



Studienergebnisse

# Status und Zukunft der Schwimmbäder in Deutschland: Erfolgsfaktor Personal

Durchgeführt im Auftrag der Deutschen Gesellschaft  
für das Badewesen (DGfdB)

Essen | Osnabrück | Hamburg

13. Oktober 2022

Prof. Dr. Jürgen Franke



Studienergebnisse

# Status und Zukunft der Schwimmbäder in Deutschland: Erfolgsfaktor Personal

Durchgeführt im Auftrag der Deutschen Gesellschaft  
für das Badewesen (DGfDB)

Essen | Osnabrück | Hamburg

13. Oktober 2022

Prof. Dr. Jürgen Franke

## Vorwort

Die kommunalen Schwimmbäder als Teil des öffentlichen Sektors in Deutschland stehen für Gemeinwohl und Daseinsvorsorge. Dabei sind Ansprüche und Erwartungen in Zeiten der „Vielfachkrise“ nicht kleiner geworden.

Inmitten von herbstlich ansteigenden Coronavirus-Fallzahlen, der Klima- und Energieversorgungskrise, wachsender Inflation und der Flüchtlingsintegration wird eines nämlich ganz schnell direkt klar: Alle Krisen dieser Tage sind auch kommunale Krisen.

Die Corona-Pandemie war für viele Kommunen ein herber Rückschlag, der durch Mittel des Bundes und der Länder abgefedert wurde. Die Energiekrise konfrontiert Kommunen und ihre angeschlossenen Bäder nun mit bisher noch nicht seriös kalkulierbaren Kostensteigerungen, und gleichzeitig macht sich die Demografie immer mehr bemerkbar. Die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes lässt schon lange keinen Zweifel daran aufkommen, wie gravierend die demografischen Herausforderungen spätestens im Jahr 2030 sein werden.

Der demografische Wandel führt in Deutschland zu einer langfristig sinkenden Bevölkerungszahl und einer ethnisch heterogeneren Zusammensetzung. Heute sind geschätzt 145 000 Stellen in den Kommunen unbesetzt. Bis 2030 soll der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst sogar weiter auf über 800 000 Stellen anwachsen. Für viele sei dabei auch der Beruf der/des Fachangestellten für Bäderbetriebe nicht attraktiv genug. Während der akuten Corona-Zeit haben sich viele Beschäftigte am Beckenrand umorientiert. Arbeiten am Wochenende, keine üppige Bezahlung und Meldungen über gewaltbereite Badegäste sind Faktoren, die nicht gerade zu einem besseren Image beitragen. Aber steckt nicht doch viel mehr als nur das Image und die Demografie hinter den Herausforderungen in der Bäderbranche?

Welche unterschiedlichen Erwartungen gibt es an die Attraktivität des Berufsbildes sowie des Arbeitsumfeldes und welche Werte prägen die verschiedenen Generationen im Zeitalter von „New Work“? Dieser zentralen Fragestellung widmet sich der vorliegende Ergebnisbericht. Wir geben dabei eine Status-quo-Analyse und erste allgemeine Handlungsempfehlungen.

Essen, im Oktober 2022



Christian Mankel, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGfDB)



Eric Voß, Bereichsleiter Aus- und Fortbildung der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGfDB)

## Inhalt

Studiensteckbrief	4
Aktuelle Situation in Bäderbetrieben	5
Personal- und Fachkräftebedarf	8
Attraktivität des Berufsbildes FAB	13
Zukunftsperspektiven und Erfolgsfaktoren	15
Empfehlungen und Handlungsfelder	16
Beispiele für Kampagnen/Anzeigen zur Personalgewinnung	18



## FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

WIR LIEFERN KURZFRISTIGE LÖSUNGEN UND LANGFRISTIGE STRATEGIEN FÜR DIE ZUKUNFT IHRER BÄDER.

