Foto: Adobe Stock

Ergebnisse der Personalbefragung, Teil 2: Personalbindung und -gewinnung sowie Bewerbungsmanagement

Autorin und Autor:
Anja Doerenkamp und Mike Prange, Arbeitskreis Personal der DGfdB

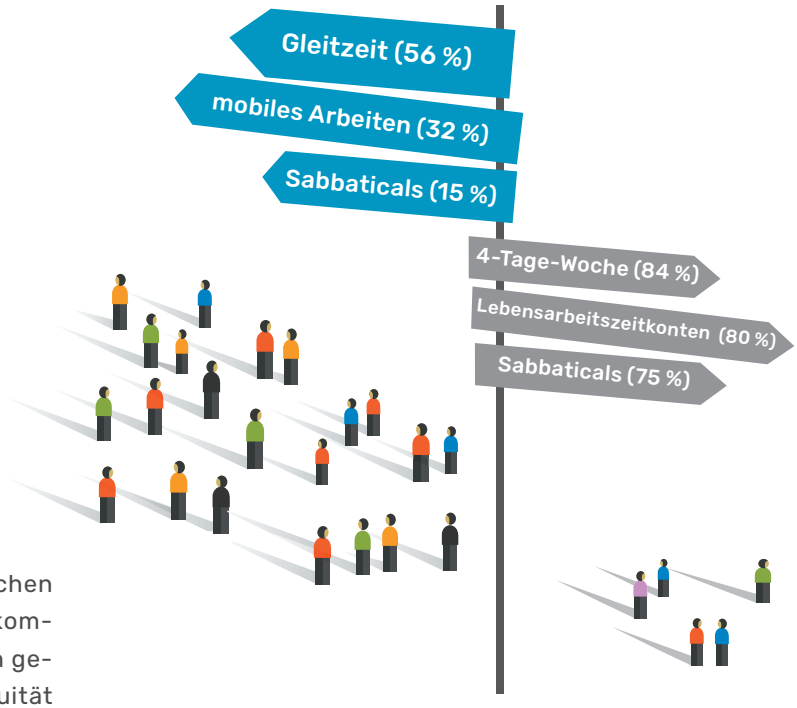
In diesem zweiten und letzten Teil der Auswertung unserer Personalbefragung schauen wir uns zunächst an, mit welchen Maßnahmen die teilnehmenden Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeitenden zu binden. Danach folgen Einblicke in die Strategien zur Personalgewinnung und in das Bewerbungsmanagement.

INFO

An der Personalumfrage (Teil 1 im AB 10/2025, Seite 646 ff.) hatten insgesamt 255 Bäderbetriebe aus ganz Deutschland teilgenommen. Rückschlüsse auf regionale oder badtypische Unterscheidungen sind aufgrund der stark anonymisierten Befragung nicht möglich.

Personalbindung

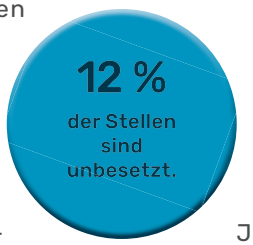
Die Bäderbranche steht angesichts des anhaltenden Fach- und Arbeitskräftemangels sowie steigender Anforderungen an Sicherheit, Dienstleistungsorientierung und Nachhaltigkeit unter erheblichem Druck. Während sich viele Einrichtungen um die Gewinnung neuer Mitarbeitender bemühen, wird die langfristige



1 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Flexibilität bei der Arbeitszeit“

Bindung vorhandener Arbeitskräfte zur strategischen Schlüsselaufgabe. Gerade in öffentlichen und kommunalen Bädern, aber auch in privatwirtschaftlich geführten Anlagen entscheidet Qualität und Kontinuität des Personals maßgeblich über den Betriebserfolg.

Aktuell bleiben 12 % der Stellen in deutschen Schwimmbädern unbesetzt. Es ist schwierig, diese nachhaltig mit qualifiziertem Fachpersonal zu besetzen.



