

# A B



www.dgfdb.de

## Archiv des Badewesens



### DGfdb-Personalbefragung

Was wünschen sich die Mitarbeitenden im Bad?

### Mitarbeiter/-innen finden

Arbeitgebermarke aufbauen, Stellenanzeigen optimieren u. v. m.

### Mitarbeiter/-innen binden

Richtig onboarden, wertschätzen und empathisch führen

# LÖSUNG STATT LÜCKE!

Wir bieten technische Konzepte,  
wenn der Personalmangel drückt...



**STAND  
1G65**

 **team  
AquaTec**  
BESTER SERVICE FÜR BESSERES WASSER



[www.aquatec-eborn.de](http://www.aquatec-eborn.de)

# Kennen Sie das Supermarkt-Prinzip?

Wir geben zu: Eigentlich mögen wir den Wocheneinkauf im Supermarkt so gar nicht. Nachdem man sich wie im Hindernislauf durch die engen Gänge gewuselt und diverse Überholmanöver gestartet hat, räumt man in der Regel den gesamten Einkauf, bis er zuhause an Ort und Stelle steht, fünfmal hin und her und zahlt völlig gestresst an der Kasse angekommen ein hübsches Sümmchen – immer mit dem Wissen im Hinterkopf, dass der ganze Kram nicht mal bis zum nächsten Wochenende reichen wird.

Dennoch lieben wir das Supermarkt-Prinzip. Man kann so viel mitnehmen. Da sind die Sachen, die Woche für Woche auf unserer Einkaufsliste stehen. Die Basics, die wir immer wieder benötigen. Aber auch Dinge, die wir vielleicht nur zu bestimmten Anlässen einkaufen. Und nicht zuletzt die Artikel, die für uns neu sind, uns neugierig machen, deren Werbung uns zum Kauf verführt oder für die unser Bedürfnis aus aktuellem Anlass gerade erst geweckt wurde. Und natürlich lassen wir auch ganz viel im Regal stehen, weil wir es im Moment vermeintlich nicht brauchen. Wir wissen jedoch, es ist da. Die Analogie zum Leben mit all seinen Facetten bleibt Ihnen sicherlich nicht verborgen. Egal, über welches Medium uns Aspekte begegnen: Wir nehmen mit, was wir brauchen, was wir kennen und wodurch ein Bedürfnis in

uns geweckt wird – ob wir uns im Supermarkt befinden, in einem Seminar sitzen oder auf Literatur zurückgreifen.

Sie halten die Sonderausgabe „Personal“ des AB Archiv des Badewesens anlässlich der interbad 2024 in der Hand. Wir haben Ihnen hier neben den Ergebnissen unserer großen Befragung zum Thema Personal eine Auswahl der zahlreichen Artikel, die in den vergangenen Jahren zur Unterstützung Ihres Arbeitsalltags erschienen sind, zusammengestellt. Schlendern Sie wie im Supermarkt durch die Beiträge und nehmen Sie mit was Sie benötigen. Der einzige Unterschied ist, dass der Kassivorgang an dieser Stelle ausbleibt.

Auch wenn Sie den persönlichen Austausch wünschen, haben wir eine Lösung für Sie. Nehmen Sie an einer unserer Veranstaltungen teil oder qualifizieren Sie Ihre Mitarbeitenden! Die Arbeitskreise Aus- und Fortbildung sowie Personal der DGfDB sind ständig am Puls der Zeit und organisieren Seminare mit spannenden und aktuellen Themen. Unser Jahresprogramm finden Sie unter [www.dgfdb.de/seminare](http://www.dgfdb.de/seminare). Auf Wunsch sind viele unserer Seminare auch als Inhouse-Schulung buchbar.

Wir freuen uns auf Sie und wünschen nun viel Spaß beim Stöbern in dieser Ausgabe.

Ihre




Eric Voß, Bereichsleiter Aus- und Fortbildung der DGfDB



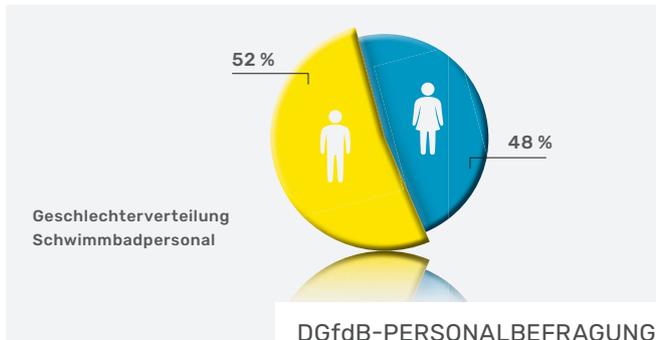


Anja Doerenkamp,  
Carolus Thermen Bad Aachen,  
Obfrau des Arbeitskreises  
Personal der DGfDB



## DGfdB-Personalbefragung: Die Ergebnisse

Um die Personalsituation in Bäderbetrieben besser abbilden zu können, hatte die DGfdB im August 2023 eine umfangreiche Umfrage durchgeführt, deren Ergebnisse wir auf zwei AB-Ausgaben verteilt präsentiert haben. Im ersten Teil ging es um allgemeine Fragen zum Personal, um Einsatzzeiten und um das Thema der Tarifbindung, im zweiten Teil um Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung, um die Bewerber/-innen an sich und um das Angebot von Praktikumsplätzen. Zum Auftakt dieses Sonderdrucks finden Sie alle Ergebnisse noch einmal kompakt zusammengefasst.



4



MITARBEITER/-INNEN FINDEN



4

27

34

EDITORIAL

1 Kennen Sie das Supermarkt-Prinzip?

PERSONALBEFRAGUNG

4 Ergebnisse der DGfDB-Befragung zur Situation des Bäderpersonals

MITARBEITER/-INNEN FINDEN

16 11 Tipps für modernes Recruiting  
20 Schwimmbäder als attraktive Arbeitgebermarke  
22 Stellenanzeigen schalten – aber richtig  
27 Internationales Recruiting

MITARBEITER/-INNEN BINDEN

34 Strategien zur Mitarbeiterbindung  
37 Onboarding für zufriedene Azubis  
42 Erfolgreiche Mitarbeiterführung: Kompetenzen und Werkzeuge

RUBRIKEN

46 Autorinnen und Autoren des Sonderdrucks  
48 Impressum  
48 Anzeigenindex

# Die aktuellen KOK-Richtlinien für den Bäderbau

## Warum KOK?

- Für Betreiber/-innen und Planer/-innen gleichermaßen wichtig
- Anerkannte Vertragsgrundlage für Bäderbauprojekte
- Planer/-innen erhalten einen Überblick über alle normativen Anforderungen an den modernen Bäderbau
- Badbetreiber/-innen bekommen komprimiert alle Informationen, um mit Architektinnen und Architekten sowie TGA-Ingenieurinnen und -Ingenieuren auf Augenhöhe zu reden
- Planer/-innen wissen, was der Bauherr/die Bauherrin von ihnen verlangen wird

## Neue Inhalte der 6. Ausgabe

- ✓ Allgemeine Sicherheitsanforderungen
- ✓ Barrierefreiheit
- ✓ Nachhaltigkeit
- ✓ Der digitale Planungsprozess
- ✓ Energieeffizienz
- ✓ Wasserrutschen, -kletterwände und -spielgeräte
- ✓ Biologische Wasseraufbereitung
- ✓ Moderne Freibadbepflanzung



📍 138,00 € Kartoneinband, folienkaschiert

📍 158,00 € Schmuckausgabe, Ledereinband

! PDF-Version beim Kauf des Buches inklusive



[www.dgfdb.de/kok](http://www.dgfdb.de/kok)

Fotonachweis Titelseite  
AdobeStock

Fotonachweis Inhaltsverzeichnis  
AdobeStock  
DGfDB  
Regio Bäder GmbH/Michael Spiegelhalter  
DGfDB

# Ergebnisse der DGfdB-Personalbefragung



Foto: AdobeStock

Angesichts der anhaltenden Diskussion über die Knappheit an Arbeits- und Fachkräften in der Bäderbranche hat die DGfdB im August 2023 eine umfangreiche Umfrage durchgeführt, um mehr über den Status quo bezüglich des Personals in Bädern zu erfahren.

## **Autorinnen und Autoren:**

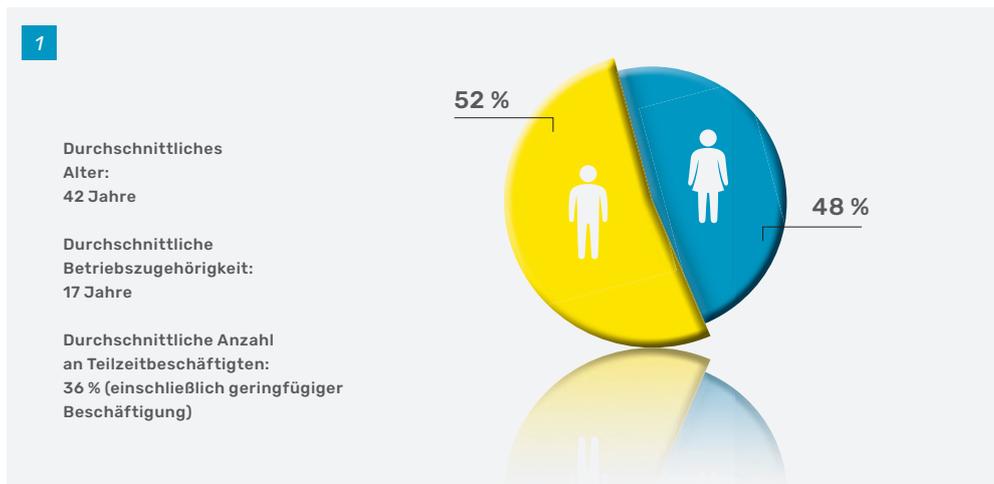
*Anja Doerenkamp, Helene Michel, Armin Brückner und Benjamin Dega*

## INFO

An der Personalarbefragung hatten insgesamt 206 Bäderbetriebe aus ganz Deutschland teilgenommen. Rückschlüsse auf regionale oder badtypische Unterscheidungen sind aufgrund der stark anonymisierten Befragung nicht möglich.

## **Personalkörper**

In der Bäderbranche spielt das Personal eine entscheidende Rolle, sei es bei der Betreuung der Besucher/-innen, der Wartung der Anlagen oder der Organisation des gesamten Betriebsablaufs. Die Mitarbeitenden sind das Herzstück eines jeden Bades und tragen maßgeblich zum reibungslosen Ablauf bei. Ein Blick auf die Personal-



1 | Struktur des  
Personalkörpers 2023;  
Grafiken: DGfdB

struktur in der Branche offenbart interessante Einblicke, die nicht nur die Zusammensetzung des Teams, sondern auch die Herausforderungen für das Management verdeutlichen.

### Personalstruktur im Überblick

Das durchschnittliche Alter der Beschäftigten innerhalb der Stichprobe liegt bei 42 Jahren, was auf eine hohe Berufserfahrung innerhalb der Bäderwelt hinweist. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt dabei beachtliche 17 Jahre, was auf eine hohe Bindung der Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber/-innen deutet. Diese langjährige Treue kann als ein positives Zeichen für die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der Arbeitsbedingungen in diesem Sektor gewertet werden.

Es zeigt sich eine Parität zwischen Männern (52 %) und Frauen (48 %). Diese Ausgewogenheit kann sich positiv auf die Arbeitsumgebung, die Unternehmenskultur und letztendlich auch auf die Unternehmensleistung auswirken.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten, der bei 36 % liegt. Dies deutet darauf hin, dass flexible Arbeitsmodelle in der Bäderbranche bereits weit verbreitet sind und eine wichtige Rolle spielen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen gerecht zu werden.

### Herausforderungen für das Management

Obwohl die Personalstruktur in der Bäderbranche insgesamt solide erscheint, stehen Badbetreiber/-innen dennoch vor verschiedenen Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.

- **Rekrutierung und Fachkräftemangel:** Trotz der langjährigen Betriebszugehörigkeit vieler Mitarbeiter/-innen kann es herausfordernd sein, qualifizierte Fach-

kräfte zu rekrutieren, insbesondere im Bereich der Fachkräfte. Der zunehmende Fachkräftemangel erfordert bspw. kreative Rekrutierungsstrategien, Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der bestehenden Belegschaft sowie ein attraktives Arbeitsumfeld.

- **Demografischer Wandel:** Das durchschnittliche Alter der Beschäftigten deutet darauf hin, dass ein großer Teil in den kommenden Jahren das Rentenalter erreichen wird. Dies stellt die Branche vor die Herausforderung, geeigneten Ersatz für erfahrene Kräfte zu finden und einen reibungslosen Übergang sicherzustellen, um den Betriebsablauf nicht zu beeinträchtigen.
- **Arbeitsplatzsicherheit und Attraktivität:** Trotz der langen Betriebszugehörigkeit besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende aufgrund von Unsicherheiten in Bezug auf die Zukunft des Arbeitsplatzes oder unattraktiven Arbeitsbedingungen den Betrieb verlassen. Betreiber/-innen müssen daher Maßnahmen ergreifen, um die Arbeitsplatzsicherheit zu stärken und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das Talente anzieht und bindet.
- **Geschlechtergleichstellung und Diversität:** Obwohl die Geschlechterverteilung relativ ausgewogen ist, besteht weiterhin die Notwendigkeit, die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen zu fördern sowie eine vielfältige und inklusive Arbeitskultur zu schaffen, die alle Beschäftigten – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Hintergrund – unterstützt.

Insgesamt bestätigt die Analyse der Personalstruktur, dass das Personal eine zentrale Rolle für den Erfolg und die Qualität der Dienstleistungen spielt. Indem das Management die Herausforderungen proaktiv angeht und auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingeht, kann es sicherstellen, dass die Branche auch in Zukunft Schwimmbaderlebnisse bieten kann.



## Einsatz des Personals

Während es vor einigen Jahren schwierig war, Mitarbeiter/-innen bestimmter Berufe kurzfristig zu rekrutieren, ist es gegenwärtig flächendeckend bei allen Berufsgruppen und Hierarchiestufen der Fall. Es gibt aktuell kaum noch Unternehmen, bei denen der Personalmangel nicht angekommen ist. Gerade, wenn es um spezifische Berufe geht, wie z.B. Fachangestellte für Bäderbetriebe, ist der Bewerbermarkt regional sehr übersichtlich, und eine Entspannung ist in nächster Zeit nicht in Sicht.

Die Personalabteilungen sind gefordert, nicht nur Bewährtes anzuwenden, sondern vielmehr neue Recruiting- und Personalentwicklungsstrategien zu entwickeln, um sich aus der Masse der Arbeitgeber/-innen – generell und innerhalb der gleichen Branche – hervorzuheben.

In dieser Zeit lohnt es sich besonders, sich mit den Arbeitsprozessen zu beschäftigen und die bisherige Personaleinsatzplanung zu hinterfragen. Durch eine Optimierung kann die Verfügbarkeit des raren Fachpersonals an der einen oder anderen Stelle maximiert werden.

### 2 | Einsatz des Personals



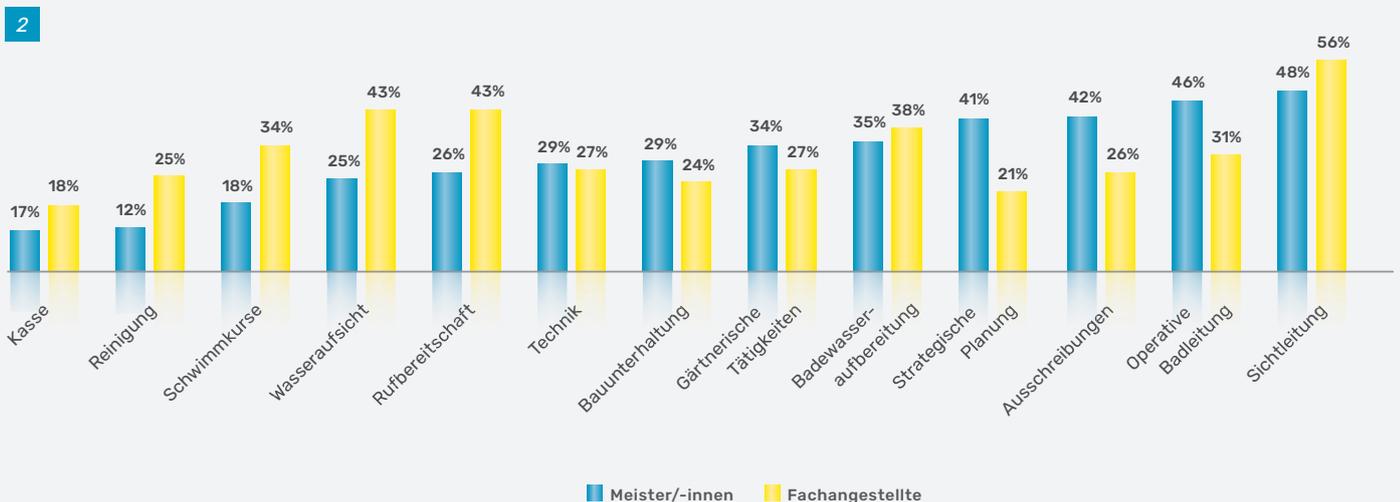
## Tätigkeitsprofile

Die erhobenen Tätigkeitsprofile der eingesetzten Fachkräfte zeigt aktuell ein sehr heterogenes Bild. So werden die Meister/-innen für Bäderbetriebe von 34 % der Betriebe mit gärtnerischen Tätigkeiten betraut, bei Fachangestellten liegt dieser Wert bei 27 %. Weiterhin werden Meister/-innen zu 11 % im Bereich der Kasse und zu 12 % bei der Reinigung eingesetzt. Bei den Fachangestellten liegt dieser Wert um einiges höher: 18 % werden an der Kasse eingesetzt und 25 % bei Reinigungsarbeiten.

In der Wasseraufsicht werden 43 % der Fachangestellten und 25 % Meister/-innen eingesetzt.

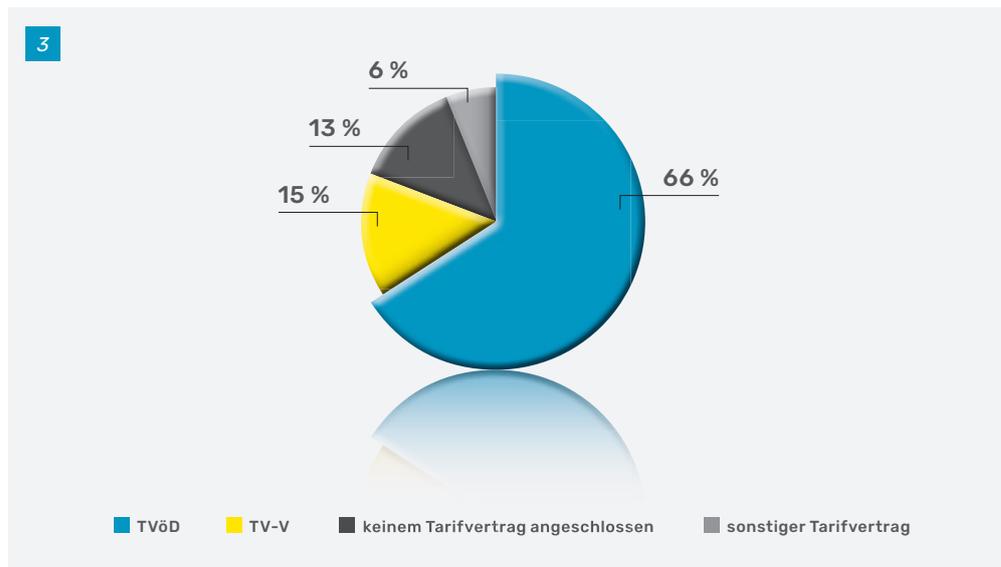
Diese Analyse zeigt, dass das Personal zu einem nicht unwesentlichen Anteil Tätigkeiten ausführt, für die die vorhandenen spezifischen Fachkenntnisse nicht erforderlich sind. Zwar gehören sie zum Berufsbild dazu und können für Abwechslung am Arbeitsplatz sorgen, jedoch führt dieser Umstand dazu, dass Fachaufgaben, wie z. B. die Wasseraufsicht, auf mehrere Personen verteilt werden müssen, die diese anteilig wahrnehmen, was den Bedarf an Fachkräften zusätzlich erhöht.

