihre Mitarbeiter besonders wichtig waren?**

Flexibilität und die Möglichkeit, die Weiterbildung ohne Präsenz zu absolvieren war uns wichtig.

## **7. Wie lief die Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht?**

Die Zusammenarbeit lief super, es gab keinerlei Probleme. Auch bei Fragen oder Rückfragen nach Korrekturen wurde stets unverzüglich geantwortet.

## **8. Wie fanden Sie und Ihre Mitarbeiter das Online-Format bzw. die Lernmethoden (z. B. Lernskripte, Videos, etc.)?**

Die Skripte waren sehr umfassend und ausführlich (an mancher Stelle weit über das benötigte Wissen hinaus) und auch die Videos waren sehr hilfreich.

Insgesamt war die Maßnahme für unsere Führungskräfte sehr gut in das tägliche Leben integrierbar, was es für viele einfacher machte, diese erfolgreich abzuschließen, ohne das Berufs- und Privatleben zu vernachlässigen. Diese Flexibilität in Verbindung mit der Qualität der Weiterbildung wurde seitens unserer oftmals schwer beschäftigten Führungskräfte sehr geschätzt. Der Praxisbezug auch komplexer Themen war darüber hinaus dem Verständnis und dem anschließenden Wissenstransfer im Arbeitsalltag sehr dienlich.

## **9. Welche konkreten Ergebnisse oder Verbesserungen konnten Sie nach Abschluss der Weiterbildung feststellen?**

Der positivste Effekt nach der Weiterbildung ist, dass sich unsere Schwimmbadleitungen bei ihren Entscheidungsfindungen im Hinblick auf betriebswirtschaftliches Denken oft selbst hinterfragen.

## **10. Haben sich die erlernten Fähigkeiten oder Kenntnisse positiv auf die tägliche Arbeit oder die Performance Ihrer Mitarbeitenden ausgewirkt?**

Ja, eine erhebliche Verbesserung ist, wie oben bereits erläutert, erkennbar.

## **11. Würden Sie die DAM anderen Unternehmen empfehlen? Wenn ja, warum?**

Ja, ich kann die DAM nur weiterempfehlen, da die Inhalte der Weiterbildungen wirklich eine Bereicherung darstellen und die Weiterbildung wie bereits erwähnt, sehr gut mit Privat- und Berufsleben der Teilnehmer vereinbar ist. Deswegen wollen wir auch künftig sämtliche neu eingestellten Schwimmbadleitungen bei der DAM weiterbilden lassen. Eine entsprechende Maßnahme für das kommende Jahr ist bereits geplant. Den Stuttgarter Bädern ist es nämlich wichtig, unseren Führungskräften die bestmöglichen Qualifikationen mitzugeben.

*Wir bedanken uns herzlich bei Herrn Schumann für die spannenden Eindrücke und freuen uns sehr auf die weitere erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Stuttgarter Bädern.*

2  
2