Instrumente der Mitarbeitendenbindung

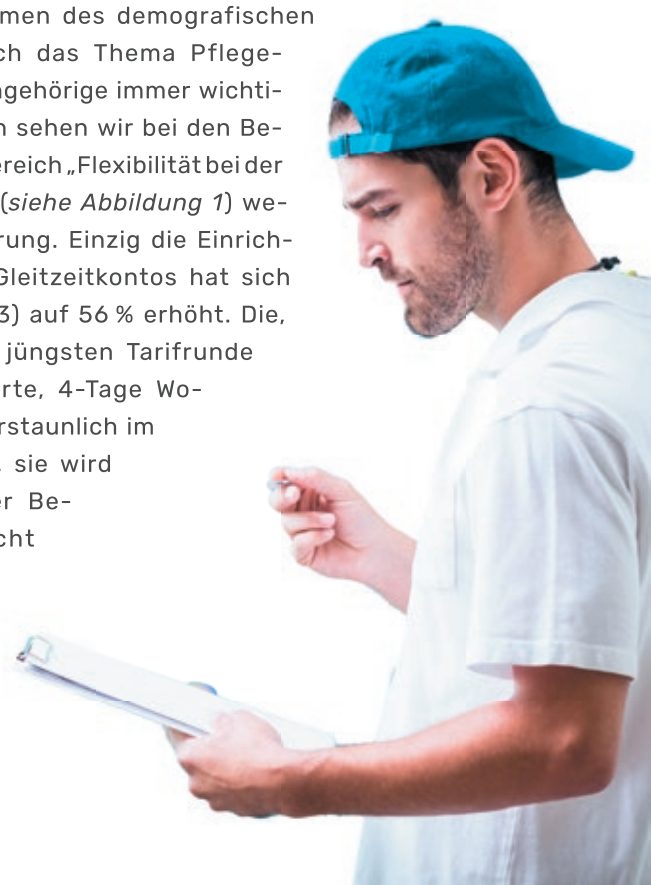
Ein wertschätzendes und respektvolles Arbeitsumfeld ist einer der entscheidendsten Basisfaktoren für langfristige Mitarbeitendenbindung. Welche Instrumente die Arbeitgeber/-innen der Bäderbranche darüber hinaus nutzen, wurde ebenso im Rahmen der Personalumfrage erhoben.

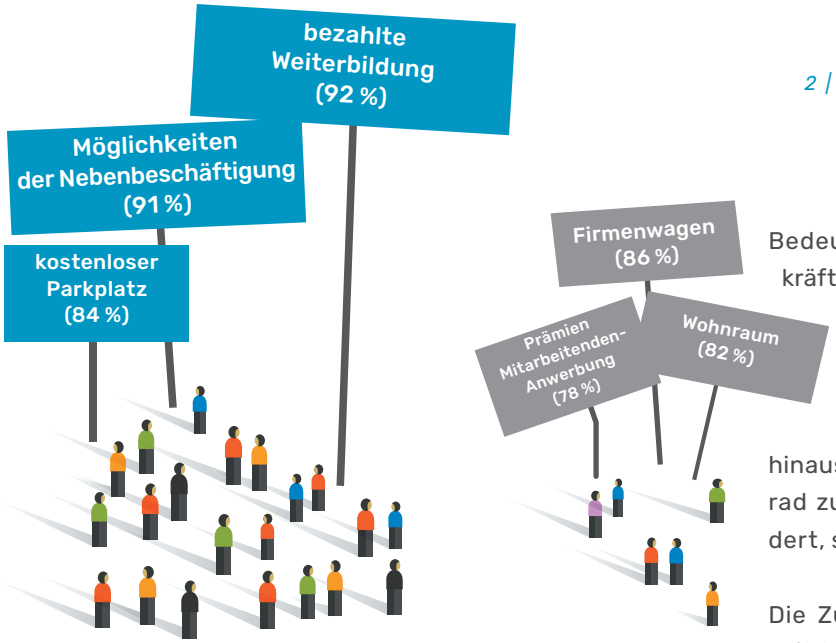
Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2023 wurde in der aktuellen Erhebung auf die Einschätzung der Effektivität der Bindungsmaßnahmen verzichtet, da es sich dabei um nicht messbare und subjektive Erfahrungen der Interviewten handelt, die den Anspruch der Validität nicht erfüllen können. Stattdessen wurde der Fokus auf die quantitative Vielfalt der möglichen Maßnahmen gelegt, die über die gesetzlichen und tariflichen Grundlagen hinausgehen. Hier ergaben sich die folgenden Kategorien:

- Flexibilität bei der Arbeitszeit
- Gehalt / sonstige Vergütung
- Work-Life-Balance und Gesundheitsbewusstsein
- Bindung an das Unternehmen / Stärkung des Zusammenhalts
- offene Kommunikationskultur
- Benefits

Flexibilität bei der Arbeitszeit

Junge Fachkräfte und Beschäftigte mit Familienverantwortung legen zunehmend Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Gleichzeitig wird im Rahmen des demografischen Wandels auch das Thema Pflegezeiten für Angehörige immer wichtiger. Dennoch sehen wir bei den Befragten im Bereich „Flexibilität bei der Arbeitszeit“ (*siehe Abbildung 1*) wenig Veränderung. Einzig die Einrichtung eines Gleitzeitkontos hat sich von 36 (2023) auf 56 % erhöht. Die, auch in der jüngsten Tarifrunde viel diskutierte, 4-Tage Woche, bleibt erstaunlich im Hintergrund, sie wird bei 84 % der Befragten nicht angeboten.