Vor diesem Hintergrund ist es angeraten, das Berufsbild und das Spektrum der tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben kritisch zu hinterfragen. Ziel sollte es dabei sein, die Fachkräfte im Schwerpunkt mit den Aufgaben zu betrauen, für die ihre Fachkenntnisse zwingend





### 3 | Personalkennzahlen/ Tarifbindung 2023



erforderlich sind. Andere Tätigkeiten können Mitarbeitenden mit entsprechender Qualifikation zugewiesen oder auch fremdvergeben werden. Begleitet werden sollte dies durch eine Überprüfung von Prozessabläufen und der Arbeitsorganisation.

Durch diese Maßnahmen kann erreicht werden, dass bei gleichbleibender Anzahl an Mitarbeitenden deutlich mehr anteilige Arbeitszeit der Fachkräfte für spezifische Aufgaben zur Verfügung steht.

## Tarifbindung

Die Tarifbindung hat weitreichende Auswirkungen auf Unternehmen und deren Mitarbeitende. Im Folgenden werden die Vorteile und Herausforderungen sowie die Bedeutung einer solchen Bindung für eine nachhaltige Unternehmensführung untersucht.

Tarifbindung bedeutet die Verpflichtung eines Arbeitgebers / einer Arbeitgeberin, die in einem Tarifvertrag festgelegten Arbeitsbedingungen, Löhne und Sozialleistungen für seine Mitarbeitenden anzuwenden. Diese Tarifverträge werden zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ausgehandelt und gelten in der Regel für bestimmte Branchen oder Regionen.

Die Ergebnisse der Stichprobe der Personalbefragung 2023 liefern interessante Einblicke in die Tarifvertragsbindung. Von den befragten Unternehmen gaben 66 % an, dass sie an den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) gebunden sind. Weitere 15 % halten sich an den Tarifvertrag Versorgungsbetriebe (TVV), während

13 % keinen und 6 % einen anderen Tarifvertrag einsetzen. Diese Ergebnisse zeigen, dass der TVöD die dominierende Rolle in der Stichprobe spielt. Welcher Tarifvertrag Anwendung findet, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der wesentlichste Faktor ist aber, ob der Bäderbetrieb eher kommunal oder direkt bei dem Versorger angesiedelt ist.

### Vorteile und Herausforderungen der Tarifbindung

Die Bindung an einen Tarifvertrag kann für beide Seiten sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich bringen.

#### Die Vorteile für Arbeitgeber/-innen

- **Klare Arbeitsbedingungen:** Durch die Tarifbindung haben Arbeitgeber/-innen klare Richtlinien für Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche, Kündigungsfristen und andere arbeitsbezogene Regelungen. Dies fördert Transparenz und Verlässlichkeit in der Arbeitsbeziehung.
- **Friedenspflicht:** Tarifverträge beinhalten oft eine Friedenspflicht, die während ihrer Laufzeit Streiks und andere Arbeitskämpfe verbietet. Dies schafft Stabilität im Unternehmen und minimiert Arbeitsunterbrechungen.
- **Fachkräftegewinnung und -bindung:** Unternehmen mit Tarifbindung können oft qualifizierte Mitarbeiter/-innen leichter gewinnen und langfristig binden, da Tarifverträge fairere Löhne, Sozialleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten können.
- **Wettbewerbsfähigkeit:** Die Einhaltung tariflicher Standards sorgt für fairen Wettbewerb in einer Branche und verhindert Lohndumping.

- **Soziale Verantwortung:** Tarifbindung zeigt das Engagement eines Unternehmens für soziale Verantwortung und faire Arbeitsbedingungen. Dies kann das Image des Unternehmens verbessern und die Markenreputation stärken.

#### Herausforderungen für Arbeitgeber/-innen

- **Kosten:** Einige Arbeitgeber/-innen befürchten, dass die Einhaltung tariflicher Standards zu höheren Kosten führen kann. Dies kann insbesondere für kleinere Unternehmen eine Herausforderung darstellen.
- **Flexibilitätseinschränkungen:** Tarifverträge können die Flexibilität eines Unternehmens in der Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen einschränken.
- **Verhandlungen:** Die Verhandlungen über Tarifverträge können zeitaufwendig und komplex sein. Unternehmen müssen Ressourcen für die Teilnahme an Verhandlungen und die Einhaltung der vereinbarten Bedingungen bereitstellen.

#### Vorteile für Arbeitnehmer/-innen

- **Rechte und Schutz:** Tarifverträge bieten Schutz und garantieren Mindeststandards in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Urlaub, Kündigungsfristen, Löhne und Gehälter sowie Sozialleistungen wie Krankenversicherung, Rentenversicherung und Arbeitslosenversicherung.
- **Lohn- und Gehaltssicherheit:** Tarifverträge legen Mindestlöhne und Gehälter fest, die ein angemessenes Einkommen sicherstellen. Dies verhindert Lohn- und Gehaltdumping und sorgt für eine faire Bezahlung.
- **Arbeitszeitregelungen:** Tarifverträge regeln Arbeitszeiten, Überstundenregelungen und Pausenzeiten, um eine angemessene Work-Life-Balance sicherzustellen und Überarbeitung zu vermeiden.
- **Konfliktlösung und Friedenspflicht:** Tarifverträge bieten ein strukturiertes Verfahren zur Beilegung von Arbeitskonflikten, einschließlich Streiks und Aussperrungen. Die Friedenspflicht während der Laufzeit eines Tarifvertrags trägt zur Stabilität in den Arbeitsbeziehungen bei.
- **Soziale Absicherung:** Tarifverträge können Regelungen für Zusatzleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Kranken- und Arbeitslosenversicherung sowie für andere Sozialleistungen enthalten, die zusätzliche Sicherheit bieten.

- **Fachkräftebindung und Zufriedenheit:** Ein Tarifvertrag, der angemessene Löhne, gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, kann dazu beitragen, hochqualifiziertes Personal anzuziehen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Produktivität erhöhen.

- **Wirtschaftliche Stabilität:** Tarifverträge können zur Stabilität der Wirtschaft beitragen, indem sie die Kaufkraft der Arbeitnehmer/-innen stärken und so die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen unterstützen.

- **Fairer Wettbewerb:** Tarifverträge sorgen für einen fairen Wettbewerb zwischen den Unternehmen, da sie gleiche Arbeitsbedingungen und Löhne in einer Branche fördern und so unfairen Wettbewerb durch Dumpinglöhne verhindern.

#### Nachteile für Arbeitnehmer/-innen

- **Keine leistungsgerechte Bezahlung:** Mitarbeiter/-innen werden in definierte Entgeltgruppen eingeordnet. Eine differenzierte Entgeltgestaltung bei besonders guter Leistung und/oder besonders guten Arbeitsergebnissen ist kaum möglich.
- **Friedenspflicht:** Die bestehende Friedenspflicht während der Tariflaufzeit verhindert, dass Arbeitnehmer/-innen streiken dürfen.
- **Motivationsdämpfer:** Die definierten Arbeits- und Vertragsbedingungen lassen kaum Spielraum für differenzierte und/oder leistungsgerechte Gestaltungen. Dies kann auf Dauer zur Demotivation bei Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern führen.
- **Längere Anpassungszyklen:** Während der Tariflaufzeit sind kaum Anpassungen der Tarifbedingungen möglich. Somit können sich bspw. Verzögerungen bei der Reaktion auf externe Ereignisse oder die Gewährung von Vorteilen ergeben, was wiederum zur Demotivation führen könnte.

#### Bedeutung für eine nachhaltige Unternehmensführung

Die Tarifbindung kann ein wichtiger Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung sein, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sowie die soziale Verantwortung berücksichtigt. Durch die Einhaltung tariflicher Standards können Arbeitgeber/-innen ein Arbeitsumfeld schaffen, das fair, stabil und attraktiv ist. Dies fördert die

Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen, kann die Produktivität erhöhen und trägt letztendlich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei.

Insgesamt ist die Tarifbindung für Arbeitgeber/-innen nicht nur eine rechtliche Verpflichtung, sondern auch eine Chance, ein verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, das langfristige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Gästen und der Gesellschaft als Ganzes pflegt.

### Herausforderungen für die Zukunft

Für die Zukunft der Tarifvertragsbindung in der Bäderbranche gibt es eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen. Eine davon ist die zunehmende Diversität der Beschäftigungsmodelle, wie befristete Verträge oder Teilzeitbeschäftigung. Tarifverträge müssen flexibel genug sein, um auf diese Veränderungen zu reagieren, ohne die Rechte der Arbeitnehmer/-innen zu beeinträchtigen.

Darüber hinaus müssen Tarifverträge auch den digitalen Wandel berücksichtigen. Neue Technologien und Arbeitsmethoden könnten die Arbeitsbedingungen in Bädern verändern und erfordern möglicherweise Anpassungen der bestehenden Verträge.

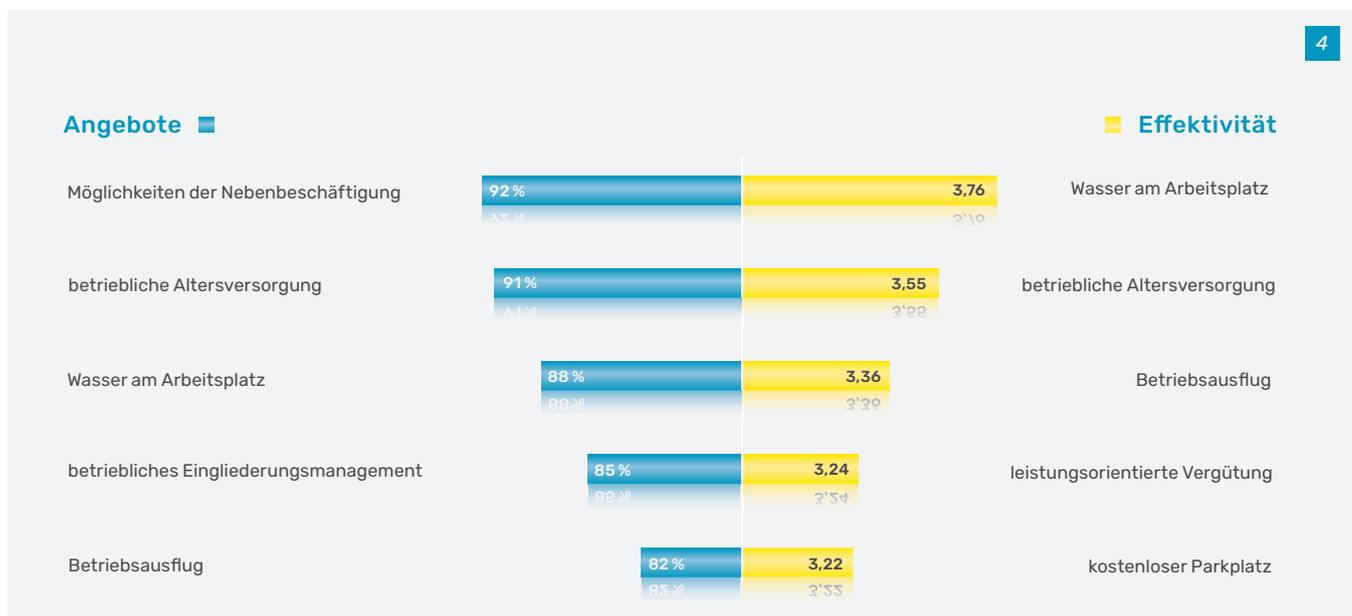
Eine weitere Herausforderung besteht darin, Tarifverträge attraktiv zu gestalten, um die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu erhalten. Dies könnte bspw. durch die Integration von Weiterbildungsmöglichkeiten oder flexiblen Arbeitszeitmodellen geschehen.

Insgesamt ist die Tarifvertragsbindung in der Bäderbranche von entscheidender Bedeutung für die Sicherung fairer Arbeitsbedingungen und die Förderung des sozialen Friedens. Durch die Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung können Tarifverträge dazu beitragen, die Zukunft der Branche positiv zu gestalten.

### Attraktivitätsmaßnahmen

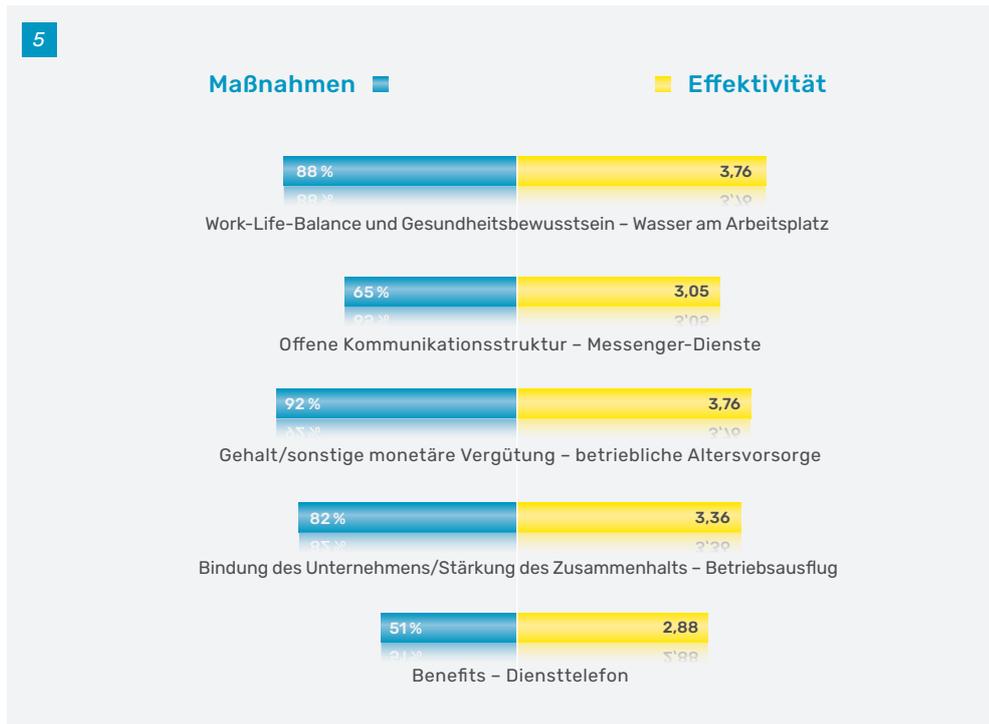
In der dynamischen Welt der Bäderbranche ist die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter/-innen ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Ergebnisse der Umfrage bieten wertvolle Einblicke in die Präferenzen und Bedürfnisse der Beschäftigten und können Badbetreiber/-innen dabei unterstützen, ihre Personalstrategie gezielt anzupassen.

4 | Top 5 der Attraktivitätsmaßnahmen als Arbeitgeber/-in





### 5 | Attraktivitätsmaßnahmen als Arbeitgeber/-in (erfolgreichste Maßnahme pro Kategorie)



#### Messung der Effektivität (Skala 1–5)

In der Umfrage wurde die Effektivität der Attraktivitätsmaßnahmen der Arbeitgeber/-innen anhand einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei 1 für „schlecht“ und 5 für „sehr gut“ steht. Diese Bewertung ermöglichte es den Teilnehmenden, ihre Wahrnehmung darüber auszudrücken, wie gut die einzelnen Maßnahmen in Bezug auf ihre Wirksamkeit zur Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen sind.

#### Freiwillige Attraktivitätsmaßnahmen

Die Auswertung der Stichprobe ergab, dass einige freiwillige Arbeitgeber-Maßnahmen eine besonders hohe Effektivität aufweisen: Die Bereitstellung von Wasser am Arbeitsplatz wurde mit einer 3,76 bewertet. Das Angebot von Getränken und/oder Obst, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, stellt einen wichtigen Hygienefaktor dar. Diese Maßnahme fördert zwar möglicherweise nicht direkt die Mitarbeiterbindung oder Gewinnung neuen Personals, kann aber dazu beitragen, Unzufriedenheit zu vermeiden und dient somit indirekt der Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes.

Das Ausbleiben solcher Hygienefaktoren kann wiederum zu Unzufriedenheit führen. Ebenfalls hoch bewertet wurden Betriebsausflüge mit 3,36 Punkten und kosten-

lose Parkplätze für die Mitarbeitenden mit 3,22 Punkten. Betriebsausflüge bieten die Möglichkeit, sich außerhalb des Arbeitsumfeldes besser kennenzulernen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Kostenlose Parkplätze erleichtern insbesondere in Ballungsräumen den Zugang zum Arbeitsplatz.

Darüber hinaus beliebt sind Teambuilding-Maßnahmen mit 3,16 Punkten und Get-together-/After-work-Events mit 3,08 Punkten. Solche Aktivitäten schaffen informelle Gelegenheiten für den Austausch zwischen den Mitarbeitenden und fördern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und des gegenseitigen Verständnisses.

#### Tarifliche Attraktivitätsmaßnahmen

Auch tarifliche Maßnahmen spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes. Insbesondere die betriebliche Altersversorgung mit einer hohen Bewertung von 3,55 und die leistungsorientierte Vergütung mit 3,24 Punkten werden von den Mitarbeitenden geschätzt. Diese Aspekte unterstreichen die Bedeutung langfristiger Sicherheit und finanzieller Anerkennung für die Beschäftigten. Darüber hinaus werden Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit fördern, mit 3,18 Punkten bewertet, was auf ein wachsendes Bewusstsein für eine gute Work-Life-Balance und Wohlbefinden am Arbeitsplatz hinweist.

### Einordnung und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Stichprobe verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Personalstrategie eine Kombination aus freiwilligen und tariflichen Attraktivitätsmaßnahmen erfordert. Während freiwillige Angebote wie Betriebsausflüge und Wasser am Arbeitsplatz das Arbeitsumfeld angenehmer gestalten und das Teamgefühl stärken können, sind tarifliche Leistungen wie eine betriebliche Altersversorgung und leistungsorientierte Vergütung entscheidend für die langfristige Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gleichzeitig wird die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen unterstrichen.

### Wettbewerb im Vergleich zu anderen Branchen

Die Ergebnisse der Stichprobe der Personalumfrage 2023 verdeutlichen die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in der Bäderbranche gegenübersehen, wenn es um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden geht. Tarifliche Maßnahmen wie die betriebliche Altersversorgung und leistungsorientierte Vergütung sind in Bäderbetrieben mit Tarifvertrag branchenüblich, weshalb dies niemanden von einem Arbeitgeberwechsel abhält.

Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg liegt daher in innovativen, freiwilligen Maßnahmen, die die Einzigartigkeit und Attraktivität des Arbeitsplatzes unterstreichen. Kostenlose Getränke, Parkplätze und Teamevents sind allerdings branchenüblich, daher müssen Arbeitgeber/-innen der Schwimmbadbranche besonders kreativ sein, um die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken.

Indem sich Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden konzentrieren und maßgeschneiderte, innovative Maßnahmen entwickeln, können sie in der Bäderbranche Fachkräfte anziehen und langfristig deren Bindung und Motivation fördern. Dies ist entscheidend in einer Branche, die mit Herausforderungen wie unregelmäßigen Arbeitszeiten und Schichtarbeit konfrontiert ist, was den Wettbewerb um Talente intensiviert.