- Bedarfsermittlung
- Wasserflächenversorgung
- Produktoptimierung
- Umsatzpotenziale
- Wirtschaftliche Analysen
- Sanierung oder Neubau
- Machbarkeitsstudien
- Bäderkonzepte

**PRO|FUND**  
C O N S U L T

[www.profund-consult.de](http://www.profund-consult.de)  
[info@profund-consult.de](mailto:info@profund-consult.de)



## Studiensteckbrief

Die Studie soll Klarheit über die Entwicklung der Personalsituation und des Fachkräftemangels in Bäderebetrieben schaffen sowie Verbesserungspotenziale und Perspektiven aufzeigen. Hierzu wurden ein ausgewählter Querschnitt von Expert:innen aus öffentli-

chen und privaten Bäderegesellschaften in Deutschland interviewt. In einer qualitativen Studie wurden 25 Interviews sowohl persönlich als auch mittels Videokonferenz durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 90 Minuten.



### HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

- In Anbetracht der demografischen Entwicklung in Deutschland ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs eine der großen Herausforderungen der kommenden Jahre für alle Akteur:innen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.
- Immer mehr Unternehmen und Institutionen wie öffentliche Bäderebetriebe sind bereits akut von dem Mangel an Personal und Fachkräften betroffen.
- Vor diesem Hintergrund soll die Entwicklung der Personalsituation bzw. des Fachkräftemangels in Bäderebetrieben systematisch untersucht und Handlungsfelder abgeleitet werden.



### TIMING

- Das Befragungskonzept und der Interviewleitfaden wurden Anfang September in Zusammenarbeit mit Eric Voß, Roland Kettler und Christian Mankel erarbeitet.
- Die Datenerhebung erfolgte vom 19. September bis zum 5. Oktober 2022.
- Die Rekrutierung der teilnehmenden Bäderebetriebe geschah zufallsgesteuert durch Prof. Jürgen Franke.
- Es gab individuelle Terminvereinbarungen in zuvor definierten Zeitfenstern.



### ZIELGRUPPE

- Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGföB)
- Die Stichprobe umfasst ca. 40 öffentliche und private Bäderegesellschaften und repräsentiert rund 240 Bäder in Deutschland.
- Es handelt sich um einen ausgewogenen Mix aus urbanen und ländlichen Bäderstandorten aus nahezu allen Bundesländern.



### BEFRAGUNGSMETHODE

- Qualitative Interviews mit einer geplanten Dauer von ca. 45 Minuten durch Prof. Jürgen Franke.
- Insgesamt wurden 25 Interviews geführt. Davon waren neun persönliche Interviews vor Ort und 16 Interviews wurden per Video-Interview (insb. Zoom) durchgeführt.
- Tatsächliche Dauer der Interviews: durchschnittlich ca. 55 Minuten. Einzelne Interviews dauerten auch 1,5 Stunden.



### SCHLÜSSELFRAGEN

- Wie hat sich die Personalsituation bzw. der Personalbedarf entwickelt und wie lässt sich die aktuelle Personalsituation (bspw. Zu- und Abgänge, Ausbildungsplätze) beschreiben? Was sind die Gründe hierfür?
- Wie attraktiv ist das Berufsbild „FAB“ und wie kann die Attraktivität gesteigert werden?
- Welche Maßnahmen ergreifen Bäder vor dem Hintergrund der Personalengpässe zur Aufrechterhaltung des Bäderebetriebs?
- Wie verändern sich in Zukunft die Rahmenbedingungen und der Personalbedarf für Bäderebetriebe? Was sind die wichtigsten Handlungsfelder?