2 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Gehalt / sonstige Vergütung“

Gehalt / sonstige Vergütung

Überdurchschnittliche Vergütungsbestandteile, die über das klassische Gehalt hinausgehen, gewinnen an Bedeutung, wenn es darum geht, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. So bieten bspw. 84 % der Unternehmen ihren Mitarbeitenden einen kostenlosen Parkplatz an – ein klarer Vorteil insbesondere in städtischen Regionen mit begrenztem Parkraum (*siehe Abbildung 2*). Darüber hinaus stellen 57 % der Arbeitgeber/-innen ein Dienstrad zur Verfügung, was nicht nur die Gesundheit fördert, sondern auch zur nachhaltigen Mobilität beiträgt.

Die Zurverfügungstellung von Wohnraum spielt derzeit bei 82 % der Befragten keine Rolle. Insbesondere in Regionen mit angespanntem Wohnungsmarkt kann dieser Faktor jedoch in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen. Unter genauer Prüfung der rechtlichen Grenzen bietet die Bereitstellung von Wohnraum auch steuerliche Vorteile für beide Parteien.

Innovation beginnt ...

... mit der Qualifikation des Personals. Informieren Sie sich über unser vielfältiges Aus- und Fortbildungsprogramm!

www.dgfdb.de/seminare

Die Schwerpunkte der DGfdB-Seminare

- Bäder-Management: z. B. „Führungskompetenz“
- Bäderbau/-technik: z. B. „Kompaktseminar: Aufbereitung von Schwimm- und Badebeckenwasser“
- Animation/Angebot Badegast: z. B. „Schwimmen lernen: Kindgerecht und vielseitig vermittelt“
- Kommunikation: z. B. „Die Kasse als ‚point of sale‘ – Service, Verkauf und Sicherheit“
- Inhouse: z. B. „Das Team als Motor – Teamcoaching“

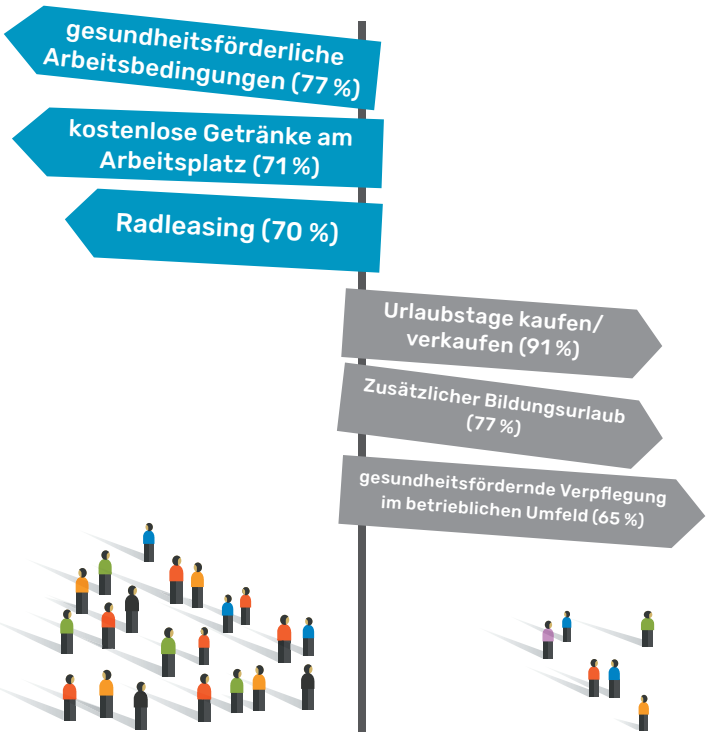
Die nächsten Termine finden Sie in dieser Ausgabe ab Seite 759.

Ihre Ansprechpersonen:

Sonja Dördelmann
0201 87969-22
s.doerdelmann@dgfdb.de

Irene Kesselring
0201 87969-13
i.kesselring@dgfdb.de

DGfdB Deutsche Gesellschaft für das Badewesen



↑

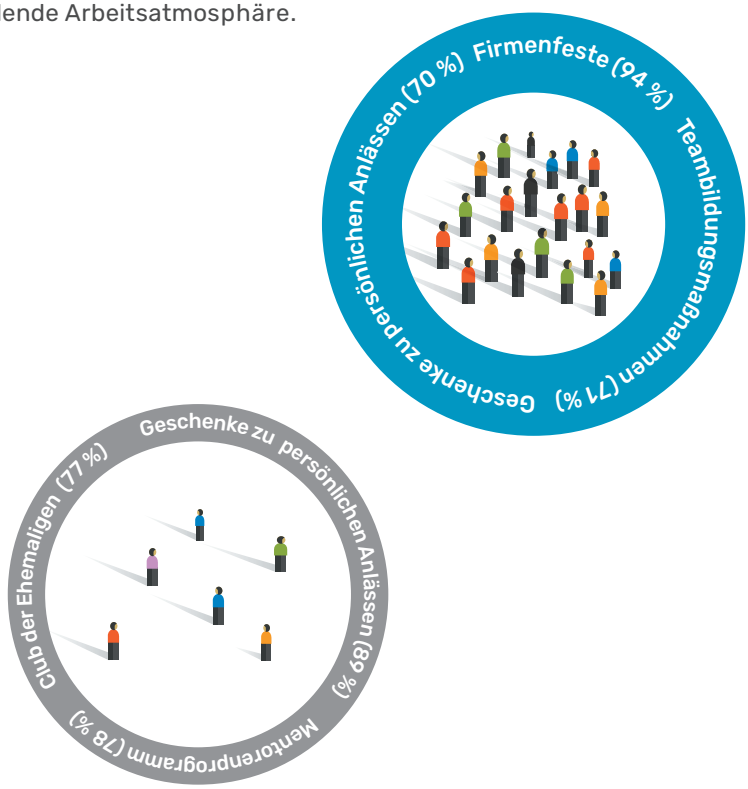
3 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Work-Life-Balance und Gesundheitsbewusstsein"