### Effektivität der Maßnahmen im Überblick

Freiwillige Attraktivitätsmaßnahmen	Effektivität
4-Tage-Woche	2,70
gesundheitsfördernde Verpflegung im betrieblichen Umfeld	3,02
Willkommenstag	3,02
Online-Plattformen/Messenger-Dienst	3,05
Sonderurlaub für Jubiläen	3,07
Get-together-/After-work-Events	3,08
Radleasing	3,09
Prämien	3,10
Teambildung	3,16
kostenloser Parkplatz	3,22
Betriebsausflug	3,36
Wasser am Arbeitsplatz	3,76

Tarifliche Attraktivitätsmaßnahmen	Effektivität
betriebliches Eingliederungsmanagement	3,00
Möglichkeiten der Nebenbeschäftigung	3,10
Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten	3,18
leistungsorientierte Vergütung	3,24
betriebliche Altersversorgung	3,55

### Einordnung der Effektivität der Maßnahmen

Die Einschätzung der Maßnahmeneffektivität erfolgte in den meisten Fällen von Führungskräften/Leitungen auf subjektiver Basis. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Sichtweise möglicherweise nicht immer das vollständige Bild widerspiegelt.

Trotz ihrer subjektiven Natur bieten die Bewertungen der Führungskräfte/Leitungen wichtige Einblicke, die als Ausgangspunkt für mögliche Anpassungen und Verbesserungen dienen können. Durch kontinuierliches Monitoring und die Bereitschaft zur Anpassung können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Attraktivitätsmaßnahmen den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen.



## Bewerber/-innen

Aus den Ergebnissen der Stichprobe der Personalumfrage 2023 lassen sich ebenso Erkenntnisse zur Attraktivität der Bäderbetriebe für interne und externe Bewerber/-innen ableiten. Es wurden folgende Faktoren hinterfragt:

- Fluktuationsquote
- Besetzungsdauer bei Vakanzen
- durchschnittliche Anzahl an Bewerbungen für die vorgegebenen Berufsgruppen

### Fluktuationsquote

Mit der Fluktuationsquote (auch Fluktuationsrate genannt) wird die Personalbewegung in einem Unternehmen erfasst. Sie zeigt, wie viele Mitarbeitende im Verhältnis zum Personalbestand innerhalb eines Jahres das Unternehmen verlassen haben.

Im Jahr 2022 lag die durchschnittliche Fluktuationsrate in Deutschland bei rund 33 %. Die Auswertung der Stichprobe der Personalumfrage 2023 hat eine durchschnittliche Fluktuation in Bäderbetrieben von 11 % ergeben, die deutlich niedriger als der deutschlandweite Durchschnitt ist. Die Einordnung dieser Zahl im Vergleich ist jedoch schwierig. Es wird in Deutschland kaum ein Unternehmen geben, bei dem die Fluktuation bei 0 % liegt, aber sind 11 % schon gefährlich oder noch gesund für die Existenz eines Bäderbetriebes?

**Fluktuationskosten:  
bis zu 40.000 € pro Fall**

Die Höhe der Fluktuation ist branchen-, geschlechter-, alters- und berufsausbildungsabhängig. Zudem gibt es auch starke regionale Unterschiede. Während im ländlichen Raum aufgrund der geringen Verfügbarkeit der offenen Stellen die Fluktuation eher niedrig ausfallen könnte, kann sie in einem Ballungsraum ob der Vielfalt der untereinander um die Fach- und Arbeitskräfte ringenden Unternehmen begünstigt werden. Es ist deshalb sinnvoll, die eigene Fluktuationsquote zu kennen und die Gründe für den Abgang des Personals zu analysieren und zu verstehen. Denn je höher die Fluktuation in einem Unternehmen, desto höher sind die damit verbundenen Kosten (z. B. für Stellenanzeigen, Prozess-, Vermittlungs- und Onboarding-Kosten, Produktivitätsverluste bei den einarbeitenden Mitarbeitenden u. v. m.). Es gibt verschiedene Untersuchungen, die die durchschnittlichen Fluktuationskosten berechnen. Hier liegt die Kostenspanne zwischen knapp 14.000 und über 40.000 € pro Fluktuationsfall. Durch gezielte Maßnahmen können die Fluktuation adäquat beeinflusst, die Betriebszugehörigkeit erhöht und die Vakanzzeiten reduziert werden.

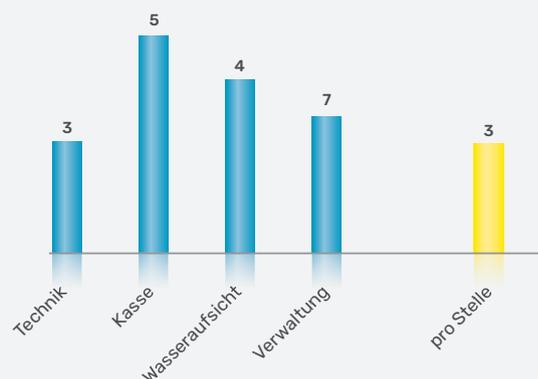
6

Durchschnittliche Anzahl an Bewerbungen

Fluktuationsquote:  
11 %

Durchschnittliche Mehrstunden  
je Beschäftigte/-r:  
41 Stunden pro Jahr

Durchschnittliche Anzahl  
an gewährten Gleitzeittagen:  
10 Tage pro Jahr



←  
6 | Wie interessant sind  
Ihre Stellen für externe und  
interne Bewerber/-innen?



## 7 | Angebot Betriebspraktika

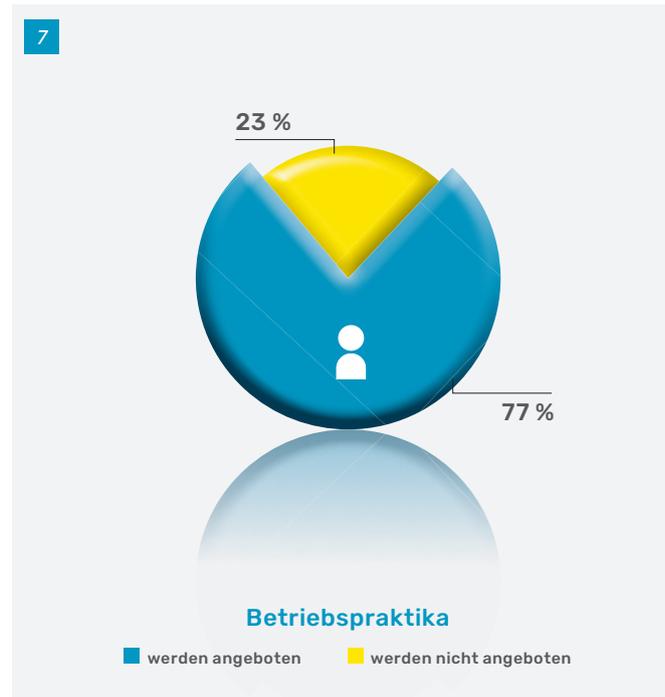
### Besetzungsdauer bei Vakanzen

Ist eine Stelle vakant, beginnt die Suche nach geeignetem Personal. In den Engpassberufen beträgt die durchschnittliche Vakanzzeit insgesamt 152 Tage (ca. 22 Wochen). Die Auswertung der Personalumfrage 2023 hat ergeben, dass in Bäderbetrieben von der Ausschreibung bis zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrags durchschnittlich nur sieben Wochen (also 67 Tage) vergehen. Die Besetzung der Stellen geht also deutlich schneller als bei Engpassberufen in Deutschland.

**Durchschnittliche Vakanzzeit: 67 Tage**

Einer der Gründe kann darin liegen, dass aufgrund der naturgemäß befristeten Freibadsaison die Stellen in den Bäderbetrieben sehr schnell und kurzfristig besetzt werden, was den Gesamtdurchschnitt der Vakanzdauer positiv beeinflussen kann. Des Weiteren könnte die positive Bilanz dadurch entstanden sein, dass nur die besetzten Stellen in der Umfrage angegeben und berücksichtigt wurden. Ein weiterer Grund kann darin liegen, dass bspw. Fachangestellte für Bäderbetriebe aufgrund der umfangreichen Ausbildung eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben wahrnehmen können. In der Regel dauern die Stellenbesetzungsprozesse in größeren tarifgebundenen Betrieben durch die einzuhaltenden Einstellungsrichtlinien und Mitbestimmungsrechte länger als in kleinen privat betriebenen Bädern.

Natürlich spielen auch Faktoren wie die Attraktivität der Arbeitsstelle, eine gut besetzte agile Personalabteilung u. v. m. eine wichtige Rolle für eine geringe Fluktuationsrate und die schnelle Wiederbesetzung vakanter Stellen. Die Attraktivität der Bäderbetriebe als Arbeitgeber zeigt sich dabei u. a. darin, dass selbst bei Engpassberufen wie z. B. in der Technik mindestens drei Bewerbungen pro Stelle eingehen. Für den Bereich der Verwaltungsberufe liegt der Wert bei durchschnittlich sieben Bewerbungen je vakanter Stelle am höchsten.

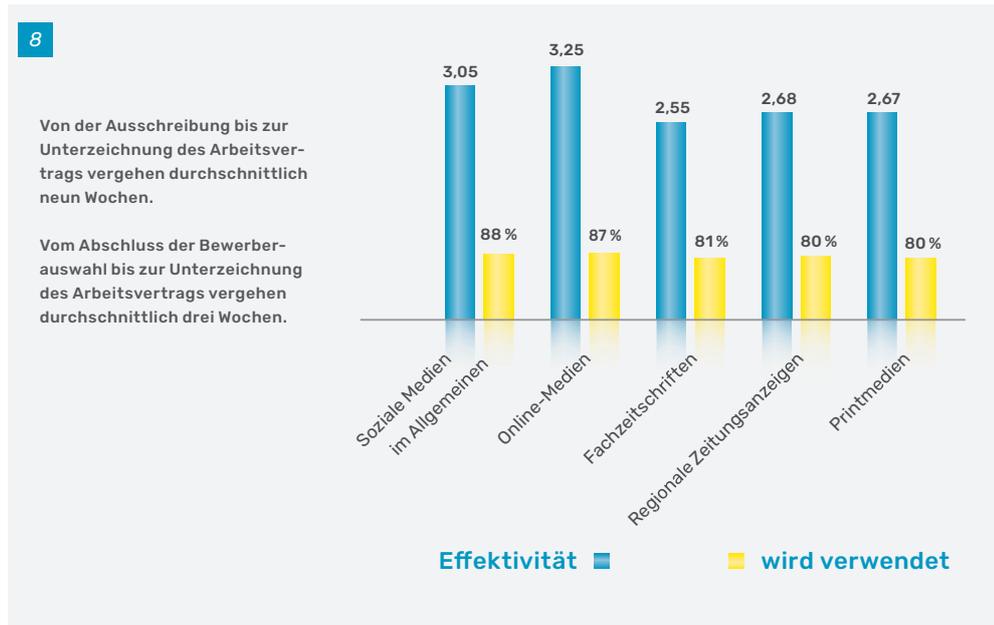


### Praktika

Ebenso wie eine regelmäßige Durchmischung durch neues Personal birgt auch die Beschäftigung von Praktikantinnen und Praktikanten die Chance von Innovation und Perspektivenwechsel in Unternehmen. Neue Mitarbeitende bringen mit ihrer frischen Blickrichtung Wissen, Ideen und Impulse ein. Zudem können vor allem gut ausgewählte und eingesetzte Langzeitpraktikantinnen und -praktikanten Mitarbeitende entlasten und flexibel Arbeitsaufgaben übernehmen.

**77 % der Bäderbetriebe bieten Praktikumsplätze an**

Doch auch bei der Personalbeschaffung spielen Praktika eine bedeutsame Rolle. Zum einen bieten sie Unternehmen die Möglichkeit, Talente zu identifizieren, diese langfristig für sich zu gewinnen und somit Nachwuchs zu sichern. Zum anderen ist der Effekt des Employer Brandings nicht zu unterschätzen. Dieses zielt darauf ab, sich als attraktive/-r Arbeitgeber/-in zu positionieren und qualifizierte Mitarbeitende anzuziehen. Zufriedene Praktikantinnen und Praktikanten werden über das Praktikum sprechen und so indirekt als Botschafter/-in



←  
8 | Rekrutierung –  
die Top-5-Kanäle

für ein gutes Unternehmensimage wirken. Die positive Außenwahrnehmung steigert die Attraktivität für weitere Bewerber/-innen – insbesondere hinsichtlich potenzieller Auszubildender und junger Nachwuchskräfte.

Die Ergebnisse der Stichprobe der Personalumfrage 2023 haben ergeben, dass 77 % der Bäderbetriebe diese Relevanz erkannt haben und Praktikumsplätze in ihren Einrichtungen anbieten. Bleiben jedoch 23 % der Bäderbetriebe, die diesen Weg noch nicht nutzen. Diesen Betrieben wird die Bereitstellung von Praktikumsplätzen ans Herz gelegt.

## Rekrutierung

Die Auswahl der richtigen Recruitingkanäle ist entscheidend für den Erfolg einer Personalbeschaffungsstrategie.

Die Ergebnisse der Personalumfrage 2023 zeigen auf, dass die sozialen Medien mit rund 90 % der meistgenutzte Kanal sind, um potenzielle Bewerber/-innen anzusprechen. Ein Trend, der sich im gesamten DACH-Raum widerspiegelt und die zunehmende Relevanz von persönlichen Netzwerken und digitalen Plattformen in der modernen Personalbeschaffung unterstreicht. Social-Media-Kanäle wie Instagram, Twitch und TikTok bieten nicht nur die Möglichkeit, die Gruppe der jungen potenziellen Bewerber/-innen zu erreichen – Stichwort: Ausbildung und Nachwuchskräfte – sondern auch das Employer Branding zu stärken.

Traditionelle Stellenanzeigen in Printmedien wie regionalen Zeitungen und Fachzeitschriften liegen in der Bäder-

branche mit ca. 80 % nach wie vor hoch im Kurs und zeigen ähnliche Erfolge wie onlinebasierte Kanäle. Dies stellt einen Gegensatz zu den gängigen Marktentwicklungen dar.

Job-Portale werden in 70 % der Bäderbetriebe eingesetzt und sind in der Effektivität sogar höher bewertet als die häufiger genutzten Zeitungsanzeigen. Zurecht, denn im digitalen Zeitalter gewinnen Online-Plattformen wie LinkedIn, XING, Indeed und StepStone immer mehr an Bedeutung und ermöglichen es, gezielt nach passenden Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen und sich als attraktive Arbeitgeber/-innen zu präsentieren.

Auch die Bundesagentur für Arbeit/das Jobcenter findet mit 76 % einen Platz in der Reihe der Recruiting-Kanäle, fällt jedoch in der empfundenen Effektivität aus der Reihe der Top 5.

Die rote Laterne trägt mit Abstand die Personalsuche durch Headhunter/-innen, was im Hinblick auf die damit verbundenen Kosten und die Struktur der hauptsächlich zu besetzenden Vakanzen aus dem operativen Bereich zu erwarten war.

Die Auswahl der geeigneten Recruitingkanäle hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Zielgruppe, der Branche, dem Standort des Unternehmens und dem Budget. Eine sorgfältige Analyse und Planung sind daher unerlässlich, um die besten Kanäle für die jeweilige Personalbeschaffungsstrategie auszuwählen.

# Werden Sie Mitglied!

## Ihre Vorteile

- ✓ Gratis-Jahres-Abo unserer Fachzeitschrift AB Archiv des Badewesens
- ✓ Zugriff auf die Artikeldatenbank mit sämtlichen Artikeln seit 1948 und Gesamtausgaben seit 1906
- ✓ 10 % Rabatt bei Stellenanzeigen
- ✓ kostenloser Bezug der DGf dB-Richtlinien und -Arbeitsunterlagen bzw. 75 % Rabatt für die Mitgliedsgruppen AI, AIII und CI
- ✓ Informationen über die Verbandsaktivitäten und zu Fachthemen wie Bäderbetrieb, Bäderbau und Technische Gebäudeausrüstung
- ✓ kostenlose Auskünfte und Sachhinweise
- ✓ Rabatt beim Besuch unserer Seminare
- ✓ ermäßigter Eintritt bei zahlreichen Veranstaltungen der DGf dB

## Preisvorteil für Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 10 000

- ✓ Mitgliedsgruppe BIA für Städte, Gemeinden, kommunale Unternehmungen, Versorgungsunternehmen oder Bäderbetriebsgesellschaften mit einer Einwohnerzahl bis 10 000
- ✓ Jahresbeitrag nur € 260

 [www.dgfdb.de/mitgliedschaft](http://www.dgfdb.de/mitgliedschaft)



Sie interessieren sich  
für eine Mitgliedschaft?



Ihre Ansprechpartnerin:

Sonja Dördelmann

☎ 0201 87969-22

✉ [s.doerdelmann@dgfdb.de](mailto:s.doerdelmann@dgfdb.de)



Deutsche Gesellschaft  
für das Badewesen



„Du gehörst hierhin“ – Da viele aber vielleicht gar nicht von ihrem Glück wissen, lohnen sich ungewöhnliche Recruiting-Maßnahmen für Bäder ganz besonders; Foto: [unsplash.com/Amer Mugawish](https://unsplash.com/Amer Mugawish)

## 11 Tipps für modernes Recruiting

Zum Auftakt des Kapitels „Mitarbeiter/-innen finden“ stellen wir elf kreative Möglichkeiten der Personalgewinnung vor.

### Autor:

Mike Prange



### Mundpropaganda plus

Weiterempfehlungen, die persönlich ausgesprochen werden, sind in Schwimmbädern sehr beliebt. Die Kolleginnen und Kollegen kennen sich untereinander, sind vernetzt und geben Hinweise, wenn eine Stelle frei wird. Um den Mitarbeitenden einen zusätzlichen Anreiz zu geben, sich umzuhören und Empfehlungen auszusprechen, kann diesen bei einer erfolgreichen Einstellung eine einmalige Prämie gezahlt werden. Üblich sind zwischen 300 und 400 €.



### Ausschreibung innerhalb des Schwimmbades

Eine wirkungsvolle Eigenwerbung kann auch direkt im Schwimmbad stattfinden. Im Eingangsbereich können z. B. Aufsteller mit Infos zu offenen Stellen platziert werden, alternativ eignen sich Klapprahmen oder digitale Anzeigen am Info-Flatscreen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ausschreibungen gut sichtbar sind, aber die Gäste nicht belästigen. Eine kurze Stellenausschreibung mit Verweis auf die Karriere-Website für weitere Details ist hierbei zielführend.



### Job-Portale

Zu den fünf beliebtesten Job-Portalen zählen StepStone, meinestadt.de, Indeed, XING Stellenmarkt und Monster Deutschland. Um eine deutlich größere Reichweite zu generieren, sollte eine Anzeige auf verschiedenen Portalen geschaltet werden. Eine kostengünstige Alternative ist die altbewährte Jobbörse der Agentur für Arbeit. Diese weist jedoch eine geringere Reichweite auf. Außerdem ist zu beachten, dass jeder Berufszweig seine bevorzugten Portale nutzt. Während an Fachangestellte

für Bäderbetriebe adressierte Annoncen auf speziellen Seiten wie dem Online-Stellenmarkt der DGfdB geschaltet werden sollten, suchen Techniker/-innen eher auf Indeed nach neuen Jobs.



### Ausschreibungen in Printmedien

Auch wenn junge Menschen eher das Internet bevorzugen, landet die Tagespresse bei den Eltern noch immer auf dem Frühstückstisch. Wenn sie auf eine spannende Ausschreibung aufmerksam werden, empfehlen sie diese ihren Kindern garantiert weiter. Außerdem gibt es in der Regel auch ergänzende digitale Angebote. In regionalen Tageszeitungen können Stellen für Techniker/-innen und Büromitarbeiter/-innen sowie für das Kassen- und Reinigungspersonal ausgeschrieben werden. Wenn hingegen Fachpersonal gesucht wird, sollte auf Fachzeitschriften zurückgegriffen werden.