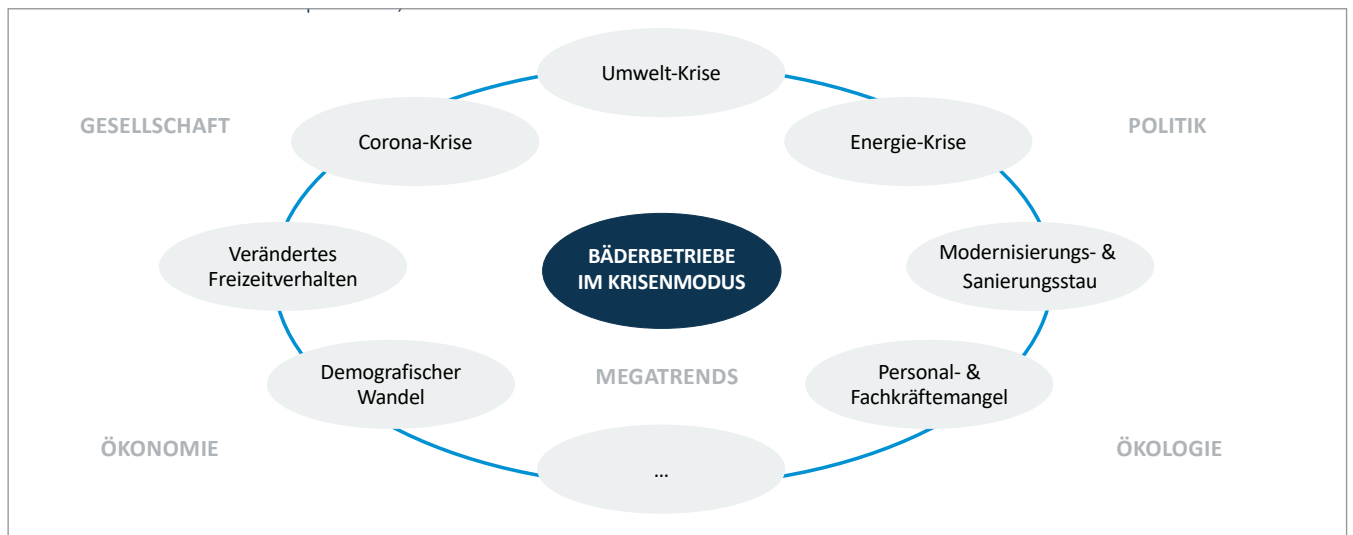


### ZENTRALE INHALTE

- Allgemeine Entwicklungen in der Freizeit- und Bäderebranche
- Entwicklungen bzgl. Personalbedarf und Fachkräftemangel
- Status quo der Personalsituation in Bäderebetrieben (Fluktuation, Ausbildungsquote, Alterspyramide etc.)
- Konsequenzen und Maßnahmen zur Beseitigung des Personal- und Fachkräftemangels
- Attraktivität und Perspektiven des Berufsbildes „Fachangestellte/r für Bäderebetriebe“
- Benchmarks und Handlungsfelder

## Aktuelle Situation in den Bäderbetrieben

Expert:innen aus den Badbetrieben sehen sich aufgrund der krisenhaften Entwicklungen vor großen Herausforderungen. Der durch den einzigartigen Krisenmodus empfundene Handlungsdruck wird als besonders stark empfunden, so stark wie noch nie.



Aus Sicht der Bädereexpert:innen ist die aktuelle Situation in Bäderbetrieben einzigartig und mit bisherigen Entwicklungen und Herausforderungen nicht zu vergleichen.

**?** Wie ist die Situation der Bäderbetriebe ganz allgemein zu bewerten?

Die Corona-Pandemie mit Personalabbau und einem halben Jahr Kurzarbeit hat viel verändert ...  
Wir haben viele Probleme zurzeit!

Im jetzigen Krisenmodus müssen wir aus dem verstaubten Bäderimage raus – anders denken und handeln ... unsere Chancen nutzen ...

Wir sind im größten Krisenmodus, seit ich in dieser Branche tätig bin ... Die großen Bädergesellschaften professionalisieren sich, kleinere und mittlere Bäder kämpfen.

... viele ‚alte‘ Probleme zeigen sich jetzt.

### Schlussfolgerungen

- Durch die aktuellen, parallel verlaufenden Krisen in Deutschland stehen nicht nur die Bäderbetriebe vor bisher nicht gekannten Herausforderungen.
- Dabei sehen sie sich im Spagat zwischen Modernisierungs- und Investitionsstau, Energie- und Kostensparen, Reduzierung von Leistungen bei gleichzeitig steigenden Qualitäts- und Kundenanforderungen.
- Die Zukunft der Bäder bzw. die der großen Bedeutung und Vielfalt in Deutschland stehen aus Sicht der Expert:innen – bei aller Unsicherheit über die Entwicklung der nächsten Monate – nicht auf dem Spiel.
- Vielmehr gilt es, den aktuellen Krisenmodus aktiv zu nutzen und die eigene Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit der Bäderbetriebe zu stärken. Dabei sind sich die Befragten einig, dass das nur durch gemeinsame Anstrengungen mit den wichtigen Stakeholdern aus der Politik, den Stadtwerken und den Kommunen gelingen kann.