Work-Life-Balance und Gesundheitsbewusstsein

Zurecht werden Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance als zentrale Elemente des Employer Brandings verstanden, denn die Arbeitswelt ist geprägt von steigender Komplexität, ständiger Erreichbarkeit und hoher mentaler Belastung. Viele Mitarbeitende stoßen dabei an ihre psychischen und physischen Grenzen. Maßnahmen wie Firmenfitness und Betriebssport (jeweils 43 %) sind dabei auf dem Vormarsch, aber auch Radleasing-Angebote (70 %), kostenlose Getränke (71 %) oder die generelle Förderung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen (77 %) – etwa ergonomische Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten oder Pausenräume – tragen nicht nur zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei, sondern steigern auch deren Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit (*siehe Abbildung 3*).

Bindung an das Unternehmen / Stärkung des Zusammenhalts

Firmenfeste ordnen sich, gefolgt von Teambildungsmaßnahmen (71 %) und Geschenken zu persönlichen Anlässen (70 %), mit einer Nennung von 94 % an der Spitze der Kategorie Stärkung des Zusammenhalts ein und sind somit ein bedeutender Baustein in der Personalbindung (*siehe Abbildung 4*). Solche Maßnahmen fördern das Gemeinschaftsgefühl und schaffen eine positive, verbindende Arbeitsatmosphäre.



↑

4 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Bindung an das Unternehmen / Stärkung des Zusammenhalts"

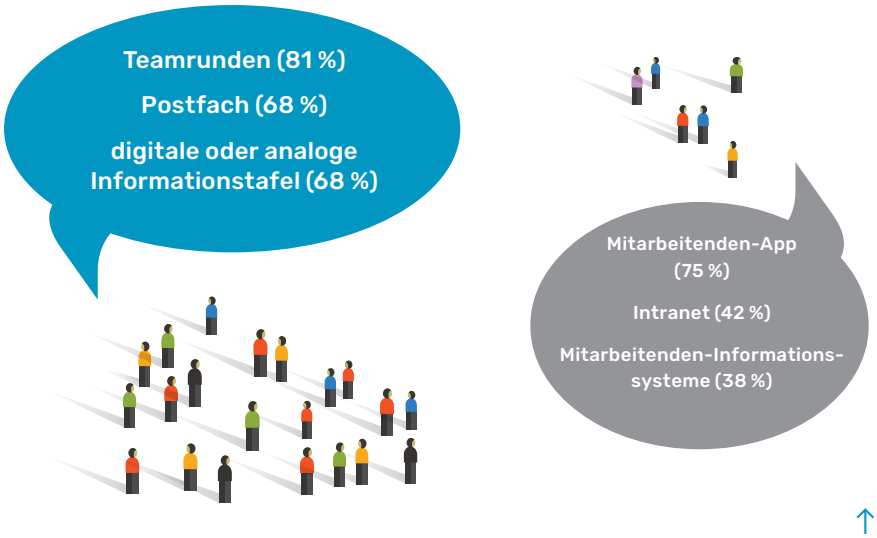
Kemitron, ist der Hersteller von hochwertigen Produkten für den Spa-, Sauna-, und Wellnessbereich (Technik, Düfte, Reinigungsmittel, Kosmetik). Dabei liegt der Fokus auf bester Qualität und Verarbeitung. Alle Artikel sind „Made in Germany". Die Kemitron-Produkte werden auf dem internationalen Spa- und Wellnessmarkt vertrieben und können über den Webshop auf unserer Homepage bestellt werden: **www.kemitron.com**

Kemitron®
Premium. Wellness. Technology.
E-Mail: info@kemitron.com
Telefon: +49 (0) 70 24 / 9 50 60
www.kemitron.com