### Boomerang Hiring

Beim Boomerang Hiring werden ehemalige Mitarbeiter/-innen angesprochen. Dabei bleibt die Personalabteilung in Kontakt mit Aussteiger/-innen und geht auf sie zu, wenn die frühere Stelle wieder ausgeschrieben wird. Wiederkehrer/-innen kennen bereits die Unternehmenskultur und internen Abläufe und müssen nicht mehr eingearbeitet werden. Damit dies gelingen kann, muss ein Ehemaligen-Netzwerk etabliert werden. Außerdem muss der Ausscheidungsprozess gut strukturiert und niveauvoll sein. Das Abschlussgespräch sollte damit enden, dass der/die Mitarbeitende weiterhin im Unternehmen willkommen ist. ▶



### Soziale Medien

Offene Stellen sollten auch über die sozialen Medien veröffentlicht werden, z. B. in Form von Facebook-Beiträgen, YouTube-Videos oder Instagram-Stories – eventuell auch als geschaltete Anzeige. Die Vorteile bei der Social-Media-Werbung sind die hohe Erreichbarkeit und die Möglichkeit die Werbung ausschließlich regional schalten zu können. Zielgruppen können ebenfalls gefiltert werden.



### Zusammenarbeit mit Personalvermittlerinnen und -vermittlern

Wenn die Expertise oder schlichtweg die Zeit für Rekrutierungsmaßnahmen fehlen, kann der Prozess auch an externe Personalvermittler/-innen oder Headhunter/-innen abgegeben werden. Dabei kann entweder der gesamte Recruiting-Prozess outsourct werden oder einzelne Bereiche wie die Vorauswahl für Bewerbungsgespräche. Üblich sind fixe Honorare, die im Vorfeld ausgehandelt werden.

Hinweis: Die nachfolgenden Personalgewinnungs-Möglichkeiten zielen auf die Rekrutierung von neuen Azubis und Aushilfen ab.



### Jobmessen

Schüler/-innen haben heute deutlich mehr Optionen für ihr Berufsleben als noch vor 20 Jahren. Doch genau das führt häufig zur Überforderung und dem verstärkten Wunsch nach Orientierung. Azubimessen sind daher die perfekte Gelegenheit, um sich positiv als Arbeitgeber/-in zu präsentieren. Ideal ist, wenn Fachkräfte aus dem Schwimmbad vor Ort sind, die authentisch aus dem Berufsalltag erzählen können. Interessierten kann ein Schnupperpraktikum angeboten werden. Außerdem sollten Flyer mit Kontaktdaten und Bewerbungsmöglichkeiten ausgegeben werden.



### Kooperationen mit Schulen

Direkt auf Schulen zuzugehen und dort den potenziellen Auszubildenden einen Mehrwert anzubieten, ist ebenfalls ein lohnenswerter Ansatz. In den Schulen könnten z. B. Bewerbungstrainings angeboten werden, die dann geschickt als Werbeveranstaltung genutzt werden können. Auch ein Projekttag, der eine Führung durch das Schwimmbad beinhaltet, um dort die vielfältigen Aufgaben aufzuzeigen, bietet sich an. Das Lehrpersonal ist in der Regel sehr dankbar darüber, einen neuen Input zu bekommen, und die Schüler/-innen freuen sich eventuell über Anregungen für ihr Praktikum.



### Auf Vereine zugehen

Mitglieder von Schwimmvereinen können nicht nur selbst gut schwimmen, sondern sind vermutlich auch in der Lage, anderen das Schwimmen beizubringen – gute Voraussetzungen also für eine Karriere im Schwimmbad. Leider wird dieses Potenzial zu selten genutzt. Es könnte z. B. eine jährliche Info-Mail mit dem Hinweis auf den eigenen Stand auf der Jobmesse in der Nähe verschickt werden. Ein Tag der offenen Tür oder eine Sommerparty mit allen Vereinen sind ebenfalls gute Möglichkeiten, um den Vereinssportlerinnen und -sportlern ihre Sportstätte mal aus einer anderen Perspektive zu zeigen.



### Auf Studierende zugehen

In Städten mit einer Universität oder Fachhochschule bietet es sich an, aktiv auf die Studierenden zuzugehen, um Aushilfsjobs aller Art besetzen zu können. Sportstudierenden kann bspw. die Möglichkeit gegeben werden, Berufserfahrung zu sammeln. Ebenfalls können Pflichtpraktika oder Abschlussarbeiten im Bäderbetrieb angeboten werden. Manche Studierende bleiben möglicherweise sogar nach ihrem Abschluss. Es können z. B. Aushänge in den Unis gemacht oder für Abschlussarbeiten direkt Kontakt zu den Fakultäten aufgenommen werden.

# PERSONAL- MANGEL?

Wir können helfen!



**SCHWIMMBUTZ**  
Schwimmbad Fachpersonal

Schwimmbutz ist eine Firma, die dem Personalmangel in Schwimmbädern und deren Folgen den Kampf angesagt hat.

In Form von Personalleasing können Sie über Schwimmbutz Mitarbeiter mit jeder branchenspezifischen Qualifikation buchen.



- ✓ Personalkosten überschaubar halten
- ✓ Absicherung der Ausfallkosten durch Krankheit
- ✓ Flexible Vertretung im Urlaub
- ✓ Saisonbezogene Absicherung
- ✓ Entgegenwirken von Personalengpässen
  - ✓ Geringer Aufwand bei der Mitarbeitersuche
  - ✓ Schneller Einsatz
  - ✓ Entlastung der eigenen Mitarbeiter

**Gemeinsam sind wir stark!**

**Gemeinsam gegen den  
Fachkräftemangel!**

**Gemeinsam gegen  
Schwimmbadschließungen!**

**Gemeinsam für die Sicherheit  
der Badegäste!**



**Zu mir:** Ich bin ein junger Meister für Bäderbetriebe mit 7 Jahren Berufserfahrung, der durch die Flutkatastrophe 2021 sein geliebtes Schwimmbad verloren hat.

Durch den langjährigen Wiederaufbau und den starken Personalmangel in der Bäderbranche, möchte ich mit Euch Hand in Hand zusammenarbeiten.

**Bei Fragen oder für ein unverbindliches Angebot  
bitte melden unter:**

**Martin Stoiber**  
Meister für Bäderbetriebe

Vorgebirgsstraße 27  
53913 Heimerzheim  
Tel.: 0173 - 65 17 089  
schwimmbutz2022@outlook.de



Jetzt für die kommende Badesaison Termine sichern!

**RABATTE**  
bis zum 30. Juni 2025

**SCHWIMMBUTZ2022@OUTLOOK.DE**

# Schwimmbäder als attraktive Arbeitgebermarke

Wer mit dem Thema Employer Branding frühzeitig startet, erarbeitet sich einen klaren Wettbewerbsvorteil. Ein entscheidender Faktor ist eine informative Karriere-Website.

**Autor:**

Mike Prange



## Was man für die positive Wahrnehmung tun kann

### Außenwirkung

Zunächst ist es wichtig zu wissen, wie ich als Arbeitgeber von außen und innen wahrgenommen werde. Erste Rückschlüsse lassen sich auf Portalen wie Kununu finden, wo Mitarbeitende ihre/-n Arbeitgeber/-in bewerten können. Intern können sie in einer Befragung um ihre Meinung gebeten werden. Diese sollte anonym erfolgen und gezielte Fragen zur Unternehmenskultur beinhalten, am besten kurz und knapp mit Ankreuzmöglichkeiten und mindestens einer frei formulierten Antwort für Verbesserungsvorschläge.

### Vorschläge der Mitarbeitenden prüfen und umsetzen

Anschließend kann die Unternehmensleitung die Vorschläge auf Umsetzbarkeit prüfen. Wie kann der Gesundheitssport integriert werden? Können zusätzliche Bonuszahlungen eingerichtet werden? Gibt es Möglichkeiten, das Arbeitsklima zu verbessern? Hier ist Kreativität gefragt. Vielleicht wünschen sich die Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dann können Kooperationen mit Kindergärten eingegangen oder Teilzeitstellen geschaffen werden. Der Dienstaustausch könnte erleichtert werden – z. B., in dem man den Papierkrieg durch eine App ersetzt.

Zum Abschluss geht es darum, alle gesammelten Alleinstellungsmerkmale nach außen zu tragen und z. B. auf der Karriere-Website zu präsentieren. Dies verschlafen leider noch immer viele Bäderbetriebe. Wenn sie überhaupt eine besitzen, dann meist nur mit aktuellen Stellenausschreibungen. Hier kann viel mehr herausgeholt werden (siehe Kasten).



Was müssen Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiter/-innen häufiger den grünen Knopf drücken?  
Foto: [unsplash.com/celpax](https://unsplash.com/celpax)

TIPP

## Aufbau einer Karriere-Website

Für eine gute Außendarstellung im Web reicht es nicht mehr aus, einfach nur die aktuellen Stellenangebote auf seiner Website zu veröffentlichen. Es muss zwar nicht gleich eine eigenständige Karriere-Website sein, wie große Unternehmen sie haben, aber zumindest sollte die Rubrik „Karriere“ auf der normalen Bäder-Website gut gepflegt werden. Es sollten dort so viele Informationen wie möglich zur Verfügung gestellt werden, vor allem die positiven Alleinstellungsmerkmale, um potenzielle Bewerber/-innen zu überzeugen. Möglicher Content:

- ✔ Infos und Bilder zur täglichen Arbeit im Schwimmbad, am besten mit O-Tönen von Mitarbeitenden (evtl. professionelle Kurzvideos)
- ✔ Beiträge zu sozialen Projekten, die unterstützt werden
- ✔ Berichte über Team-Events
- ✔ Angebote des Gesundheitssports
- ✔ Vereinbarkeit von Familie und Beruf, evtl. wieder mit O-Tönen

Mehr dazu im  
AB 08/2021, Seite 572 ff.

### Mit Sozialleistungen werben

Private Bäder haben oftmals einen klaren Vorteil, wenn es darum geht, flexibel zu agieren und kreativ zu werden. Dafür bietet der öffentliche Dienst viele Sozialleistungen und freiwillige soziale Sonderleistungen, mit denen aktiv geworben werden kann. Das Hervorheben der Sozialleistungen auf der Karriere-Webseite ist also in beiden Fällen möglich.

Generell ist es wichtig, nicht alles von heute auf morgen verändern zu wollen. Lieber sollte sich die Unternehmensleitung auf wenige Maßnahmen fokussieren und einen festen Fahrplan verfolgen. Sonst besteht die Gefahr, sich zu verzetteln und eher einen negativen Eindruck zu hinterlassen.



## Kompetente Hygiene-Dienstleistungen aus einer Hand!

### Mit dem LVHT-Institut an Ihrer Seite

- ▶ stellen Sie die einwandfreie Qualität sicher von
  - Schwimm- und Badebeckenwasser,
  - Trinkwasser nach TrinkwV,
  - Betriebswässer sowie
  - Verdunstungskühlanlagen und Kühltürmen nach 42. BImSchV.
- ▶ erfüllen Sie die Hygieneanforderungen gemäß DIN 19643 und die Empfehlung des Umweltbundesamtes mustergültig.

**LVHT – kompetent und zuverlässig von Anfang an**  
**Was können wir für Sie tun?**

**lvht** · Bleichstraße 6-8 · 45468 Mülheim an der Ruhr  
Telefon (0208) 30 56 79 0 · www.lvht.de · info@lvht.de

### Das lvht-Institut ...

- untersucht Wasser- und Trinkwasser, ✓
- erstellt Risikoabschätzungen, ✓
- führt Untersuchungen gemäß 42. BImSchV und ✓
- Hygiene-Erstinspektionen nach VDI 6022/6023 ✓
- sowie Funktionsprüfungen gemäß Merkblatt 65.04 durch ✓
- und begleitet Schwimmbäder hygienisch-technologisch. ✓

Von der DAkkS nach  
DIN EN ISO/IEC 17025  
akkreditiertes Prüflaboratorium

**DAkkS**  
Deutsche  
Akreditierungsstelle  
D-PL-19028-02-00

Akkreditierte  
Untersuchungen  
nach 42. BImSchV

**lvht**

Lehr- und Versuchsanstalt für innovative Hygienetechnik GmbH  
Institut für angewandte Bau- und Bäderhygiene

# Stellenanzeigen schalten – aber richtig!



Wenn eine Stelle frei wird oder eine zusätzliche Fachkraft benötigt wird, werden häufig einfach alte Stellenausschreibungen aus der Schublade gezogen und nur mit dem neuen Datum versehen. Für eine Überarbeitung und eine gezielte Ausrichtung fehlt meistens die Zeit oder das Know-how. Dass schlechte Veröffentlichungen nicht nur herausgeschmissenes Geld sind, sondern sogar den Ruf schädigen können, ist den meisten nicht bewusst. Wird Zeit, das zu ändern.

## **Autorin und Autor:**

*Anja Doerenkamp und Sascha Seitz*

---

## **Das „Wo“ und das „Wie“ bei der Personalsuche**

Hinsichtlich des „Wo“ sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Von Anzeigen in Print- und Onlinemedien über Social-Media-Postings bis hin zu guerillaartigen Akquise-Aktionen ist derzeit alles vertreten. Was dem einen unseriös erscheint, spricht den anderen an und umgekehrt.

Entscheidend ist, dass wir unsere Adressatinnen und Adressaten kennen. Natürlich finde ich eine studentische Unterstützung besser über Instagram oder eine Promotion-Aktion im städtischen Nachtleben, den/die Techniker/-in eher über Indeed & Co. und den/die Meister/-in für Bäderbetriebe über die Stellenanzeigen im AB Archiv des Badewesens. Warum also nicht all diese Plattformen gemäß unserer Vakanz ausnutzen?

Auch die Ansprache in meiner – wie auch immer gearbeteten – Stellenausschreibung braucht ein adressatenorientiertes Layout und passende Texte. Womit wir beim „Wie“ wären. Und hier hat sich etwas Entscheidendes geändert: Waren unsere Anzeigen bisher nach dem Schema „erstmal (An-)Forderungen stellen“ aufgebaut, wie in Abbildung 1 zu sehen, so steht heute vielmehr das Angebot an die potenziellen Mitarbeitenden im Mittelpunkt der Anzeige (siehe Abbildung 2).

### Details zum Aufbau von Stellenanzeigen

Empfehlenswert für den Aufbau einer Stellenanzeige ist eine Unternehmensvorstellung in kurzen Sätzen. In Zeiten, in denen „googlen“ zu den im Duden eingetragenen Verben zählt, finden Interessierte im Internet ausreichend Informationen, sodass wir die Aufmerksamkeitsspan-

ne der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten nicht mit zu langen Texten unnötig belasten müssen. Falls allerdings keine gepflegte Karriere-Website (siehe Seite 21) vorhanden ist, sollte ein bisschen mehr ausgeholt werden.

#### Ein treffender Jobtitel

Der erste Blick geht in der Regel auf den meist zu Recht auch grafisch prominent dargestellten Jobtitel. Wählen Sie hierfür einen prägnanten Titel ohne viel Beiwerk, denn potenzielle Bewerber/-innen entscheiden an dieser Stelle, ob sie überhaupt weiterlesen – und dass, obwohl wir unser Angebot noch gar nicht ausgepackt haben. Das gilt für Print- und Onlineanzeigen gleichermaßen.

Doch gerade im Online-Bereich ist der Jobtitel wichtig, bestimmt sich hierdurch doch die Auffindbarkeit der Anzeige. Dazu das Beispiel einer stichprobenartigen Internetrecherche auf einer bekannten Jobplattform (Stand: 23. Juni 2022).

Suche Jobtitel	Suchergebnis
Motivierte Badeaufsicht für den Spaßbad-Bereich (m/w/d)	93 471
Badeaufsicht (m/w/d)	26
Fachangestellter für Bäderbetriebe (m/w/d)	46 242

1 | Herkömmlicher Aufbau von Stellenanzeigen



2 | Modifizierter Aufbau von Stellenanzeigen



Toll, werden Sie vielleicht denken, da entscheiden wir uns doch für Variante 1 mit dem phänomenalen Suchergebnis von 93 471. Hier werden wir sicher aufgerufen und umso besser, wenn die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen sich schon einmal auf den Lärmpegel im Spaßbad einstellen. Doch weit gefehlt! Denn die augenscheinlich so erfolgreiche Trefferquote wirft auf der ersten Seite 25 Ergebnisse aus, von denen 22 nichts mit unserem Jobangebot zu tun haben, aber sehr wohl die Begriffe „motiviert“ und/oder „Bereich“ beinhalten. Lediglich drei Anzeigen kommen tatsächlich aus unserer Branche. Also doch besser auf das Wesentliche beschränken.

Trotzdem schadet es nicht, in manchen Bereichen kreative Jobtitel auszuprobieren – und zwar nicht nur bei modernen Jobs wie „Content Creator“. Wenn „Mitarbeitende im Front Office“ gesucht werden, klingt das doch gleich viel attraktiver und moderner als „Empfangsdamen“ oder „Kassenpersonal“.

### Die Sache mit dem Gendern

Zu wählen ist eine eindeutige Stellenbezeichnung, die gendert werden muss, um AGG-konform zu sein (AGG = Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz). Die Pflicht, das bekannte „(m/w/d)“ hinzuzufügen, gibt es hingegen nicht. Und andersherum reicht der Zusatz nicht aus, wenn der

Rest nicht stimmt. Gesucht werden sollte daher z. B. immer „ein/-e Meister/-in für Bäderbetriebe (m/w/d)“.

### Ein verlockendes Angebot

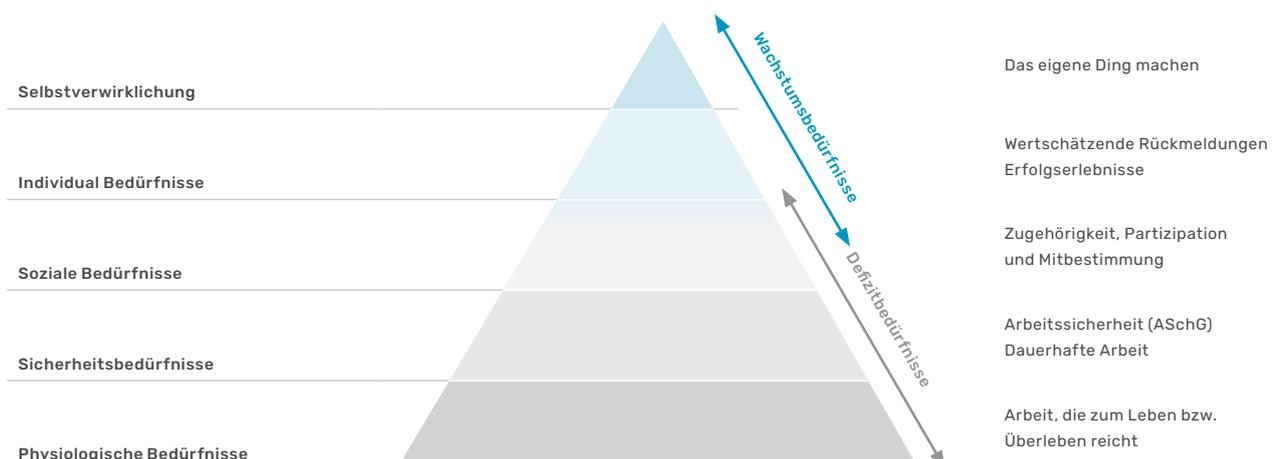
Kommen wir zu unserem neuen Sahnestück der Anzeige: unser Angebot. Wir sind uns einig: Der Markt hat sich gedreht und wir als Arbeitgeber/-innen stehen aktuell auf der schwächeren Seite des alten Konzepts von Angebot und Nachfrage. Kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken, denn wir haben ganz sicher etwas zu bieten. Was also erwähnen wir in unserem Angebot? Unbefristeter Arbeitsvertrag? Eine leistungsgerechte Bezahlung?

### Maslowsche Bedürfnispyramide

Lassen Sie uns an dieser Stelle einen fundierten Blick in die Psychologie werfen und die Maslowsche Bedürfnispyramide bemühen.

In Abraham Maslows Theorie müssen zunächst grundlegende Bedürfnisse befriedigt sein, um die nächsthöhere Stufe der Motivation erreichen zu können. In der Basis stehen die physiologischen Bedürfnisse (bspw. Essen und Schlaf) sowie die Sicherheitsbedürfnisse (bspw. Gesundheit und finanzielle Stabilität) etc. Beide Aspekte zählen zu den Defizitbedürfnissen.