Die Konsequenzen der demografischen Entwicklung wurden durch die Corona-Krise deutlich sichtbar und haben die Personal- und Ausbildungssituation in Unternehmen und Bäderbetrieben weiter verschärft.

**?** Wie hat sich die Personalsituation bzw. der Personalbedarf in den letzten drei Jahren in den Bädern entwickelt?

“ Das Fachkräfteproblem wurde bereits seit 2018 gesehen. Wir bekommen nicht mehr ausreichend Bewerbungen für die FAB.

Aushilfen bzw. Wasseraufsichten und Rettungsschwimmer sind das größte Problem. Die bekommen wir nicht mehr.

Die Rettungsschwimmer wollen Flexibilität und nicht mehr so viele Stunden arbeiten.

” Personalprobleme haben wir nicht nur rund um das Becken, sondern auch in der Verwaltung.

### Schlussfolgerungen

- Aufgrund der demografischen Entwicklung hatte sich die aktuelle Personal- und Ausbildungssituation schon länger angekündigt. Die Corona-Krise hat die schwierige Situation beschleunigt und verschärft. In Bäderbetrieben hat das tiefe Spuren hinterlassen.
- Eine Vielzahl von Mitarbeiter:innen haben sich neue Aufgaben in anderen Branchen und bei öffentlichen und privatwirtschaftlichen Arbeitgeber:innen gesucht.
- Diesen Verlust von insb. Rettungsschwimmer:innen, Aushilfen, Kassenkräften und Servicekräften (insb. Saisonkräfte) müssen die Bäder verstärkt in Zeiten der Arbeitskräftemangellage wieder aufbauen bzw. rekrutieren. Und dies in der Hoffnung, dass sie das gewonnene Personal nicht wieder schnell verlieren.
- Den Bädern fällt es dabei deutlich einfacher, Personen mit geringen Einstellungsbarrieren (bspw. Kassenkräfte) zu rekrutieren als Rettungsschwimmer, die strenge praktische und theoretische Voraussetzungen erfüllen müssen. Somit bilden einzelne Bäder Rettungsschwimmer:innen bereits in Eigenregie aus.

## Zentrale Bäderberatungsstelle

Wir stehen Ihnen als kompetenter und neutraler Ansprechpartner zur Verfügung.

### Unsere Beratungsleistungen

- ✓ Ermittlung des Sanierungsbedarfs, Hinweise zu Modernisierungen mit Kostenprognose
- ✓ Bewertung des vorhandenen energetischen Standards mit Optimierungsvorschlägen
- ✓ Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht während des Bade- und Saunabetriebes
- ✓ Naturbäder, Badestellen und Gemeingebrauch an Gewässern
- ✓ Personalbedarfsermittlung
- ✓ Vertragsgestaltung Vereine und Schulen, Verpachtung
- ✓ Betriebshandbücher
- ✓ und weitere

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

Sie interessieren sich für eine Beratung?

Ihr Ansprechpartner:



Thomas Katins

☎ 0201 87969-23

✉ [t.katins@baederportal.com](mailto:t.katins@baederportal.com)



Deutsche Gesellschaft für das Badewesen



Die Konsequenzen der Personalengpässe führen vielerorts zu weitreichenden Einschränkungen bei der Nutzung öffentlicher Bäder.

**?** Welche Maßnahmen wurden durch Personalengpässe bei Fachkräften, Rettungsschwimmer:innen und saisonalen Aushilfen zur Aufrechterhaltung des Bäderbetriebs ergriffen?

“Schließungsmaßnahmen und die Reduzierung der Öffnungszeiten sind leider Realität.

Uns fehlt Personal – 6 FTE\* pro Bad.

... jonglieren durch dauerhaften Personalwechsel. Mo. bis Fr. reduzieren wir die Zeiten für die Öffentlichkeit.