Objektmöbel
Sonderanfertigungen
Accessoires
Bemusterung vor Ort

SCHUNK INTERIEUR GMBH
-The RelaxFactory-
Grenzstraße 19
08248 Klingenthal

Telefon: +49 37467 5560
Mail: info@schunk-online.com
www.relaxfactory.de



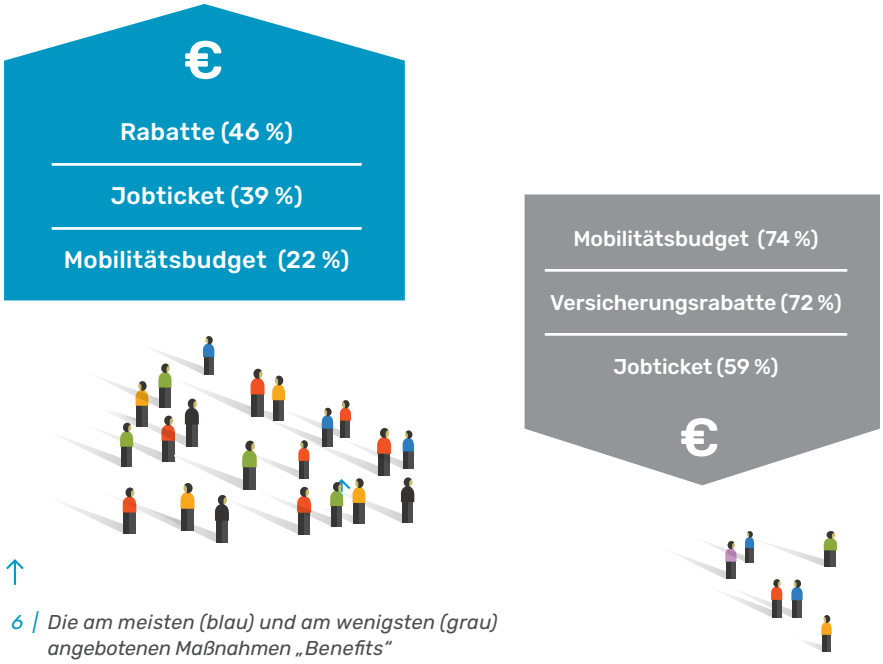
5 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Offene Kommunikationskultur"

Offene Kommunikationskultur

Zusätzlich setzen viele Arbeitgeber/-innen auf eine offene Kommunikationskultur, die den Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften erleichtert und Vertrauen aufbaut. Mit 81 % liegt hier der direkte Austausch in Teamrunden auf Platz eins der genannten Kommunikationswege (*siehe Abbildung 5*). Erst mit 13 Prozentpunkten Abstand folgen analoge Lösungen wie Informationstafeln und Postfächer. Mitarbeitenden-Apps landen auf dem letzten Platz, 75 % nutzen keine. Es ist anzunehmen, dass wir hier in den nächsten Jahren eine Steigerung erleben werden – nicht zuletzt, um die nachfolgenden Digital-Native-Generationen auf ihren Kommunikationsebenen zu erreichen.

Benefits

Weitere Benefits wie Rabatte für Mitarbeitende (46 %) oder ein Jobticket (39 %) tragen ebenfalls dazu bei, ein Unternehmen attraktiv zu führen (*siehe Abbildung 6*). Aktuell geben 20 % der Befragten an, auch Versiche-



6 | Die am meisten (blau) und am wenigsten (grau) angebotenen Maßnahmen „Benefits"

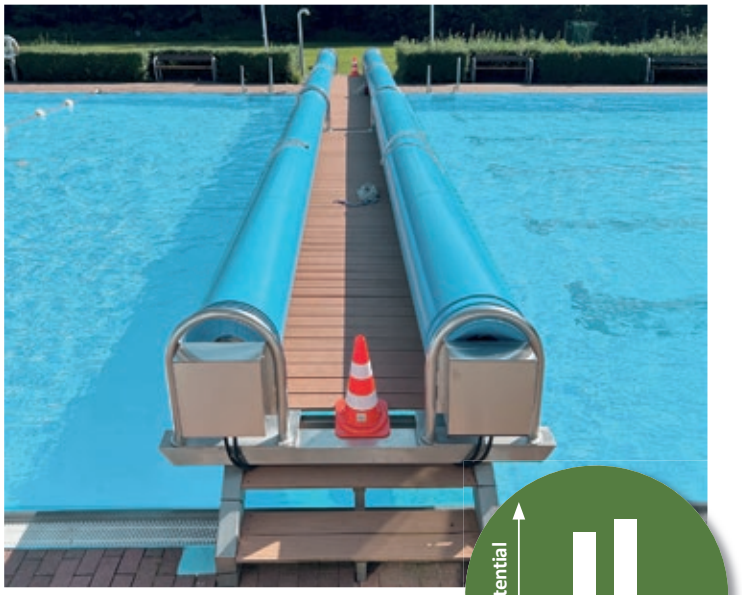
rungsrabatte, wie bspw. eine Zahnzusatzversicherung, Krankentagegeld oder Unterstützung bei Arztterminen an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Was heute vielleicht noch eher als visionäre Maßnahme anmutet, wird im Hinblick auf die zunehmende Alterung sowie die steigende körperliche und seelische Belastung der Gesellschaft zukunftsweisend an Relevanz gewinnen. Solche Angebote würden die Gesundheit und das Wohlbefinden noch stärker in den Fokus rücken und eine umfassende Absicherung bieten. Damit positioniert sich das Unternehmen als innovative/-r Arbeitgeber/-in, der/die aktiv in die Zukunft der Mitarbeitenden investiert und deren langfristige Zufriedenheit fördert.