3 | *Bedürfnispyramide in der Arbeitswelt, angelehnt an Maslow, Quelle: <https://www.eudaimonic.at/blog/beduerfnispyramide-maslow-reloaded/>*



Es liegt nahe, die Pyramide auch auf die Arbeitswelt zu übertragen (siehe Abbildung 3), in der die beiden Defizitstufen mit der Notwendigkeit von Arbeit zur Bestreitung des Lebensunterhaltes und der Sicherung bzw. Stabilität dieser Arbeit gleichzusetzen sind.

Von den Defizitbedürfnissen in die Wachstumsbedürfnisse übergehend, können wir ebenso die sozialen und individuellen Belange sowie den Wunsch nach Selbstverwirklichung auf den Arbeitsbereich übertragen. Mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 34,8 Stunden in Deutschland liegt es auf der Hand, dass ein großer Teil unserer sozialen Interaktion im Rahmen unseres Beschäftigungsverhältnisses stattfindet, und wir auch hier unser Verlangen nach Zugehörigkeit, Partizipation und Mitbestimmung sowie nach Wertschätzung stillen.

Die Spitze ist der Bereich der Selbstverwirklichung, der nur erreicht werden kann, wenn alle anderen Stufen annähernd und die Defizitbedürfnisse definitiv erfüllt sind. Wirkliche Motivation kann erst erwachsen, wenn die Defizitbedürfnisse genährt sind und wir uns im Bereich des Wachstums bewegen.

Warum ist dieser Hintergrund nun wichtig für unsere Stellenanzeige? Ich erinnere an die Fragestellung, welche Inhalte wir in unserem Angebot erwähnen. Berücksichtigt man die vorangegangenen Erläuterungen, ist die Frage nach der Erwähnung eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses oder einer leistungsgerechten Bezahlung obsolet. Eine unbefristete Beschäftigung sowie eine angemessene Entlohnung zählen zu den heute unerlässlichen Hygienefaktoren. Entsprechend vermitteln sie den Interessentinnen und Interessenten nicht das Gefühl, die eigenen Entwicklungswünsche entfalten zu können.

Legen Sie also den Fokus auf all die anderen positiven Dinge, die Sie in Ihrem Unternehmen zu bieten haben und die dem Sektor der Motivatoren bzw. Wachstumsbedürfnisse entspringen wie bspw. flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten, Homeoffice, Freizeitausgleich für Überstunden, Weiterbildung, Angebote der Gesundheitsförderung, Teamevents etc.



## SOFTWARE FÜR INSTANDHALTUNG, WARTUNG UND FACILITY MANAGEMENT



# LANGLEBIGE BÄDERTECHNIK, GEPFLEGTE ANLAGEN.

**TOM ist Ihr Wartungsplaner, der Sie rechtzeitig an Wartungsintervalle erinnert und alle Aufgaben der Instandhalter effektiv einplant.**



**DIE  
TOMapp**  
für iOS und  
Android

### Optimieren Sie Ihre Bäderanlagen mit TOM!

Unsere Software bietet umfassendes Management Ihrer technischen Anlagen, ortsveränderlichen Geräte und wichtigen Dokumente – alles auch mobil verfügbar. Effiziente Verwaltung von Energie- und Sensordaten unterstützt Sie dabei, Betriebskosten zu senken und die Lebensdauer Ihrer Anlagen zu verlängern. Vertrauen Sie auf über 24 Jahre Erfahrung und passen Sie TOM individuell an Ihre Bedürfnisse an.

► [tom-instandhaltung.de](https://tom-instandhaltung.de)



## In sieben Schritten zur Stellenanzeige

1. Vorstellung des Unternehmens in Kombination mit einem Logo
2. kurze, prägnante Beschreibung der Vorzüge der Region
3. ausgeschriebene Stelle in deutlich größerer Schrift und geschlechterneutralformuliert
4. der „Was wir bieten“-Text (kreative Benefits)
5. Einblick in den Arbeitsbereich (Gehören Sonderaufgaben wie Events oder Kurse dazu?)
6. der „Was solltest du mitbringen?“-Textabschnitt in Aufzählungspunkten (Qualifikationen und Soft Skills)
7. Informationen zum Gehalt, zur Bewerbungsfrist und wie man sich bewerben kann, sowie Hinweise zum Datenschutz und die Kontaktdaten von Ansprechpersonen (ein Foto weckt zusätzliches Vertrauen)



Beispiel einer erfolgreichen Stellenanzeige für Aushilfen aus dem Wunnebad Winnenden

**Wir suchen Helden (m/w/d)**

**Bewirb dich jetzt für die Wasseraufsicht**  
als Saisonkraft oder auf 520 € Basis für unsere Freibäder im Wunnebad und das Mineralfreibad in Höfen

**Was du mitbringst**

- du kannst schwimmen
- du bist freundlich und begrüßt unsere Gäste mit einem Lächeln

**Was dich erwartet**

- 20 €/ Stunde zzgl. Bonuszahlung
- Wertschätzung und Teamgeist
- jede Menge soziale Interaktion
- Spaß bei der Arbeit

**Was wir bieten**

- flexible Arbeitszeitmodelle angepasst auf deine Lebenssituation
- viele Schritte für dein Fitnessziel

Bewerbung an:  
wunnebad@stadtwerke-winnenden.de

Betrachten wir diese Merkmale, wird eines klar: Unsere Köder sind gleichzeitig unsere Bindungsinstrumente. Alles, was wir vorausgehend als Motivatoren identifiziert haben, ist auch das, was unsere Mitarbeitenden an unser Unternehmen bindet, ihre Loyalität sowie Produktivität steigert und uns letztlich gemeinsam erfolgreich macht. Mehr dazu ab Seite 34.

### Das liebe Geld

Ein Schlenker zum Thema angemessene Entlohnung ist hier noch angebracht. Vielleicht haben Sie Mut zur Transparenz und nennen Ihre Gehaltsrange in der Anzeige. Sollte es nicht passen, ersparen wir damit den Bewerber/-innen und uns Zeit, oder?

### Kreative Eyecatcher für Saisonkräfte

Die bisherigen Tipps bezogen sich auf ausführliche Stellenausschreibungen für Fachkräfte, Führungspersonal und Azubis. Auch wenn das Design natürlich ansprechend sein sollte, kommt es dabei vor allem auf die Inhalte und deren Reihenfolge an. Anders ist das bei Anzeigen für Rettungsschwimmer/-innen und Aushilfen aller Art. Diese dürfen mehr die Funktion eines reinen Eyecatchers haben.

### Best-Practice-Beispiel: 20 Aushilfen in kurzer Zeit

Der Autor Sascha Seitz hat in kurzer Zeit 20 Aushilfen für sein Bad rekrutiert. Beim Aufbau der farbigen Anzeige hat er Folgendes beachtet:

- Der Fokus sollte ganz klar auf einer ausgefallenen und ansprechenden Überschrift liegen. Das Beispiel „Wir suchen Helden“ (m/w/d) sorgt für Neugier bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern.
- Anschließend folgt eine kurze und prägnante Erklärung, um was für eine Art Job es sich handelt.
- Nun kommen die Aufzählungen, was mitgebracht werden sollte und was geboten wird. Dies sollte kurz, aber aussagekräftig und gut lesbar dargestellt werden.
- Die wichtigsten Fakten über den Stundenlohn und die flexiblen Arbeitszeitmodelle – angepasst auf die jeweilige Lebenssituation – haben zu einer Vielzahl von Bewerbungen geführt.
- Der Name des Betriebes und die gewünschte Bewerbungsform dürfen natürlich auch nicht fehlen.

Das Ergebnis konnte sich sehen lassen – Dabei ist die Stellenausschreibung in nur einer Stunde Arbeit mit Adobe InDesign entstanden (www.canva.com ist eine gute kostenlose Alternative). Die Anzeige wurde in den sozialen Medien verbreitet.



## Internationales Recruiting

Fachkräfte aus dem Ausland sind eine wertvolle Unterstützung – vor allem in der Sommersaison. Doch für ihre Einstellung ist einiges an Vorarbeit nötig.



### Autor:

*Philipp Buchelt*



*Nicolas Bacco aus Argentinien und Itzel Rodea aus Mexico haben die Regio Bäder Freiburg schon mehrere Saisons in der Wasseraufsicht unterstützt. Ezequiel Sumpf aus Spanien (rechts im Bild) bleibt sogar ganz erhalten; Regio Bäder GmbH/ Michael Spiegelhalter*

Die Globalisierung und die zunehmende Mobilität von Fachkräften bieten neue Möglichkeiten, geeignete Mitarbeiter/-innen aus dem Ausland zu gewinnen. Gerade für die Bäderbranche ist der Zugang

zu einem größeren Pool qualifizierter Fach- und Führungskräfte, die bereit sind, ins Ausland zu gehen, immens wichtig, um den Personalbedarf zu decken.



Das internationale Recruiting bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. Neben kulturellen und sprachlichen Unterschieden müssen Unternehmen sich mit den rechtlichen und administrativen Anforderungen der Arbeitsmigration auseinandersetzen.

### Wie gewinne ich Mitarbeitende aus dem Ausland?

Folgende Tipps können dabei helfen, geeignete Mitarbeitende aus dem Ausland zu finden und sie langfristig im Unternehmen zu halten.

#### Strategische Bedarfsanalyse

Bevor Sie mit der Talentsuche und dem Rekrutierungsprozess beginnen, ist es entscheidend, die spezifischen Fachprofile und Kompetenzen zu definieren, die Ihr Unternehmen benötigt. Dies ermöglicht es, das HR-Team effektiv zu briefen und eventuelle externe Firmen bestmöglich einzubeziehen.

Dabei sollten Sie auch beachten, dass internationale Qualifikationen und Zertifikate möglicherweise von den heimischen Standards abweichen. Die Anerkennung dieser Abschlüsse kann ebenfalls eine Hürde

Tabelle einiger EU-Mitgliedsstaaten mit Nachweisen der Rettungsfähigkeit:

 [www.dgfdb.de](http://www.dgfdb.de)  
aequivalenztabellen-ils



**WASSTECHNIK  
WERTHEIM**

Für unser Kundendienst-Team suchen wir ab sofort.

### Kundendienstmonteur (m/w/d)

Wir sind ein inhabergeführtes, mittelständisches Unternehmen mit über 110 Mitarbeitern, das seit 1974 im Segment der Wasseraufbereitungsanlagen für kommunale Großbäder in Deutschland eine marktführende Stellung einnimmt.



Wir brauchen Sie zur Verstärkung unseres Teams. Sie fahren für uns von Ihrem Wohnsitz aus mit Ihrem Geschäftswagen zu den Bädern.

**Ihre Aufgaben sind:**

- Durchführung von Wartungs-, Instandsetzungs-, und Modernisierungsarbeiten an den Anlagen der Badewassertechnik
- Inbetriebnahme der Anlagen, Einweisung und Schulung unserer Kunden
- Dokumentation der Wartungsarbeiten sowie Betriebs- und Anlagenparameter
- Erstellen von Instandhaltungsprotokollen und Arbeitsberichte

**Folgende Voraussetzungen bringen Sie mit:**

- Abgeschlossene Ausbildung als Elektriker (m/w/d), oder Anlagenmechaniker (m/w/d) oder Fachangestellter für Bäderbetriebe (m/w/d)
- Sie haben eine kundenorientierte Denk- und Handlungsweise sowie ein sicheres und freundliches Auftreten
- Führerschein Klasse B
- Teamgeist und eine eigenverantwortliche und strukturierte Arbeitsweise

**Was wir Ihnen bieten:**

- Festanstellung mit entsprechender Einarbeitungszeit, danach abwechslungsreiches Arbeiten mit Platz für genügend Eigeninitiative
- Gute Bezahlung – jede Stunde, die Sie für uns unterwegs sind, wird auch bezahlt
- Überdurchschnittliche soziale Leistungen bis hin zur Unternehmensbeteiligung
- Fester Montagerhythmus mit regelmäßigen freien Tagen (abwechselnd 4-Tage-Woche)
- Sehr gutes Betriebsklima mit Betriebsausflügen
- Eine offene Unternehmenskultur, in der Ideen und Vorschläge geschätzt und belohnt werden.

**Bewerbung per Post oder E-Mail an:**  
Wassertechnik Wertheim GmbH & Co. KG  
Personalabteilung  
Kiesweg 2  
97877 Wertheim  
Tel. 09342-96010  
[karriere@wassertechnik.de](mailto:karriere@wassertechnik.de)  
[www.wassertechnik.de](http://www.wassertechnik.de)



darstellen. Weitere Informationen dazu gibt es im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) auf der Website <https://www.erkennung-in-deutschland.de>

### Attraktivität des Standorts betonen

Um Fachkräfte dazu zu bewegen, ihre Heimatländer zu verlassen und ins Ausland zu ziehen, ist es wichtig, die Attraktivität des Unternehmens und des Standorts hervorzuheben. Dazu gehören eine angemessene Entlohnung, eine langfristige Perspektive durch einen sicheren Arbeitsplatz, gute Sozialleistungen und eine moderne Infrastruktur. Marketinginstrumente wie eine ansprechende Website und Einblicke in den Unternehmensalltag können dabei überzeugen. Kampagnen auf Englisch und Übersetzungen der Website können hilfreich sein, sind aber nicht zwingend erforderlich, da die Rekrutierung auch auf Deutsch funktioniert, wie das Beispiel (siehe Kasten 1) zeigt.

### Unterstützung bei administrativen Prozessen

Die bürokratischen Hürden der Arbeitsbewilligung für Nicht-EU-Bürger/-innen sind eine zentrale Herausforderung bei der Rekrutierung. In Deutschland dürfen Ausländer/-innen, die nicht aus dem Europäischen Wirtschaftsraum stammen, grundsätzlich nur dann einer Beschäftigung nachgehen, wenn sie über einen entsprechenden Aufenthaltstitel verfügen, der dies erlaubt (weitere Informationen dazu gibt es beim Auswärtigen Amt).



## „Uns haben alle für verrückt erklärt ...“

Vor einiger Zeit kam bei uns im AquaFun Soest eine ganz ungewöhnliche Bewerbung an: Parastoo Rasouliemamieh (30), eine moderne Frau aus Teheran, der Hauptstadt des Irans, hat sich für eine Auswanderung nach Deutschland entschieden und möchte nun mit einer Ausbildung zur Fachangestellten für Bäderbetriebe beruflich durchstarten. Wir zeigten uns sofort offen, obwohl uns von vielen Seiten davon abgeraten wurde, einer Frau aus dem Ausland, die wir zuvor nur per Videocall oder aus E-Mails kennenlernen durften, eine Ausbildungsstelle in Aussicht zu stellen. Aber wenn man mit jemandem persönlich spricht und ein gutes Gefühl hat, kann man schon einschätzen, ob es sich lohnt. Ich habe selten eine so motivierte Bewerberin erlebt. Und am Ende wurde der Mut belohnt, die

Einreise nach Deutschland funktionierte und Parastoo, genannt Pari, trat ihre Stelle in unserem Freizeitbad motiviert und pünktlich an. Bereits innerhalb von zwei Monaten hat sie sich schon gut eingelebt, ist voll integriert im Aufsichtsteam und spricht sehr gut Deutsch. Im Interview erzählt sie noch mehr über den mutigen Schritt.

### Pari, was hat dich dazu bewegt, deine Heimat zu verlassen?

Ich habe mich im Iran sehr eingeschränkt gefühlt. Die Religion und Menschenrechte in meinem Heimatland konnte und wollte ich nicht länger akzeptieren. Mein Onkel, der schon seit 32 Jahren in Frankfurt wohnt, hat mir erzählt, dass man in Deutschland freier und selbstbestimmter leben kann. Ich habe durch die Medien erfahren, dass es hier einen sehr

*Timo Schirmer begrüßt seine neuen Azubis, darunter seine neue Mitarbeiterin aus dem Iran, Parastoo „Pari“ Rasouliemamieh; Fotos: AquaFun Soest*



hohen Bedarf an Fachkräften gibt. Die guten Weiterbildungsmöglichkeiten und der Ruf, den Deutschland als bestes Ausbildungsland hat, haben dazu geführt, dass für mich kein anderes Land infrage kam.

### Wie schwer fiel dir der Abschied, und gibt es Dinge, die du besonders vermisst?

In den vergangenen drei Jahren, in denen das Thema für mich immer wieder präsent war, waren meine Familie und Freunde bei der Entscheidung eine große Stütze, obwohl es natürlich für alle schwer war, mich gehen zu lassen. Wir sind täglich per Videotelefonie in Kontakt und ich werde meinen Urlaub im nächsten Jahr in Teheran verbringen. Schwierig war es aber vor allem mit den Behörden. Hier wurden unendlich viele Unterlagen benötigt, und es war ein Berg an Papieren auszufüllen. Der Iran ist allerdings viel weiter, was die Digitalisierung angeht. Insgesamt hat es sechs Monate gedauert, bis ich mein Heimatland verlassen durfte. Es gibt neben meinen geliebten Menschen, der Sprache und dem Autofahren nicht viel, das ich vermisse. Froh bin ich darüber, dass ich nun meine Meinung äußern darf, kein Kopftuch mehr tragen muss und mit Freunden rausgehen kann.

### Hat bei deiner Einreise alles geklappt? Und wie sind deine ersten Eindrücke?

Mein Onkel empfing mich am Frankfurter Flughafen und ich habe die ersten paar Tage bei ihm verbracht. Von dort ging es für mich in meine Wohnung nach Hamm. Auch von meinem Arbeitsort Soest bin ich total überwältigt, es ist eine sehr schöne ruhige und gepflegte Stadt.

Die Luft ist viel besser als in Teheran und es gibt viel weniger Verkehr. Das Essen in Deutschland ist anders, aber sehr lecker. Vor allem Schnitzel mag ich sehr. Es ist einfach so schön, zu tanzen und Fahrradfahren zu dürfen.

### Was hast du vorher beruflich gemacht und wie bist du auf das AquaFun aufmerksam geworden?

Schwimmen ist mein absoluter Lieblingssport. An der Universität habe ich sogar in einer Mannschaft mit schwimmen dürfen. In meinem Heimatland habe ich einen Schulabschluss erreicht, der hier dem Realschulabschluss nahekommt, und dann ein vierjähriges Studium im Bereich Sportwissenschaften absolviert. Von dem Beruf habe ich in einer Gruppe einer Social-Media-Plattform erfahren und auf das AquaFun bin ich über die Agentur für Arbeit gestoßen. Ich habe damals fast 70 verschiedene Bäder angeschrieben, von denen mich fünf zu Videovorstellungen eingeladen und drei mir Verträge angeboten haben. Am Ende habe ich mich aufgrund der ansprechenden Homepage und der durchweg positiven Gespräche mit Herrn Schirmer für das Freizeitbad in Soest entschieden.

### Wie gefällt es dir nun und was erhoffst du dir von deiner Ausbildung?

Meine neuen Kolleginnen und Kollegen haben mich mit offenen Armen empfangen und direkt angefangen, mir Sachen zu zeigen und zu erklären. Ich fühle mich sehr wohl im Team. Wir hatten neulich ein Mitarbeiterfest, was eine ganz neue Erfahrung für mich war. Wir haben getanzt und etwas getrunken. Im Iran steht man nur zusammen und unterhält sich.



*Pari wurde bei ihrer Ankunft in Deutschland von ihrem Onkel am Frankfurter Flughafen empfangen.*

Ich erhoffe mir von der Ausbildung, meine Deutschkenntnisse weiter zu verbessern, die ich mir bislang durch Kurse und im Selbststudium angeeignet habe. Ich wünsche mir, dass ich nach der Ausbildung übernommen werde, eventuell einen Meister anschließe und einen festen Arbeitsvertrag erhalte. Das wäre meine Chance, bleiben zu dürfen.