Öffnungszeiten 15 bis 20 Stunden pro Woche reduziert, 2 Freibäder später geöffnet, Frühschwimmen geht nicht mehr ...

”Schließung des Hallenbades – 340 Stunden ... unsere Saunen sind ohnehin schon zu!

#### Schlussfolgerungen

- Konsequenzen der Personalengpässe sind an vielen Bäderstandorten deutlich sichtbar. Hinzu kommen zunehmend die Einschränkungen durch die Energiekrise und die erforderlichen Sparmaßnahmen.
- Die Aufrechterhaltung des Badebetriebs ist vielerorts nur durch den hohen Einsatz des Stammpersonals zu gewährleisten. Überstunden und Sonderschichten sind an der Tagesordnung.
- Auch Sondereinsätze des Personals aus der Verwaltung sind zur Sicherstellung der Beckenaufsicht an einigen Bäderstandorten keine Ausnahme mehr.
- Dennoch ist die Reduzierung der Öffnungszeiten, Sauna- und Schwimmangebote für die Öffentlichkeit vielerorts während der Sommermonate überwiegend „stille“ Realität geworden.
- Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Monaten, nicht zuletzt durch zusätzliche Energiesparmaßnahmen, weiter fortsetzen.

\*Full Time Equivalent (rechnerische Größe zur Messung von Arbeitszeit)

## SCHWIMMBAD UND SAUNA: MIT UNS LÄUFT'S!



### BÄDERCOACH

Arbeitnehmerüberlassung  
Freibadbetriebsführung  
Personalvermittlung

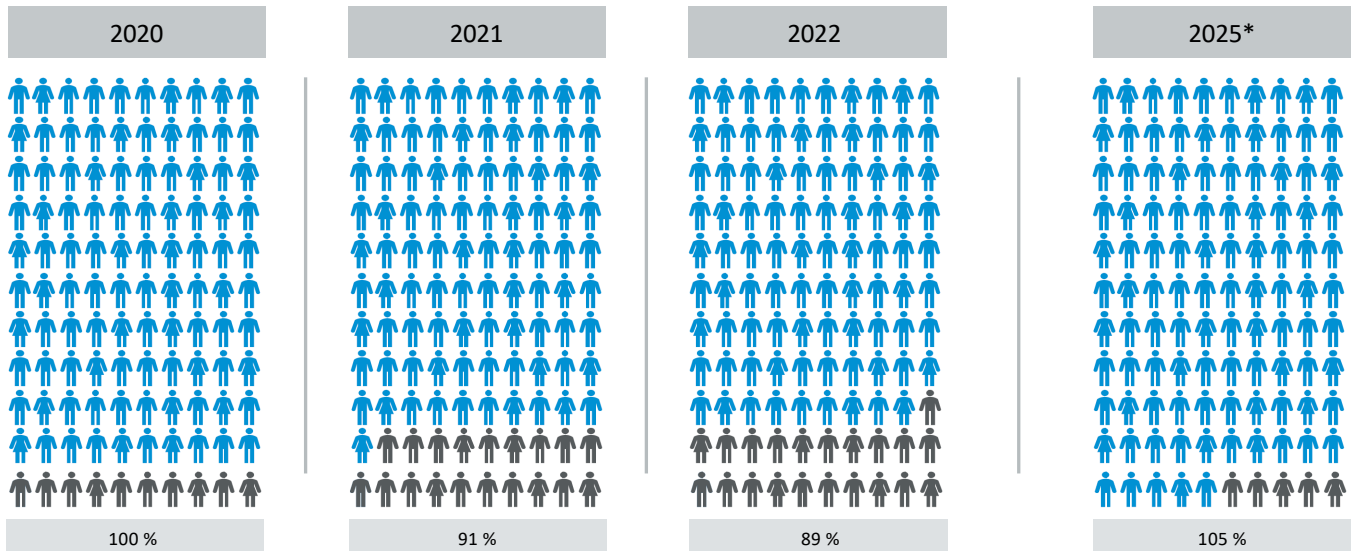
Bädercoach GmbH  
O'Brien Str. 2  
91126 Schwabach  
+49 (0) 9122 / 830 310  
www.baedercoach.de  
office@baedercoach.de

Kontakt



## Personal- und Fachkräftebedarf

Die Anzahl der besetzten Ausbildungsplätze zum FAB hat sich in den betrachteten Bädern seit 2020 deutlich reduziert. Für das Jahr 2025 prognostizieren die Expert:innen – trotz der großen Unsicherheit – aufgrund der Fluktuation einen drastisch erhöhten Ausbildungsbedarf.