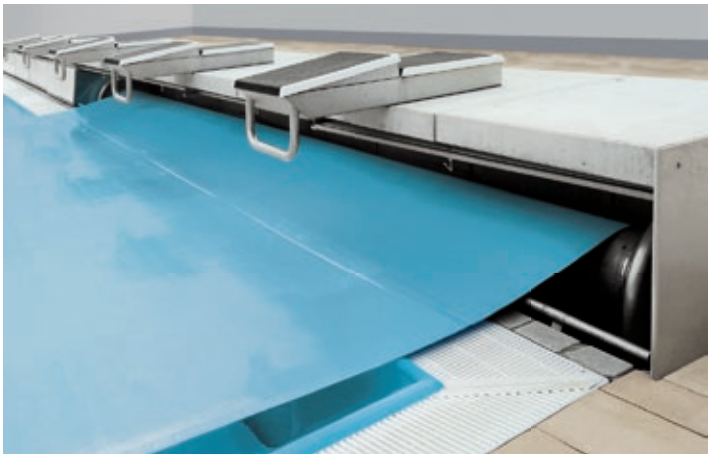
Zwischenfazit
Die nachhaltige Bindung qualifizierter Mitarbeitender ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis konsequenter Personalstrategie. Wer als Betreiber/-in oder Träger/-in langfristig erfolgreich sein will, muss über das reine Besetzen von Stellen hinausdenken: Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Flexibilität und eine starke Arbeitgeberidentität sind die Grundpfeiler moderner Mitarbeitendenbindung – auch im Badewesen.

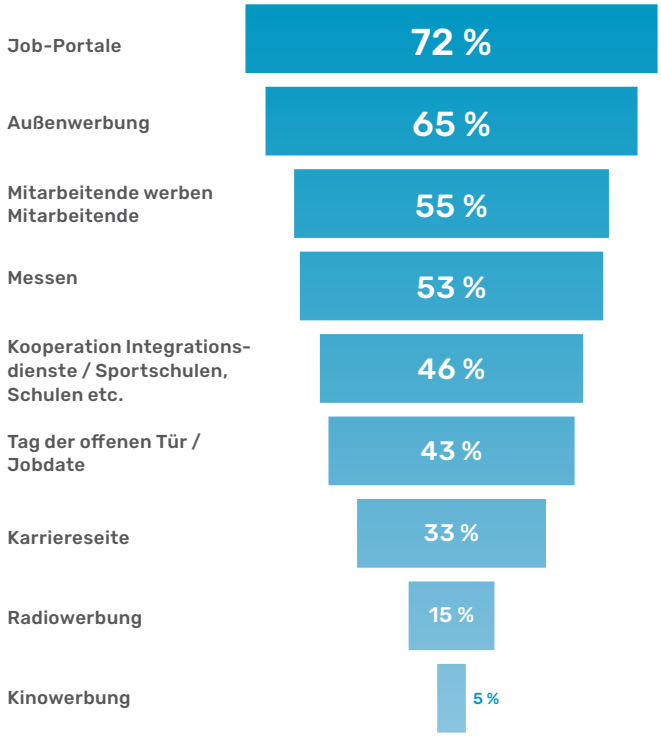
Personalgewinnung

Die Personalgewinnung ist zweifellos eines der zentralen Themen in der Schwimmbad-Branche. Dabei geht es sowohl darum, neue Nachwuchskräfte und Auszubildende zu anzuwerben, als auch geeignete Bewerber/-innen für offene Stellen zu finden. Die aktuelle Befragung zeigt, dass sich der Trend zum digitalen Recruiting im Vergleich zum Vorjahr weiter verstärkt. Demnach nutzen weiterhin beeindruckende 90 % der Unternehmen Online-Medien wie Instagram, X (ehemals Twitter), TikTok und Facebook, um junge Talente anzusprechen.

Business-Netzwerke noch weniger gefragt
Berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn werden derzeit jedoch nur von 53 % der befragten Unternehmen genutzt. Dabei handelt es sich um Plattformen, auf denen sich Fachkräfte mit möglicher Wechselbereitschaft befinden – eine Chance, die im Online-Recruiting nicht unterschätzt werden sollte. Besonders spannend ist auch die hohe Nutzung von Job-Portalen: Hier liegen

swim roll
seit rund 60 Jahren
Schwimmbeckenabdeckungen


Sparen Sie bis zu 50% Ihrer Energiekosten!
Eine Abdeckung von swimroll kann sich bereits nach 1,5 Jahren amortisieren!
Kontaktieren Sie uns für eine kostenlose Amortisations-Rechnung!