### Welche Unterschiede gibt es zwischen deutschen und iranischen Bädern?

Es ist schön zu sehen, dass in Bädern in Deutschland Männer und Frauen zusammen schwimmen dürfen. Im Iran dürfen an vier Tagen die Männer und an drei Tagen die Frauen schwimmen. Wenn die Familie ins Schwimmbad geht, dann immer nur die Mütter mit den Kindern. Die Bäder im Iran sind bei Weitem nicht so sauber und es wird viel mehr mit Chlor gearbeitet.

*Timo Schirmer, Geschäftsführung AquaFun Soest*

## Unterschiede EU- und Nicht-EU-Bürger/-innen

### EU-Bürger/-innen haben das Recht:

- in einem anderen EU-Land Arbeit zu suchen und dort zu arbeiten, ohne eine Arbeitserlaubnis zu beantragen,
- in diesem Land zu wohnen, auch nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses,
- Gleichbehandlung in Bezug auf Zugang zu Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen wie Staatsangehörige des Aufnahmelandes zu erhalten und
- in bestimmten Fällen Ansprüche auf Kranken- und Sozialversicherungsschutz auf das Aufnahmeland zu übertragen.

Diese Freiheiten gelten auch im Europäischen Wirtschaftsraum (Island, Liechtenstein und Norwegen). Berufliche Qualifikationen, die in einem EU-Land erworben wurden, können in anderen EU-Ländern anerkannt werden.

Unter den Nicht-EU-Bürgerinnen und -Bürgern gibt es verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Arbeitsrechten in EU-Ländern:

- Staatsangehörige aus Nicht-EU-Ländern mit bestimmten Bedingungen: Diese Gruppe hat unter bestimmten Umständen das Recht auf Arbeitsaufnahme in einem EU-Land und auf Gleichbehandlung am Arbeitsplatz, abhängig von ihrer Eigenschaft als Familienangehörige eines EU-Bürgers/einer EU-Bürgerin und ihrer eigenen Staatsangehörigkeit.
- Island, Liechtenstein und Norwegen: Staatsangehörige dieser Länder haben ähnliche Arbeits-

möglichkeiten wie EU-Bürger/-innen, da sie zum Europäischen Wirtschaftsraum gehören.

- Schweiz: Schweizer Staatsangehörige haben das Recht, in der EU zu leben und zu arbeiten.
- Türkei: Türkische Staatsangehörige haben abhängig von den nationalen Rechtsvorschriften des betreffenden EU-Landes das Recht, in EU-Ländern zu arbeiten, und erwerben nach einer gewissen Zeit in der Beschäftigung bestimmte Arbeitsrechte.
- Vereinigtes Königreich: Seit dem Brexit gelten neue Regelungen für EU-Bürger/-innen im Vereinigten Königreich und britische Staatsangehörige in der EU, die durch das Austrittsabkommen und nationale Vorschriften geregelt sind.
- Andere Länder mit Abkommen: Staatsangehörige bestimmter Länder, die Abkommen mit der EU haben, genießen ähnliche Arbeitsrechte wie die Staatsangehörigen des Aufnahmelandes.
- Länder ohne Abkommen: Für Staatsangehörige von Ländern ohne Abkommen hängt das Recht auf Arbeit in einem EU-Land von den nationalen Rechtsvorschriften ab, es sei denn, sie sind Familienangehörige eines EU-Bürgers/einer EU-Bürgerin.

Zusätzlich zu diesen Kategorien gibt es EU-Vorschriften, die für Arbeitnehmende aus Nicht-EU-Ländern gelten, wie langfristige Aufenthaltsberechtigung, Familienzusammenführung, Zulassung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Studierenden und hochqualifizierten Arbeitnehmenden

sowie Regelungen für Saisonarbeitnehmer/-innen und konzerninterne Entsendung.

Unterstützen Sie Ihre neuen Mitarbeitenden bei der Bewältigung dieser administrativen Prozesse, einschließlich der Krankenversicherung.

### Partner- und Familiennachzug

Das Thema Partner- oder Familiennachzug kann für ausländische Fachkräfte eine entscheidende Rolle spielen. Hier ist es ratsam, Lösungen und Unterstützung anzubieten, um die Sorgen und Herausforderungen von Doppelverdienerpaaren und Familien mit Kindern zu mildern. Möglicherweise ist es so, dass der Partner oder die Partnerin des potenziellen Mitarbeitenden im Zielland möglicherweise nicht dieselben beruflichen Perspektiven hat wie im Herkunftsland. Dies kann für das Paar den Verlust eines Einkommens bedeuten. Als Arbeitgeber/-in ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein und Lösungen oder Unterstützung anzubieten. Mitarbeitende mit Kindern schätzen oft Informationen zur Kinderbetreuung im Zielland oder Hilfe bei der Suche nach geeigneten internationalen Schulen.

### Integration fördern

Eine erfolgreiche Integration in die Gesellschaft ist für ausländische Mitarbeitende und ihre Familien von großer Bedeutung. Ermutigen Sie sie, an lokalen Aktivitäten teilzunehmen und unterstützen Sie sie beim Spracherwerb. Die Schaffung von Netzwerkveranstaltungen unter den Mitarbeitenden kann ebenfalls zur Integration beitragen. 



## 108 Bewerbungen in 48 Stunden

Bei den Regio Bädern Freiburg wurde 2023 erstmals eine Kampagne für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte gestartet.

Voraussetzungen für die Bewerbung waren:

- Volljährigkeit
- gute Deutsch- und/oder Englischkenntnisse
- Ausbildung einer anerkannten Wasser-Rettungsorganisation

Nach der Veröffentlichung ausschließlich in den sozialen Medien lagen bereits nach 48 Stunden 108 Bewerbungen vor. Es mussten viele Rückfragen, auch in Englisch, zeitnah beantwortet werden, denn für die potenziellen Mitarbeitenden aus dem Ausland ist ein Umzug nach Deutschland natürlich mit vielen offenen Fragen und auch Unsicherheiten verbunden. Es stellte sich heraus, dass bereits 63 der Bewerber/-innen in Deutschland lebten (davon wiederum 28 in unmittelbarer Nähe) und nach einer neuen Anstellung suchten. Nur vier Wochen später waren 42 neue Saisonkräfte unter Vertrag, darunter erfahrene Rettungsschwimmer/-innen aus Mexiko, Argentinien, Spanien, Polen und Uruguay, aber auch Fachkräfte aus Deutschland.

Nach Dienstantritt wurden alle Mitarbeitenden gemäß der Richtlinie DGfDB R 94.05 „Verkehrssiche-

rungs-, Aufsichts- und Organisationspflichten in öffentlichen Bädern während des Badebetriebes“ in der Ersten Hilfe geschult und mussten ergänzend zu ihrer bestehenden Qualifikation das Deutsche Rettungsschwimmabzeichen (DRSA) in Silber absolvieren. Durch die Unterweisungen und Einführungen in die Arbeitsabläufe stellte sich schnell heraus, dass die sprachlichen Hürden kein Problem darstellten.

Somit verwundert es nicht, dass sich alle neuen Kolleginnen und Kollegen innerhalb kürzester Zeit sehr gut ins Team integriert haben.

Aufgrund dieser großen Resonanz haben viele Kommunen, Badleiter/-innen und Bürgermeister/-innen die Regio Bäder angesprochen, ob sie noch Personal zur Verfügung stellen könnten. Da der Bedarf gedeckt war, konnten weitere Bewerber/-innen an andere Bäder vermittelt werden. Dabei zeigte sich einmal mehr, wie wichtig es ist, mit seinem „Nachbarbad“ zusammenzuarbeiten. Warum also nicht mit einer Nachbarkommune gemeinsam Wohnraum stellen oder Ideen austauschen? Den Ideen und Möglichkeiten sind keine Grenzen gesetzt.

Möchte man internationale Saisonkräfte gewinnen, gibt im Voraus einiges zu bedenken. Die Eckpunkte dabei sind:

- Wohnraum für die Unterbringung
- Sprachkenntnisse zur Verständigung
- Vorbehalte des Stammpersonals
- Qualifikation
- Klärung rechtlicher Gesichtspunkte wie z. B. Arbeitserlaubnis

Wohnraum zu schaffen bzw. zu stellen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Personal aus dem Ausland für sich zu gewinnen. Ist eine Unterkunft gewährleistet, geht es in der nächsten Stufe darum, die Teamleitung und das Kollegium mitzunehmen. Mitarbeitende haben bezüglich der internationalen Zusammenarbeit häufig durchaus berechtigte Bedenken, an denen gearbeitet werden muss. Meistens geht es um die sprachlichen Hürden. Gibt es Führungskräfte, die z. B. in Englisch mit den neuen Kolleginnen und Kollegen arbeiten können? Spricht jemand aus dem Team vielleicht sogar die Muttersprache? Wie kann eine Kommunikation mit den Gästen erfolgen? All das sind sehr wichtige Fragen, denn natürlich muss sichergestellt sein, dass alle Mitarbeitenden richtig unterwiesen werden, sie die Haus- und Badeordnung verstehen sowie die entsprechenden Arbeitsabläufe und Gesetze kennen.

*Dirk Hesse*

## 5

Lifeguards für die Sommersaison

## Fragen an ...

Dirk Hesse

**In welchen Ländern lohnt es sich besonders, nach Saisonkräften zu suchen?**

In Europa sind wir hauptsächlich in Spanien und Polen fündig geworden. Doch die besten Erfahrungen haben wir mit „Lifeguards“ aus dem Nicht-EU-Raum gemacht, die zum Teil seit Jahren in der Rettung am Meer beschäftigt sind. Sie kommen vor allem aus Südamerika und Südostasien. Man muss sich allerdings im Klaren darüber sein, dass die Beschäftigung zeitlich begrenzt ist und die Aushilfskräfte meist nicht länger als vier bis fünf Monate zur Verfügung stehen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sie sehr zuverlässig sind und selten ausfallen – was vermutlich an ihrer Motivation liegt, ihren Dienst gut zu machen, um möglichst viel zu verdienen, damit sie ihre Familien in den Heimatländern unterstützen können.

**Arbeitskräfte aus dem Nicht-EU-Ausland benötigen ein zeitlich begrenztes Aufenthalts- und ein Arbeitsvisum – das klingt nach einigen bürokratischen Hürden. Wo bekommt man Hilfe?**

Das stimmt, man muss sich schon intensiv mit den rechtlichen Gegebenheiten auseinandersetzen und bereit sein, viele Formulare auszufüllen und viel zu telefonieren. Oft scheitert es am Antrag bei der Deutschen Botschaft im jeweiligen Land der Bewerber/-innen. Wir haben uns dazu entschieden, mit einer Agentur

zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass die Beschäftigung rechtmäßig erfolgt. Sie hat z. B. Visa-Bestimmungen und Arbeitsgenehmigungen im Blick. Gegen eine vereinbarte Vermittlungsgebühr regelt die Agentur alle Formalitäten wie die Anmeldung bei der Krankenkasse und die Prüfung für das Deutsche Rettungsschwimmabzeichen in Silber inklusive Erste-Hilfe-Nachweis. Die entsprechenden Genehmigungen werden in der Regel für die Dauer der Sommersaison erteilt (Mai bis September).

**Müssen Sie für die Reisekosten aufkommen?**

Ja, man sollte davon ausgehen, dass man die Reisekosten übernimmt. Bei uns ist das über die Leistung der Agentur mit abgedeckt. Insgesamt gesehen sind die Kosten nicht höher als die typischen Ausgaben für die Personalfindung.

**Muss man eine Unterkunft zur Verfügung stellen?**

Ohne angemessene und sichere Unterkunftsmöglichkeit für die Dauer der Anstellung ist es nicht möglich, Saisonkräfte zu rekrutieren. Die Unterkunft muss nicht kostenfrei sein, jedoch sollte sie über die notwendigen und ordentlichen Einrichtungen verfügen, und die Miete muss moderat sein. Aber ich bin davon überzeugt, dass jede Kommune entsprechende Möglichkeiten hat.

**Wie haben Sie die Sprachprobleme gemeistert?**

Im Vorfeld muss man sich Gedanken darüber machen, ob die Möglichkeit besteht, Unterweisungen entsprechend den gesetzlichen Regelungen und Bestimmungen auf Englisch durchzuführen. In der Regel beherrschen die Bewerber/-innen Englisch mindestens auf B1- oder B2-Niveau. Auch dabei kann man sich Unterstützung holen.

Es ist vor allem wichtig, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, sich verständlich zu machen, um im Notfall effektiv kommunizieren zu können. Die Erfahrungen zeigen, dass es keinerlei Probleme im Umgang mit den Gästen gibt. Die anfängliche Skepsis des Stammpersonals legt sich in der Regel auch schnell – besonders, wenn man alle Kolleginnen und Kollegen von Beginn an mit einbezieht. 



Dirk Hesse (links im Bild) rekrutiert viele seiner Rettungsschwimmer/-innen für die Sommersaison im Ausland; Foto: privat

# Strategien zur Mitarbeiterbindung

Nach einem sehr persönlichen Beispiel zum Thema Empathie am Arbeitsplatz erklärt die Autorin, welche Strategien wirklich helfen, um Mitarbeiter/-innen langfristig zu binden.

**Autorin:**

*Anja Doerenkamp*



Foto: pixabay.com/Gerd Altmann

## Ein nicht alltäglicher Tag im Bad

Vor einiger Zeit traf ich morgens einen unserer Betriebsleiter auf seiner morgendlichen Kontrollrunde –überraschenderweise mit einem kleinen Jungen im Schlepptau. Gefunden hatte er den Fünfjährigen kurze Zeit vorher in der Küche bei seiner Mama, die bei uns als Köchin beschäftigt ist. Der Kindergarten war wegen krankheitsbedingtem Personalmangel geschlossen und die Kollegin wusste nicht wohin mit ihrem Sohn.

Ohne lange zu zögern, nahm unser Betriebsleiter den Kleinen mit auf seine Runde, erklärte ihm dies, zeigte ihm jenes und stellte ihm alle vor, die ihnen so begegneten. Besonders unser Pool-Team fand Spaß daran, dem jungen Alan ein paar Dinge kindgerecht zu erklären und ausprobieren zu lassen.

Die Mama erledigte ihre Aufgaben und konnte an diesem Tag früher ihren Dienst beenden.

Warum erzähle ich Ihnen diese Geschichte? Weil die Initiative meiner Kolleginnen und Kollegen das wertvollste und gleichermaßen das preiswerteste Instrument zur Mitarbeiterbindung ist: Sie drückt Nähe, Empathie und Herzlichkeit aus!

um die Bedarfe, die wir als Grundvoraussetzung für Motivation uneingeschränkt benötigen. Erst Anerkennung, Erfolg und Wachstum stellen uns positiv zufrieden und bewirken Motivation, überdurchschnittliches Engagement und Weiterentwicklung.

### Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

### Maßnahmen gegen die innere Kündigung

Im Kapitel „Mitarbeiter/-innen finden“ haben wir im Zusammenhang mit den Angeboten, die man in einer Stellenanzeige kommunizieren sollte, mit der Maslowsche Bedürfnispyramide schon einen ersten psychologischen Ansatz kennengelernt (siehe Seite 24). Friedrich Herzberg, u. a. Professor für Arbeitswissenschaft, stellt uns mit der sog. Zwei-Faktoren-Theorie ein weiteres Modell zur Erklärung der Arbeitsmotivation auf. Das, was Maslow als Defizitbedürfnisse bezeichnet, kann man bei ihm mit den Hygienefaktoren gleichsetzen, Maslows Wachstumsdefizite mit seinen Motivatoren.

Gemäß Gallup Engagement Index Deutschland 2019 empfinden lediglich 14 von 100 Mitarbeitenden eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, 63 sind gering emotional gebunden und 23 Personen fühlen keinerlei Bindung zu ihrem/ihrer Arbeitgeber/-in. Hochgerechnet auf die Arbeitnehmerschaft in Deutschland sind das gute sechs Millionen Beschäftigte, die mit ihrer inneren Kündigung laut Gallup Studie volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 105 bis 122 Mrd. € verursachen.

Wir können aus der Abbildung lesen, dass die Aspekte links der Mittelskala, die wir zu den Hygienefaktoren zählen, nur marginalen Einfluss auf unsere Zufriedenheit und damit unsere Motivation haben. Hier handelt es sich

Gute Gründe, um alle verfügbaren Hebel in Bewegung zu setzen und unsere Belegschaft – wenn wir sie denn einmal gefunden haben – nicht nur faktisch, sondern auch emotional zu binden.



←  
Zwei-Faktoren-Theorie in Anlehnung an Herzberg, Quelle: /https://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/ →

Inzwischen kennen wir eine Vielzahl von Instrumenten, die über die Hygienefaktoren hinausgehend die Arbeitgeberattraktivität steigern und die Bedürfnisse unserer Beschäftigten ansprechen. Von Gesundheitsangeboten über kostenlose oder unterstützte Verpflegungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz bis hin zu diversen Nettolohn-Optimierungen, einem Jobrad oder Mitarbeiter-events – die meisten sind mit mehr oder minder hohen Kosten verbunden und entsprechend gerade aktuell nicht für alle Organisationen anwendbar.

### Wertschätzung als zentrales Element

Das Herzstück der Mitarbeiterbindung aber belastet nicht das Budget: Wertschätzung.

Gerne berufe ich mich auf Mahsa Amoudadashi, Vortragrednerin und Herzlichkeitsbeauftragte, die den Begriff der Wertschätzung mit folgenden Attributen füllt: Aufmerksamkeit, Respekt, Höflichkeit, Toleranz und Empathie.

Grundwerte, die übrigens auch in der Dienstleistung, sprich im Umgang mit unseren Gästen, den entscheidenden Unterschied machen.

Lassen Sie uns diese Werte, wie in meiner kleinen Geschichte zu Anfang, in unseren Unternehmen mit Leben füllen und wir können sicher sein, damit einen großen Schritt für die Bindung unserer Mitarbeitenden zu tun. Die Internalisierung dieser menschenzugewandten Hal-

tung legt die Grundlage für alle Faktoren, die gemäß der Motivationstheorien von Relevanz sind. Denn wenn ich meinen Beschäftigten aufmerksam, tolerant und emphatisch begegne, gelingt es mir auch, zu sehen, wie ich individuelles Wachstum begleiten, Verantwortung übertragen und somit sowohl Leistung als auch Bindung steigern kann.

### Nicht jeder Mensch lässt sich erreichen

Zwei Dinge bleiben zu erwähnen.

Bei allen Mühen und authentischem Lebbar-Machen der ethischen Werte werden wir nicht dazu kommen, nur motivierte und emotional mit unserer Organisation verheiratete Mitarbeitende zu beschäftigen. Es wird immer wieder Menschen geben, die wir für den Moment nicht – oder gar nicht – intrinsisch triggern oder auch extrinsisch erreichen können, was wahrscheinlich mit ihrer individuellen Prägung verbunden ist und das zu akzeptieren bleibt. Aber wir können unsere Ausrichtung ändern. Und da sind wir auch schon am zweiten Punkt: Der Fisch stinkt zuerst am Kopf. Wenn es uns Führungskräften nicht gelingt, wertschätzend zu agieren und als Vorbilder zu fungieren, wird es auch niemand sonst im Unternehmen tun.

In diesem Sinne: Die wertvollsten und gleichermaßen preiswertesten Instrumente zur Mitarbeiterbindung sind: Nähe, Empathie und Herzlichkeit!



## EVERZIT® Filtermaterialien für die Trinkwasseraufbereitung



www.evers.de

# Onboarding für zufriedene Azubis

## Autor:

Eric Voß

Gute Auszubildende zu finden, ist das eine, sie zu halten, das andere. Wer sich frühzeitig Gedanken darüber macht, wie ein gelungener Start für Berufseinsteiger/-innen aussieht, muss sich um Abbruch- und Durchfallquoten bei den Prüfungen weniger sorgen.

## Der erste Eindruck zählt!

Können Sie sich noch an Ihren ersten Tag im Unternehmen erinnern? Mit welchen Eindrücken und Gefühlen wurden Sie konfrontiert? Was hätten Sie sich gewünscht?