Anmerkung: Basis Anzahl FAB-Auszubildende im Jahr 2000 (100 %); \*2025: Schätzung der benötigten Ausbildungsplätze

Das Recruiting der FAB-Auszubildenden wird für Bädergesellschaften immer aufwändiger und anspruchsvoller. Eine aktuelle, zielgruppenaffine Social-Media-Präsenz ist zunehmend erfolgskritisch.

? Mit welchen Maßnahmen rekrutieren Sie die Auszubildenden zum/zur FAB? Mit welchem Erfolg?

„Unser Standort ist ein Magnet und für die Gewinnung von jungen Auszubildenden sehr attraktiv.“

Wir machen das ganze Programm – von Praktikumsangeboten, Jobmessen, Plakatwerbung, Social-Media-Kampagnen bei Insta und TikTok bis zur persönlichen Ansprache von schwimmaffinen Personen.

... mit unseren attraktiven Bädern, einer coolen Kampagne und unseren Ansätzen hin zur Arbeitgebermarke gewinnen wir schon gute Talente.

### Schlussfolgerungen

- Das Engagement der Bäderbetriebe zur Gewinnung von Auszubildenden ist kontinuierlich gestiegen. Nicht selten werden umfangreiche Recruiting-Programme geplant und umgesetzt. Dabei werden Bädergesellschaften vielfach durch Kommunen bzw. Stadtwerke und weitere Dienstleister unterstützt.
- Häufig werden gemeinsam Schulen und Jobmessen besucht, um den Ausbildungsberuf bekannt zu machen und Praktika anzubieten. Darüber hinaus werden auch interne Bewerber:innen mobilisiert.
- Klassische Plakat-, Mailing- und Anzeigenkampagnen werden ebenso genutzt wie Mitarbeiterprämien für erfolgreiche Empfehlungen bzw. neu gewonnene Auszubildende.
- Die interaktive Nutzung von Social-Media-Kanälen wie Instagram, Facebook und TikTok sowie Veranstaltungen in Schulen/Vereinen und die persönliche Mund-zu-Mund-Kommunikation werden als besonders wirksam bei der Zielgruppenansprache bewertet.
- Zunehmend werden auch neue Formate wie Videos bzw. Videobewerbungen eingesetzt. Digitale Formate gewinnen an Relevanz.

Die Anzahl der Ausbildungsplätze ist seit 2020 rückläufig. Dabei geht die Anzahl der Bewerbungen ebenso zurück wie die Qualität der Bewerber:innen – bei gleichzeitig steigenden Ansprüchen.

? Wie hat sich die Anzahl der Ausbildungsplätze in den Bäderbetrieben seit 2020 entwickelt?

„Dieses Jahr konnten wir nur die Hälfte gewinnen. Auch das ist Teil unserer Notlage.“

Wir haben 15 Auszubildende, d. h. jeweils fünf pro Jahr. Davon schaffen vier die Ausbildung.

Wir würden gerne mehr einstellen, bekommen aber immer weniger Bewerbungen und auch deutlich schlechtere Bewerber:innen.

Bewerber haben immer höhere Ansprüche.

„Mittlerweile haben wir trotz unserer extremen Anstrengungen große Schwierigkeiten, unsere freien Ausbildungsplätze zu besetzen.“

#### Schlussfolgerungen

- Bäderbetriebe sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, um die erforderlichen Nachwuchskräfte zu gewinnen und dauerhaft zu halten.
- Seit 2020 hat sich die Anzahl der besetzten Ausbildungsplätze in den berücksichtigten Bädergesellschaften reduziert. Auch die Anzahl der Bewerbungen hat sich vielfach halbiert.
- Vor diesem Hintergrund konnte über die Hälfte der Bädergesellschaften nicht die geplanten Ausbildungsplätze besetzen.
- Demgegenüber konnte etwa ein Drittel der Bäder alle Ausbildungsplätze besetzen – einige kleinere Standorte erfreulicherweise sogar über Bedarf bzw. Plan.