Thomas Herrmann GmbH
Höfer-Ohl 12 · 51645 Gummersbach
Tel.: 02261 50 15 600
info@swimroll.de · www.swimroll.de



↑

7 | Nutzung weiterer Plattformen/Kanäle

die Plattformen des Jobcenters und Indeed gleichauf, beide werden von 72 % der Teilnehmenden genutzt.

Ein weiterer deutlicher Trend zeigt sich bei Programmen wie „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“: 55 % der Befragten setzen bereits auf diese Methode, was auf eine positive Außendarstellung der Unternehmen und eine stärkere Einbindung der Mitarbeitenden hinweist.

Print-Medien bleiben relevant

Altbewährte Recruiting-Methoden wie Printmedien bleiben ebenfalls relevant, insbesondere bei der regionalen Suche nach Auszubildenden und Fachkräften. So nutzen 78 % der Unternehmen noch immer regionale Zeitungsanzeigen, während Fachzeitschriften mit 37 % und überregionale Zeitungsinserate mit 34 % vor allem für die Besetzung von Führungspositionen eingesetzt werden.

Für einen umfassenderen Überblick haben wir in der aktuellen Personalumfrage auch die Nutzung weiterer Plattformen zur Rekrutierung abgefragt (*siehe Abbildung 7*).

Spezielle Recruiting-Aktionen

Die Bädergesellschaft Düsseldorf setzt erfolgreich auf eine Kombination aus neuen und bewährten Recruiting-Methoden. Besonders erfolgreich war die regionale Radiowerbung, mit der gezielt Rettungsschwimmer/-innen und Auszubildende rekrutiert werden konnten. Die regionale Reichweite und die gezielte Ansprache waren ausschlaggebend für den Erfolg dieses Kanals. Die Bädergesellschaft Düsseldorf beschäftigt sich darüber hinaus mit weiteren besondere Recruiting-Aktionen wie z. B. regionale Kinowerbung, bei der potenzielle Bewerber/-innen vor ihrem Kinofilm einen Trailer über die Arbeit in den Düsseldorfer Schwimmbädern sehen können, oder einen Wagen bei einem Karnevalsumzug.

Unser aktueller Stellenmarkt ab Seite 760

Bewerbungsmanagement

Das Bewerbungsmanagement ist bei der Personalgewinnung kaum wegzudenken. Auch dabei profitieren Unternehmen von einem strukturierten Bewerbungsprozess. Die aktuelle Umfrage bestätigt, dass sich der Fachkräftemangel in Schwimmbädern in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter verschärfen wird. Laut den Ergebnissen sind etwa 50 % der ausgeschiedenen Beschäftigten altersbedingt gegangen, während die andere Hälfte in ein anderes Schwimmbad gewechselt ist. Das verdeutlicht, wie wichtig es ist, aktiv um Fachkräfte und Nachwuchs zu kämpfen. Wer hier nicht mit der Zeit geht, riskiert, den Anschluss zu verlieren.

Der Wettbewerb um Fachkräfte wirkt sich auch auf die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen aus. Im Durchschnitt folgen auf eine offene Stelle maximal fünf Bewerbungen. Besonders niedrig sind die Zahlen bei Stellen in der Wasseraufsicht und in der Technik, wo im Schnitt nur zwei Bewerbungen eingehen. Bei Ausbildungsstellen sind die Zahlen ähnlich: Für eine Azubi-

max. ø 5
Bewerbungen folgen auf eine offene Stelle.

Stelle in der Verwaltung erfolgen durchschnittlich fünf Bewerbungen, für eine Stelle zum/zur Fachangestellten für Bäderbetriebe etwa zwei Bewerbungen. Insgesamt beschäftigen die Unternehmen zwischen zwei und drei Auszubildende.

Ein Bereich, in dem noch Verbesserungsbedarf besteht, ist die Dauer zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung. Laut Umfrage vergehen hier durchschnittlich neun Wochen.

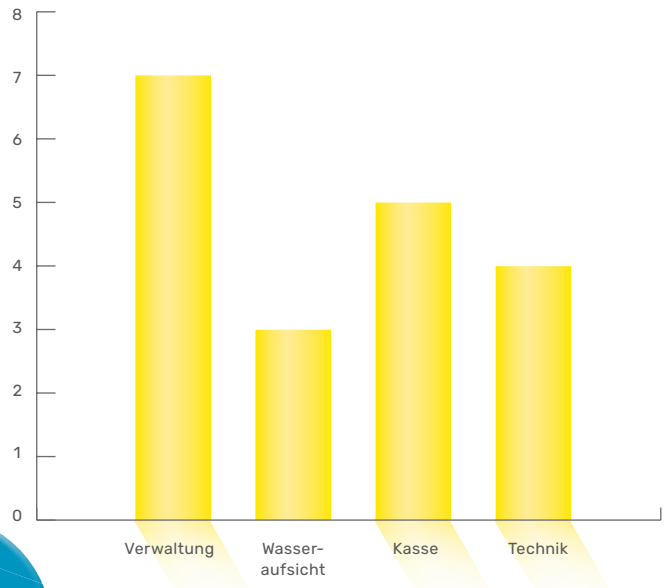
2–3
Auszubildende werden in den Unternehmen beschäftigt.