Vor einiger Zeit hat mir ein Kollege berichtet, dass er am ersten Ausbildungstag im Bad von seinem Ausbilder mit den Worten empfangen wurde: „So, Herr Kollege, dann ziehen Sie sich mal den Blaumann an und kommen ans Schwimmerbecken!“. Dort erwartete ihn die Aufgabe, Fliesen von der Wand zu schlagen – von 8 bis 16 Uhr.

Jeder kennt den Satz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“. Wenn wir mit dieser Einstellung ans Werk gehen, wird es uns dauerhaft nicht gelingen, junge Menschen an unser Unternehmen zu binden.



Angst vor Verantwortung, unsichere Zukunftsperspektiven oder ein zu hohes Leistungsniveau: Azubis können einen Rettungsring von Beginn an gut gebrauchen, um nicht gleich wieder von Bord zu gehen; Foto: [Unsplash.com/Nick Fewings](https://unsplash.com/Nick-Fewings)

Die Zeiten, in denen wir uns Auszubildende aus einer großen Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern aussuchen konnten, sind vorbei. Die Lage hat sich umgekehrt. Bei der Auswahl der Ausbildungsplätze werden die Auszubildenden respektive die Eltern entscheiden, welches Unternehmen die besseren Bedingungen aufweisen kann.

## Der Onboarding-Prozess

Onboarding, ein Begriff aus dem Personalmanagement, beschreibt den Einstellungs- und Eingliederungsprozess neuer Mitarbeiter/-innen in ein Unternehmen. Dieser Prozess, der sich mittlerweile in einigen Unternehmen durchgesetzt hat, ermöglicht es Ihnen, schon vom Erstkontakt an eine angenehme Candidate Experience zu bieten. Denn bereits im Bewerbungsverfahren wird sich der/die potenzielle Auszubildende ein Bild über Ihren Betrieb machen.

Wenn die Rekrutierung erfolgreich abgeschlossen wurde, bietet das Tool Onboarding die Gelegenheit, diesen bereits gewonnenen positiven Eindruck zu bestätigen und zu verstärken. In der Zeitspanne vom Erstkontakt bis zur Einstellung kann viel passieren, und es steht für beide Parteien viel auf dem Spiel. Versuchen Sie Pannen zu vermeiden, damit kein Motivationsverlust auf Seiten der Bewerber/-innen eintritt.

## In der Bewerbungsphase

Onboarding beginnt mit der Bewerbung. Bei zukünftigen Auszubildenden findet der Bewerbungsprozess meist schon ein Jahr vor Beginn der Ausbildung statt. Welche Maßnahmen folgen im Anschluss? Bestätigungsschreiben, Einladung zum Test oder Vorstellungsgespräch, Auswertung und schließlich die Benachrichtigung, ob die Bewerbung erfolgreich war oder nicht. Und dazwischen heißt es: warten, warten, warten. In Zeiten der

# Unser Crossmedia-Paket

Für einen Aufpreis von 50 % des Print-Preises veröffentlichen wir Ihre Stellenanzeige crossmedial – nicht nur hier im AB, sondern auch im offenen Stellenmarkt auf [www.dgfdb.de/stellenmarkt](https://www.dgfdb.de/stellenmarkt)\*

### Print + Online = Werbung, die sich lohnt!

- ✓ zielgruppengenaue Personalwerbung beinahe ohne Streuverluste
- ✓ offener Stellenmarkt: über 12 000 Visits pro Jahr
- ✓ individuelle Laufzeiten nach Absprache möglich

\* Bitte beachten Sie, dass die Anzeigen für Print und Online identisch sein müssen.



## Fachpersonal gesucht?

Ihr Ansprechpartner:

Sebastian Friedrich  
 ☎ 0201 87969-19  
 ✉ s.friedrich@dgfdb.de



Deutsche Gesellschaft  
für das Badewesen

Digitalisierung erwarten die Bewerber/-innen möglichst schnell eine Reaktion und eine Entscheidung. Ein wichtiger Grund, um als Unternehmen den bisherigen Bewerbungsprozess zu analysieren und zu optimieren:

- Erstellen Sie einen Zeitplan, den Sie direkt mitteilen können, damit absehbar ist, wann mit einer Entscheidung gerechnet werden kann.
- Das Bestätigungsschreiben zum Eingang der Bewerbung sollte unverzüglich nach Erhalt erfolgen. Bei Onlineverfahren besteht die Möglichkeit einer automatischen Bestätigung. Ein persönliches Schreiben ist jedoch in jedem Falle schöner.

Wenn die Bewerber/-innen zu Einstellungstests oder zum Vorstellungsgespräch geladen werden, informieren Sie diese kurz und knapp über den Ablauf des Tages und darüber, was sie evtl. noch mitbringen müssen.

#### Die Rolle der Eltern

Weisen Sie darauf hin, dass Sie ebenfalls für ein Gespräch mit Eltern von Minderjährigen zur Verfügung stehen. Das bringt für Sie den Vorteil, dass Sie mehr über die Vorstellungen der Kandidatinnen und Kandidaten erfahren und sich als Unternehmen präsentieren können. Der Einfluss

### Tipps für das Elterngespräch:

- ✓ Empfangen Sie die Bewerber/-innen und ihre Begleitung in freundlicher Atmosphäre und erläutern Sie den Ablauf.
- ✓ Einige Bewerber/-innen haben lange Anfahrten. Bieten Sie Ihren Gästen Getränke an.
- ✓ Stellen Sie eine Person ab, die als Ansprechperson dient und durch den Tag führt.
- ✓ Verabschieden Sie die Bewerber/-innen und erläutern Sie, welche Schritte als nächstes folgen.

der Eltern bei der Auswahl eines Berufes oder eines Unternehmens ist nicht zu unterschätzen. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie das einzige Unternehmen sind, bei dem sich beworben wurde. Eltern möchten erfahren, was ihre Kinder erwartet und stellen eher Fragen zum Arbeitsumfeld, Unternehmen und möglicherweise auch zum lokalen Umfeld.

Oft ist es notwendig, dass Auszubildende sich vom Elternhaus trennen und auf eigenen Beinen stehen müssen. Umzug, Trennung von Familie und Freunden sowie Selbstversorgung etc. sind Herausforderungen,

### Möglichkeiten zum Kontakthalten mit zukünftigen Azubis:

- ✓ Wenn Sie wissen, wann Ihre neue Auszubildende / Ihr neuer Auszubildender die Abschlussprüfung in der Schule hat, könnten Sie fragen, wie die Prüfung verlaufen ist und/oder eine Glückwunschkarte schicken.
- ✓ Sollte Ihr Unternehmen die Mitarbeiter/-innen regelmäßig über Neuigkeiten informieren, z. B. über einen Newsletter, könnten Sie sie/ihn bereits in den Empfängerkreis aufnehmen.
- ✓ Der/die Ausbildungsleiter/-in könnte ein Schreiben formulieren, indem er/sie mitteilt, dass er/sie sich auf die/den Neue/-n freut und ihr/ihm einen kleinen Einblick geben, in das, was sie/ihn in den ersten Wochen erwartet.

- ✓ Für Azubis, die nicht aus der Region kommen, ist es wichtig zu wissen, welche Einrichtungen und Attraktionen der neue Wohnort bietet. Stellen Sie ein Informationspaket zusammen. Tipp: Fragen Sie im Touristenbüro Ihrer Stadt nach. Dort gibt es oft auch altersspezifische Informationen, die man Ihnen gerne zur Verfügung stellt.
- ✓ Auszubildende aus den anderen Lehrjahren könnten Infos zusammenstellen oder z. B. ein kleines Video über ihren beruflichen Alltag drehen. Die zukünftigen Azubis bekommen so einen authentischen Einblick in das, was sie bald erwartet.
- ✓ Eine Woche vor Ausbildungsbeginn sollten Sie die/den neue/-n Auszubildende anschreiben und mitteilen, wo und wann sie/er sich bei wem zu melden hat und auch, ob es eine offizielle Begrüßung seitens der Stadt und/oder der Geschäftsführung etc. gibt.

## Infrastruktur für neue Mitarbeitende:

1. Informieren Sie Ihr Team vorab, dass neue Auszubildende ins Unternehmen eintreten. Das kann über das Intranet oder einen nicht öffentlichen Aushang erfolgen. Stellen Sie die neuen Mitarbeiter/-innen kurz mit Namen und Bild vor.
2. Richten Sie einen Arbeitsplatz und einen Spind in der Personalumkleide ein.
3. Erstellen Sie einen betrieblichen Ausbildungsrahmenplan (mit Einsatzzeiten und Einsatzorten).
4. Stellen Sie eine Einführungsmappe oder ein Handbuch zusammen. Tausend Fragen schwirren Neulingen durch den Kopf. Sicherlich werden Sie als Ausbildungsleiter/-in in den ersten Tagen und Wochen wichtige Infos weitergeben. Denken Sie aber daran, dass viele Informationen und Eindrücke der neuen Umgebung überfordern könnten. Da ist es gut, wenn man etwas in Ruhe nachlesen kann. Folgenden Unterlagen könnten Sie beifügen:
  - Organigramm des Unternehmens (Namen und Zuständigkeiten)
  - Telefonliste für Ansprechpersonen im Unternehmen
  - Flyer oder Prospekte der Bäder (Infos über Öffnungszeiten, Preise, Angebote etc.)
  - aktueller Dienstplan
  - Formulare (Urlaubsantrag, Ausbildungsnachweis, Dienstreiseantrag etc.)
  - Berufsschulplan
  - Dienst- und Betriebsanweisungen, Betriebsvereinbarungen
  - Literaturliste
  - Pausenregelung
  - Prüfungen
  - Training im Betrieb (Trainingspläne, Organisation)
  - Vorbereitung für den Dienstag

Tipp: Lassen Sie sich den Erhalt der Einführungsmappe durch die Auszubildenden (bei Minderjährigen auch der Eltern) schriftlich bestätigen. Selbstverständlich ist die Informationsweitergabe auch durch ein elektronisches Ein- und Unterweisungsprogramm möglich.
5. Richten Sie Ihren Auszubildenden einen persönlichen PC-Arbeitsplatz mit den grundlegenden Programmen (Word, Excel, PowerPoint und Outlook) ein. Eine besondere Wertschätzung erfahren Mitarbeitende, wenn Sie ihnen für die Dauer der Ausbildung ein Tablet zur Verfügung stellen. Die Generationen Y und Z sind es bereits aus den Schulen gewohnt, mit elektronischen Medien umzugehen und zu lernen. Im Zuge der Weiterentwicklung im technischen Bereich wird die Digitalisierung mehr und mehr auch im Badewesen den täglichen Alltag bestimmen.

die es zu meistern gilt. Aus diesem Grunde kann ich nur empfehlen, dass Sie schon früh den Kontakt zu den Eltern suchen und ihn auch bis zur Volljährigkeit der/des Auszubildenden aufrechterhalten. Möglicherweise erhalten Sie durch den Kontakt zu den Eltern Hintergrundwissen über Motive und Verhaltensweisen. Das kann für den weiteren Verlauf der Ausbildung sehr nützlich sein.

Während meiner Tätigkeit als Ausbilder habe ich den Eltern immer angeboten, mich einmal im Jahr mit ihnen zu treffen, um uns auszutauschen. Das Angebot wurde sehr positiv auf- und angenommen. Es gab allerdings auch Eltern, die keinerlei Interesse daran hatten, wie die Ausbildung ihres Kindes verläuft.

### Zwischenzeit bis zum Arbeitsbeginn

Wenn Sie sich für jemanden entschieden haben, dann halten Sie den Kontakt aufrecht, in dem Sie sich in monatlichen Abständen melden. Zwischen dem Auswahlverfahren und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn können einige Monate liegen.

### Vorbereitung im Unternehmen

Im Unternehmen selbst gilt es Vorbereitungen zu treffen, um einen reibungslosen Ablauf beim Start zu gewährleisten.

## Weitere Onboarding-Maßnahmen

Eingangs habe ich beschrieben, dass der Onboarding-Prozess bereits mit der Bewerbung beginnt. Den Zeitraum Ihres Onboardings definieren Sie selbst. Oft endet er mit Ablauf der Probezeit (drei Monate). Diesen Zeitraum erachte ich persönlich als angemessen. Bis dahin sollte die Integration abgeschlossen sein. Geben Sie sich und Ihren neuen Auszubildenden die Möglichkeit, diesen neuen Lebensabschnitt zu bewerten. Im Folgenden gebe ich Ihnen weitere Anregungen, was Sie noch tun können, damit dieser Integrationsprozess gelingt.

### Ausbildungspatinnen und -paten

Gerade dann, wenn das Unternehmen mehrere Azubis einstellt oder sie auf mehrere Bäder verteilt sind, ist eine Ausbildungspatin bzw. ein Ausbildungspate für jede/-n zu empfehlen. Das können Mitarbeiter/-innen und auch Auszubildende anderer Lehrjahre sein. Die Patin / der Pate übernimmt in den ersten Monaten, möglicherwei-



Beispielfragen für die Beurteilung durch die/den Mitarbeiter/-in

se auch für den gesamten Zeitraum der Ausbildung, die Funktion einer Mentorin / eines Mentors und kümmert sich um die Belange der/des Auszubildenden. Achten Sie bei der Auswahl darauf, dass die Patinnen und Paten über eine ausgeprägte soziale Kompetenz verfügen.

Eine wesentliche Aufgabe ist es, die neuen Azubis den Mitarbeitenden in den Bädern und Ämtern persönlich vorzustellen. Viel zu oft erleben wir, dass es keine Informationen weitergegeben wurden. Manchmal empfiehlt sich auch die Begleitung zum ersten Berufsschultag – vor allem, wenn die Auszubildenden einen weiten Anfahrtsweg haben oder in Unterkünften übernachten müssen.

**Zwischenbeurteilungen**

In vielen Unternehmen hat es sich bewährt, dass Vorgesetzte ihre Neuen im Team vor Ablauf der Probezeit beurteilen und davon abhängig machen, ob das Ausbildungsverhältnis weitergeführt werden soll oder nicht. Vielleicht sollten wir auch hier mal die Perspektive wechseln und bei den Azubis nach den ersten Wochen und kurz vor Ende der Probezeit nachfragen, wie sie das Unternehmen und die Einführungsprozesse wahrgenommen haben. Das könnte zu mehr Transparenz und einer eventuellen Optimierung der Prozesse führen. Eine Investition, die sich auf Dauer auszahlt!

**Fazit**

Ein gut durchdachtes „Onboarding“ dient dazu, die Komponenten Mitarbeitergewinnung, -zufriedenheit und -bindung in einem Prozess zu bündeln. Es gilt, die planbare Einführung und Integration neuer Mitarbeiter/-innen als Bestandteil von Personalentwicklung für sich, die potenziellen Bewerber/-innen und das Unternehmen zu entdecken. Haben Sie den Mut und lassen Sie sich auf neue Wege der Personalführung ein! Nicht nur Arbeitsabläufe, sondern auch Erwartungen und Bedürfnisse von zukünftigen Mitarbeitenden verändern sich ständig. Nutzen Sie die Chancen, Mitarbeiter/-innen dauerhaft für sich zu entwickeln!



Beurteilung durch die/den Vorgesetzte/-n, Quelle: Eric VoB

1. Beurteilung durch die/den Mitarbeitende/-n				
Kriterium	Beurteilung			Begründung/Bemerkungen
	😊	😐	☹️	
1. Einführung in meine neuen Aufgaben • Der Arbeitsplatz ist mit allen notwendigen Geräten/Unterlagen ausgestattet. • Ich habe genügend Informationen über die Benutzung technischer Geräte, Arbeitszeit, interne Abläufe, Aufgaben etc. erhalten. • Ich habe in meiner Einarbeitungszeit Freiräume und kann Ideen einbringen und Initiative zeigen. • Die Arbeitsabläufe sind konkret formuliert und verständlich. • Mit meiner Einarbeitung bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Tätigkeitsbereich • Bereitet Ihnen die Arbeit Freude? • Die Stellenausschreibung/ Stellenbeschreibung entspricht den von mir auszuübenden Tätigkeiten. • Die mir zugewiesenen Aufgaben entsprechen meinen Fähigkeiten und Erwartungen. • Die mir zugewiesenen Aufgaben entsprechen den im Bewerbungsgespräch beschriebenen Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Arbeitsteam • Ich fühle mich im Team gut integriert. • Kommunikation/das gegenseitige Feedback entsprechen meinen Erwartungen. • Ich werde durch meine Arbeitskolleginnen/-kollegen in der Einarbeitung hinreichend unterstützt. • Ich bin mit der Zusammenarbeit mit meinen Arbeitskolleginnen/-kollegen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Ich wurde durch das Personalwesen im Bewerbungsprozess ausreichend unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. Beurteilung durch die/den Vorgesetzte/-n				
Kriterium	Beurteilung			Begründung/Bemerkungen
	😊	😐	☹️	
1. Arbeitsergebnisse <i>(z.B. Arbeitsmenge und Effizienz, Arbeitsqualität)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Arbeitsverhalten <i>(z.B. Einsatzbereitschaft und Flexibilität, Verantwortungsbewusstes Handeln, Zusammenarbeit mit anderen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Einsatzbereitschaft und Zusammenarbeit <i>(z.B. Eigeninitiative, bereichsübergreifendes Interesse, Einsatzbereitschaft bei besonderen Anlässen, kooperative Zusammenarbeit)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Führungskompetenz <i>(Nur bei Führungskräften)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vereinbarte Maßnahmen (optional):				

Legende  
 😊 = entspricht den Anforderungen  
 😐 = entspricht teilweise den Anforderungen  
 ☹️ = entspricht nicht den Anforderungen



# Erfolgreiche Mitarbeiterführung: Kompetenzen und Werkzeuge



Aus Gesprächen mit den Teilnehmenden unserer DGfDB-Seminare wissen wir, dass nicht alle Führungskräfte langsam in ihre verantwortungsvolle Rolle hineingewachsen sind. Viel häufiger kommt es vor, dass man unvorbereitet die Chance bekommt, eine Führungsposition zu übernehmen. Mit Ablegen der Meisterprüfung bringt man jedoch nicht automatisch alle Fähigkeiten mit, die für eine kompetente Mitarbeiterführung nötig sind. Mit diesem Artikel möchte ich verdeutlichen, was gute Führungspersönlichkeiten auszeichnet, und Ihnen das nötige Handwerkszeug mit auf den Weg geben.

*Führungskräfte haben  
das Ziel stets im Blick – aber  
auch ihr komplettes Team;  
Foto: pixabay.com/wal\_172619*

**Autor:**

*Thomas Schmitt*



„Führen heißt, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“

Daniel F. Pinnow

„Führung bedeutet leiten und lenken.“ Diese Definition liest man häufig in Fachbüchern oder im Internet, aber für mich geht es deutlich darüber hinaus. Führung bedeutet auch Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen, Menschen zu beeinflussen und Ziele zu erreichen – und außerdem, eine Vision zu haben und diese mit anderen zu teilen. Als Führungskraft sind wir stets in der Vorbildrolle. Das alles zu meistern, ist nichts, was Sie von heute auf morgen lernen. Es ist ein ständiger Prozess, wir wachsen alle mit unseren Aufgaben und Erfahrungen.

In diesem Zusammenhang kann ich aus eigener Erfahrung als Betriebsleiter berichten, welche Mammutaufgabe es ist, eine Stelle zu übernehmen, die zuvor ein Kollege über 30 Jahre ausgeübt hat. Das Team war entsprechend eingespielt. Meine übergeordnete Aufgabe war es, Prozesse zu optimieren und das Bad zukunftsfähig zu gestalten. Noch größer war die Herausforderung, die Mitarbeiter/-innen mit auf diese Reise zu nehmen und sie mit enormen Veränderungen zu konfrontieren. Von den im Infokasten 1 genannten Kompetenzen waren die wenigsten bei mir ausgeprägt, höchstens rudimentär vorhanden. Allerdings waren meine Willenskraft, meine intrinsische Motivation

und mein Vertrauen in mich selbst die größte Stütze. In den vergangenen Jahren habe ich immer mehr Führungskompetenzen wie Selbstbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit erlangt. Ich habe aber auch gelernt, in stressigen Situationen entspannter zu reagieren, mich besser zu präsentieren und selbstbewusster und sicherer aufzutreten.

### Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Es gibt Führungskräfte und es gibt kompetente Führungskräfte. Doch wie unterscheiden sich die beiden

und was zeichnet letztere aus? Und wer kann überhaupt beurteilen, ob eine Führungsperson Kompetenz mitbringt?

In erster Linie entscheidet Ihr/-e Arbeitgeber/-in, ob Sie die Rolle als Leiter/-in so ausfüllen, wie es der Auftrag verlangt. Schließlich werden Ihnen Unternehmensziele vorgegeben, die Sie allein oder mit einem Team umzusetzen haben. Man erwartet von Ihnen, dass Sie alle Ressourcen (inklusive der Mitarbeitenden) nutzen, um die Ziele zu erreichen. Den wirtschaftlichen Aspekt dürfen Sie dabei natürlich nicht aus den Augen verlieren.

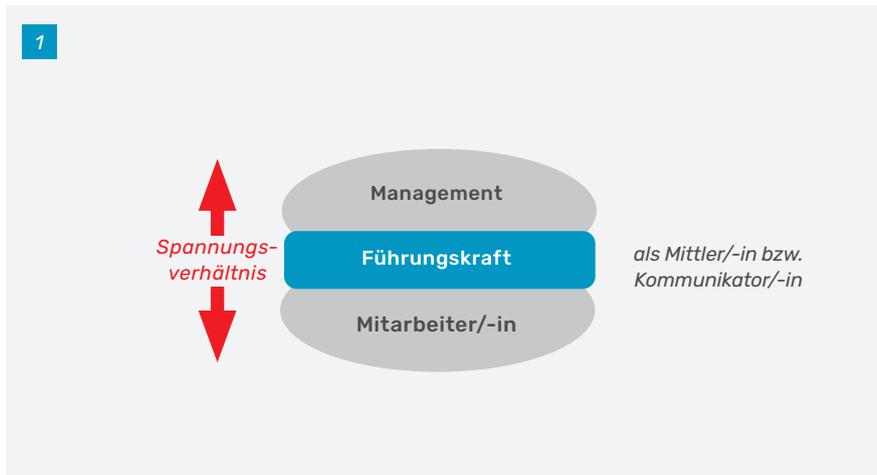
INFO  
1

### Die wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte

- ☑ Kommunikationsfähigkeit
- ☑ Motivationsfähigkeit
- ☑ Konfliktfähigkeit
- ☑ Teamfähigkeit
- ☑ Empathie
- ☑ Durchsetzungsvermögen
- ☑ zielorientiertes Denken
- ☑ Selbstbewusstsein
- ☑ Verantwortungsbewusstsein
- ☑ sich gut präsentieren können
- ☑ Selbstvertrauen



## 1 | Sandwich-Modell der Führung



Dennoch werden Sie in Ihrer „Sandwichposition“ (siehe Abbildung 1) gleichfalls von Ihren Kolleginnen und Kollegen und Untergebenen beäugt und beurteilt. Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, dass sie Mittler/-in sind zwischen den Hierarchien. Diese Aufgabe ist kein leichtes Unterfangen. Sie verlangt vor allem diplomatisches Verständnis.

### Führung ist keine One-Man-Show!

Kompetente Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie die ihnen gesetzten Ziele erreichen – und dabei die Mannschaft mit ins Boot nehmen und voll in das unternehmerische Geschehen einbeziehen. Sie kennen die Stärken und Schwächen ihres Teams und sind in der Lage, es zu motivieren und zu entwickeln. Dazu gehört auch das Interesse an dem Menschen, der hinter einer Position steckt, – mit all seinen Zielen, Bedürfnissen und Wünschen.

Fragt man die Mitarbeiter/-innen, was sie sich von einer Führungskraft wünschen, dann fallen gerade in unseren Seminaren vermehrt zwei Wörter: „Wertschätzung“ und „Anerkennung“. Und es ist auch bewiesen, dass Menschen besonders danach streben.

### Leadership

Ein Begriff, der vermehrt im Zusammenhang mit dem Thema Führung auftaucht, ist „Leadership“. Leader, übersetzt aus dem Englischen, bedeutet: Anführer/-in oder auch Macher/-in. Anders als bei der Führung steht der Mensch im Vordergrund des Handelns, nicht das Ziel – wobei dieses dennoch das angestrebte Ergebnis ist. Es geht nur weniger um das Erreichen von Jahreszielen, sondern mehr um positiv besetzte

Visionen, die über rein finanzielle Aspekte hinaus Bestand haben. Gute Leader wissen, wie man Mitarbeiter/-innen antreibt und bewegt, sie sind Motivatorinnen und Motivatoren sowie Menschenkenner/-innen.

### Führungswerkzeuge

#### Kommunikation

Anweisungen geben, Personalgespräche führen, Team-Meetings

INFO  
2

## Strategien für Führungskräfte

- ✓ Interesse an den Mitarbeiter/-innen zeigen
- ✓ Bedürfnisse, Ziele und Wünsche erkennen und diese gemeinsam realisieren
- ✓ ein Wir-Gefühl schaffen
- ✓ das Team in Entscheidungen einbeziehen
- ✓ gemeinsam Erfolge feiern
- ✓ auch mal Danke sagen
- ✓ Durchführung zeitnaher Feedback-/Anerkennungsgespräche
- ✓ Ideen für Incentives (Anreize in Form von Geld- und Sachleistungen): Gemeinsame Events wie ein Fest zum Saisonabschluss oder ein Betriebsausflug bzw. auch kleine persönliche Überraschungen wie Tank- oder Wellnessgutscheine.

## Wichtige Aufgaben einer Führungskraft

- ✓ Systeme, Strukturen und Organisationen schaffen
- ✓ Menschen begeistern, motivieren und inspirieren
- ✓ Menschen entwickeln und fördern
- ✓ Verantwortung übernehmen
- ✓ Ziele erreichen
- ✓ Kommunikation erstellen und fördern
- ✓ Kontrollieren und Feedback geben
- ✓ Vertrauen schaffen

abhalten, Mitarbeiter/-innen motivieren – Eine gute Führungskraft scheut keine Kommunikation. Sie spricht offen über Positives und Negatives. Ein wichtiger Bestandteil sind Feedback- oder Mitarbeitergespräche, manchmal auch Anerkennungsgespräche genannt. In all den Teamcoachings, die ich bisher mit leiten durfte, habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass die Ursache vieler Probleme in Unternehmen die Kommunikationskultur ist. Viel zu oft wird zu wenig miteinander kommuniziert. Hören Sie Ihrem Team daher immer gut zu und stellen Sie aktiv Fragen!

### Motivation

Motivierte Mitarbeiter/-innen sind die tragenden Säulen eines Unternehmens. Aber woher wissen wir, was motivierend wirkt? Besonders aufschlussreich sind persönliche Gespräche – wie oben erwähnt. Aber darüber hinaus gilt ganz allgemein:

- sinnstiftende Arbeiten vergeben
- Wertschätzung und Anerkennung zeigen
- Delegation
- Geld, Bonuszahlungen, Prämien, Gutscheine
- ein gutes Vorbild sein
- Freude und Spaß vermitteln

### Delegation

Eine gute Führungskraft zeichnet sich auch durch die Fähigkeit aus, Aufgaben und Verantwortungen weiterzugeben. Bei der Delegation überträgt die Führungskraft bestimmte Aufgaben oder Kompetenzen im Unternehmen. Dabei geht es u. a. darum, das Selbstbewusstsein und das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter/-innen durch Vertrauen auszubauen. Aber auch darum, Persönlichkeit zu entwickeln.

### Kontrolle

Ein Werkzeug, das sowohl positiv als auch negativ angesehen werden kann, ist die Mitarbeiterkontrolle. Es ist für eine Führungskraft sehr wichtig, zu kontrollieren, ob Aufgaben erfolgreich erledigt und Ziele erreicht werden. Manche Mitarbeiter/-innen streben förmlich nach Kontrolle, um eine Rückmeldung zu erhalten (Anerkennung). Andere wiederum fühlen sich dadurch überprüft und beobachtet, manche werten es gar als ein Zeichen von Misstrauen. Viele Führungskräfte kontrollieren zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses ihre Beschäftigten häufiger, um

ihnen entsprechende Rückmeldungen zu geben. Wenn Sie merken, dass eine gute Leistung erbracht wird, lassen die Kontrollen nach. Passen Sie Ihre Kontrollen individuell an.

### Fazit

Nachdem Sie nun die Voraussetzungen für einen kompetenten Führungsstil erfahren haben, ist es an Ihnen, sich Ziele zu setzen, einen Plan zu entwerfen und als Führungskraft in die Zukunft zu blicken. Mein Ziel mit diesem Artikel war es, Ihnen zu verdeutlichen, dass Mitarbeiterführung ein ständiger Prozess ist. Stellen Sie sich abschließend vor, Sie sind Handwerksmeister/-in auf einer Baustelle. Nur, dass Sie anstatt eines Hammers, Schraubenziehers oder einer Wasserwaage Werkzeuge wie Kommunikation, Motivation, Delegation und Kontrolle einsetzen. Mit diesen Führungswerkzeugen können Ihr Team entwickeln, führen und leiten. Setzen Sie alle Werkzeuge individuell ein. Denken Sie immer daran: „Wenn du nichts hast als einen Hammer, sieht alles wie ein Nagel aus.“

## Autorinnen und Autoren



**Armin Brückner** ist seit 2023 Mitglied im Arbeitskreis Betriebswirtschaft der DGfDB und leitet die NEW-Bäder (zwölf Schwimmbäder in und um Mönchengladbach). Als Experte für Digitalisierung und Innovation im Bäderbetrieb hat er sich durch seine praxisnahen Vorträge einen Namen gemacht und ist ein gefragter Ansprechpartner für moderne Betriebsführung.



**Benjamin Dega** ist Obmann des Arbeitskreises Betriebswirtschaft und kaufmännischer Leiter der WasserWelten Bochum GmbH. Sein Hauptaugenmerk gilt einem effektiven Personalmanagement, das entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg in der Bäderbranche beiträgt.



**Anja Doerenkamp** engagiert sich sowohl als Obfrau des Arbeitskreises Personal als auch mit Beiträgen für das AB Archiv des Badewesens und in den Betriebsleiterlehrgängen für den Verband. In ihrer Hauptaufgabe ist sie als Personalleiterin für die Mitarbeitenden der Carolus Thermen in Aachen verantwortlich.



**Helene Michel** zeichnet als kaufmännische Leitung sowohl für die Personalabteilung als auch für die betriebswirtschaftlichen Belange der Bädergesellschaft Düsseldorf verantwortlich. In dieser Funktion wirkt sie seit 2022 auch bei der DGfDB im Arbeitskreis Betriebswirtschaft mit.



**Mike Prange** ist Betriebsleiter des Unibades Bielefeld und fester Bestandteil des Arbeitskreises Personal. Den ersten Kontakt zur DGfDB hatte der Meister für Bäderbetriebe im Rahmen seiner Bachelorarbeit zum Thema „Employer Branding“ an der FH Bielefeld. In dieser beschreibt er, wie sich Bäder als attraktive Arbeitgeber positionieren können.



**Sascha Seitz** ist seit acht Jahren im Arbeitskreis Personal tätig und seit sieben Jahren stellvertretender Obmann. Seit 18 Jahren führt der gelernte Meister für Bäderbetriebe Schwimmbäder, Sauna- und Eisbahnanlagen. Aktuell ist er Leiter des Wunnebades in Winnenden.



**Philipp Buchelts** Verbindung zur DGfDB begann vor über 20 Jahren: Als FAB-Ausbildungsvertreter wirkte er am Flyer „Bademeister war gestern!“ mit. Während seines MBA-Studiums an der ZHAW wurde er von der DGfDB bei seiner Masterarbeit zum Thema Organisationsentwicklung der Abteilung Badeanlagen beim Sportamt der Stadt Zürich unterstützt. Heute ist er dort COO | stv. Leiter Bade- und Eisanlagen.



**Dirk Hesse**, seit 30 Jahren in der Branche als Saunabetriebsleiter, Fachangestellter für Bäderbetriebe und Mitglied des Arbeitskreises Aus- und Fortbildung der DGfDB, hat sich seit 2011 im Bereich der Personalgewinnung als Recruiting Spezialist weitergebildet und sich mit seiner Agentur AquaticStaff dem Thema Globales Rekrutieren von Saisonkräften und Auszubildenden gewidmet.



**Dipl.-Soz.päd. Eric Voß** ist Bereichsleiter Aus- und Fortbildung bei der DGfDB und dort seit 25 Jahren in den unterschiedlichsten Gremien und als Dozent tätig. Die Nachwuchsförderung von Fachkräften und die Weiterentwicklung des Berufsbildes sind eine Herzensangelegenheit für ihn.



**Thomas Schmitt** ist Obmann des AK Aus- und Fortbildung. Betriebsleiter, Meister für Bäderbetriebe, Wellness und Spamanger und Fachdozent. Gemeinsam mit Eric Voß schrieb er das Buch „Dienstleistungen in Bädern – mit Herz und Verstand“.

# Impressum

## AB Archiv des Badewesens

Sonderdruck Personal

### Herausgeber

Deutsche Gesellschaft  
für das Badewesen e.V.  
Postfach 34 02 01, 45074 Essen  
☎ 0201 87969-0  
☎ 0201 87969-20  
✉ info@dgfdb.de  
🌐 www.dgfdb.de

### Redaktionsgeschäftsstelle

Postfach 34 02 01, 45074 Essen  
Haumannplatz 4, 45130 Essen  
☎ 0201 87969-0  
✉ info@dgfdb.de

### Chefredakteurin

Ann-Christin von Kieter (AvK)  
Anschrift: s. Redaktionsgeschäftsstelle  
☎ 0201 87969-12  
✉ a.vonkieter@dgfdb.de

### Mitarbeit an dieser Ausgabe:

Arbeitskreise Aus- und Fortbildung,  
Betriebswirtschaft und Personal  
der DGfDB (Autorenverzeichnis  
siehe Seite 50 und 51)

### Verlag und Anzeigen

Deutsche Gesellschaft für  
das Badewesen GmbH  
Postfach 34 02 01, 45074 Essen  
☎ 0201 87969-19  
☎ 0201 87969-21  
🌐 www.dgfdb.de

### Verlagsleiter

Christian Mankel (CM)  
Anschrift: s. Verlag und Anzeigen

### Anzeigen und Vertrieb

Sebastian Friedrich  
☎ 0201 87969-19  
✉ s.friedrich@dgfdb.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 27,  
gültig ab 01.01.2024.

### Layout

giftGRÜN GmbH Digitalagentur  
Pascalstraße 6, 52076 Aachen  
🌐 www.giftgruen.com

### Satz und Bildbearbeitung

Sabine Hartmann  
Anschrift: s. Redaktionsgeschäftsstelle  
✉ s.hartmann@dgfdb.de

### Druck und Vertrieb

Druckerei Silber Druck oHG  
Otto-Hahn-Straße 25, 34253 Lohfelden

### Hinweise

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen  
Nachdrucks und der Vervielfältigung,  
bleiben nach Maßgabe der gesetzlichen  
Bestimmungen Herausgeber und Verlag  
vorbehalten.

©Deutsche Gesellschaft für  
das Badewesen e.V.

# Anzeigenindex

Aqua Tec GmbH, Ebern www.aquatec-eborn.de	2. Umschlagseite	IBA-Aqua-Pflege-Produkte GmbH, Philippsburg www.iba-aqua.com	4. Umschlagseite	Wassertechnik Wertheim GmbH & Co. KG, Wertheim www.wassertechnik.de	Seite 28
Carela GmbH, Rheinfelden www.carela.com	3. Umschlagseite	LVHT GmbH, Mülheim www.lvht.de	Seite 21	M.O.P Management-Organisations-Partner GmbH, Zwickau www.mop-zwickau.de	Seite 25
EVERS GmbH & Co. KG, Hopsten www.evers.de	Seite 36	Schwimmbutz, Heimerzheim www.schwimmbutz22.de	Seite 19		

# Bäder- und Wellnesshygiene

Kein Problem mit Qualitätsreinigungsmitteln  
von CARELA® & reytec®.

CARELA, WE CARE1A

## Pool Fugenklar Gel

### FUGEN WIE NEU:

- frischt vergilbte & vergraute Fugen auf
- reinigt und pflegt
- tiefenwirksam & langanhaltend
- schont Plattengefüge
- wirkt besser als ein Hochdruckreiniger

Art. Nr. 1.54444.5

5 kg Eimer

Pool  
Fugenklar  
Gel



## Brilliant POOL

### TRÜBUNGSENTFERNER POOL & SPA

- frischt trübes & grünes Badewasser auf
- reinigt Leitungs- & Düsensystem effizient
- wirkt unabhängig von der Wassertemperatur
- beugt Whirlpool-Dermatitis vor

Art. Nr. 1.16555.1004

4 x 1 Liter Flasche

Brilliant  
Pool



## BIO pure

### CHLORFREIER SPEZIALREINIGER

- entfernt eisen- & manganhaltige Ablagerungen, Kalk, Schleimbeläge
- ideal für:  
Edelstahl | Chlorkautschuk | Epoxidharz | PVC | Fliesen | Kacheln |  
Farbanstriche | Beton | Zementmörtel | mineralische Beschichtungen

Art. Nr. 6.22122.20

20 L Kanister

BIO pure



## haa-drain

### ROHR UND ABFLUSS REINIGER

- löst Haare auf
- gegen schlechte Gerüche
- löst Seifenreste, Rückstände von Fetten und sonstige Verschmutzungen
- ideal für:  
Spül-/Waschbecken | Duschen | Badewannen | Toiletten

Art. Nr. 5.51800.1004

4 x 1 Liter Flasche

haa-drain



Thermen- und Bäderreinigung aktuell

# RISIKOLOSE ROBOTISIERUNG

## BEWERBUNG für das Team Reinigung

### Sehr geehrte Badbetreiber,

in den Medien habe ich erfahren, dass Sie auf der Suche nach einer zuverlässigen Unterstützung im Bereich der Flächenreinigung sind.

Ich bewerbe mich daher als moderner und hocheffizienter Roboterkollege für Ihr Team.

### Qualifikationen:

Ich kann vollautomatisch schrubben, wischen, kehren, saugen – und das in vielen Bereichen.

500-700 m<sup>2</sup> pro Stunde bei rund vier Stunden Akkulaufzeit

### Arbeitsbereitschaft:

Immer – auch am Wochenende, in der Urlaubszeit und nachts.

Krankheitsausfall – nach drei Tagen genesen.

### Erfahrungen:

Meine Familie besteht schon aus über 70.000 Geräten und ist in über 60 Ländern vertreten.

Reinigungen übernehmen wir seit 2022.

Über ein persönliches Kennenlernen würde ich mich sehr freuen. Im Online-Termin oder auch gerne bei Ihnen vor Ort.

Vorab finden Sie weitere Informationen über mich und auch meine monetäre Vorstellung unter [www.iba-robotic.com](http://www.iba-robotic.com).

Mit freundlichen Grüßen

PUDU CC1  
in der IBA-Bädervariante

>40%  
KOSTEN-  
ERSPARNIS

80%  
WASSER-  
EINSPARUNG

>40 Std.  
ZEITERSPARNIS  
PRO MONAT

4 Std.  
AKKU-  
LAUFZEIT

erlässiges Co-Working  
einer Flächenleistung  
von 500-700 m<sup>2</sup>/Std.

der Urlaubszeit,  
am Wochenende und  
auch nachts.



IBA GmbH  
Bruchstück 56-58 • D-76661 Philippsburg  
Tel. +49 7256 923080 • Fax-11 • [info@iba-aqua.com](mailto:info@iba-aqua.com)  
[www.iba-robotic.com](http://www.iba-robotic.com)



r-  
as  
kere  
bei  
der  
n  
t  
den,  
isch-  
ar-  
en