Die Zahl der Betriebe, die Betriebspraktika anbieten, ist rückläufig. Derzeit ermöglichen nur noch 65 % der Betriebe interessierten Bewerber/-innen einen Einblick in das Berufsfeld. Dies steht im Kontrast zur steigenden Nachfrage: Im Durchschnitt verzeichnen die Betriebe drei Bewerbungen mehr als in den Vorjahren.

ø 9
Wochen vergehen zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung.

Positiv hervorzuheben ist, dass trotz des Rückgangs an verfügbaren Praktikumsplätzen insgesamt mehr Interessierte ein Praktikum absolvieren konnten – im Durchschnitt sechs pro Betrieb. Dennoch erschwert die begrenzte Möglichkeit zur praktischen Berufsorientierung die Entscheidung für eine Ausbildung im Bäderbetrieb und stellt somit einen zusätzlichen Hemmfaktor für den Fachkräftenachwuchs dar.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich die Lage im Bewerbermanagement im Vergleich zur letzten Personalumfrage weitgehend stabil gezeigt hat.



8 | Durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen pro Stelle (2024)

Bewerten Sie uns auf Google

1. QR-Code scannen 2. Rezension schreiben 3. Fertig!

Hinweis: Google-Konto erforderlich

www.dgfdb.de

DGfdB Deutsche Gesellschaft für das Badewesen

AKLASS® GmbH

MADE IN GERMANY

AKLASS®
Schwimmbadroste made in Germany

- Beratung zu Gestaltung, Sicherheit und Hygiene der Abdeckroste für Überlaufrinnen
- Rechteckige Kunststoff-Vollprofile – kein Schmutz durch Ecken und Kanten. Montage mit V4A Edelstahldrahtseilen, kunststoffummantelt -> kein Gummiseil
- Hygienischer Vorteil durch innovative Bauweise ohne Doppel-T-Profile
- Farbauswahl: Standardfarben sowie viele RAL-Farbtöne für individuelle Anpassung
- Farbliche Akzente: Hervorhebung besonderer Stellen wie Leitereinstiege, Treppen oder Sprungtürme mit kontrastfarbenen Stäben
- Gefahrenstellen markieren: z.B. rote Stäbe im Bereich von Sprungbrettern
- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten: Auch ideal für die Abdeckung von Heizungs- und Lüftungskanälen
- Ästhetisches Gesamtbild durch perfekte Farbanpassung an Fliesen und Umgebung
-

IHRE ANSPRECHPARTNER

NORBERT REINKEN: 0172 - 426 81 00

MARTIN BEUSE: 0176 - 215 141 23

AKLASS® GmbH I HINTERM FORDE 6
49681 GARREL I INFO@AKLASS.DE
WWW.AKLASS.DE

Unser Aus- und Fortbildungsprogramm auf Seite 759

Fazit

Die Ergebnisse der aktuellen Personalkennzahlenumfrage decken sich weitgehend mit den Werten des Vorjahres. Geringfügige Abweichungen sind nachvollziehbar und spiegeln die zu erwartenden Entwicklungen auf dem Markt wider. Insgesamt bleibt die Personalsituation in den Bäderbetrieben jedoch angespannt. Der demografische Wandel, hohe Krankenstände und ein begrenztes Bewerbungsaufkommen machen es schwierig, die benötigte Anzahl qualifizierter Mitarbeitender zu gewinnen und langfristig zu binden.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, kommt einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung von Gehältern, Zusatzleistungen und weiteren Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin eine besondere Bedeutung zu. Gleichzeitig ist die gezielte Investition in Aus- und Fortbildungsprogramme ein wesentlicher Schlüssel, um Fachkräfte zu entwickeln und zu halten.

Da die Zahl der Bewerbungen für offene Stellen weiterhin deutlich hinter dem Bedarf zurückbleibt, ist es unerlässlich, mehrere aufeinander abgestimmte Kanäle zur Personalgewinnung zu nutzen und die Arbeitgebermarke aktiv zu stärken. Nur so können die Bewerbungszahlen nachhaltig erhöht und die langfristige Handlungsfähigkeit der Betriebe gesichert werden.

Die DGfdB bedankt sich bei allen Teilnehmenden für ihre wertvollen Beiträge und ruft alle Betriebe dazu auf, die Umfragen des AK Betriebswirtschaft und der Geschäftsstelle weiterhin aktiv zu unterstützen.

Eine hohe Beteiligung ermöglicht ein noch umfassenderes und aussagekräftigeres Bild der Bäderbranche. Neben der eigenen Teilnahme hilft auch das aktive Weiterleiten und Teilen der Umfragen innerhalb Ihres regionalen Netzwerks dabei, die Reichweite deutlich zu erhöhen.