## mafis® digital

Smartes Gästemanagement – Perfekt organisiert

Besuchen Sie uns auf der  
**interbad | Stand 6B43**  
25.-28. Oktober 2022

Der Weg in die Cloud ist inzwischen ein selbstverständlicher Bestandteil der Digitalisierung. Mit mafis® digital gehen wir diesen Weg mit Ihnen!

Nutzen Sie Ihre bewährte mafis® Umgebung und profitieren Sie von unserem neuen Lösungsportfolio – das Beste aus zwei Welten!



#### mafis® easyTicket

In diesem Webshop können sich Ihre Gäste jederzeit ein Eintrittsticket oder einen Wertgutschein kaufen.



#### mafis® reserve

Organisieren Sie bequem die Buchung Ihrer Ressourcen – Kurse, Räume, Liegen oder Wellness-Angebote.



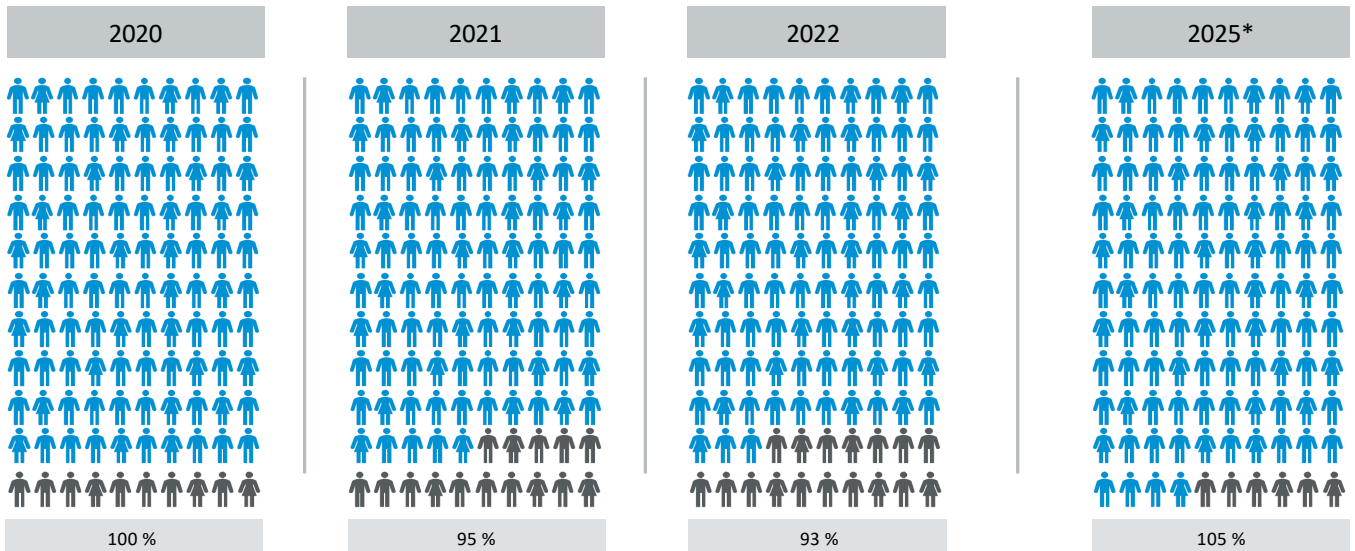
#### mafis® flex

Anlagenbetreiber haben mit mafis® flex die Möglichkeit, Mehrfachtickets, Geldwert- oder Zeitkarten auszugeben, welche in Anlagen anderer mafis®-Betreiber eingesetzt werden können.

**eccospro**

eccos pro gmbh · Postfach 100220 · D-42502 Velbert · Fon 02051/2086200 · info@eccos-pro.com · eccos-pro.com

Aufgrund der Fluktuation hat sich in den letzten Jahren die Anzahl der beschäftigten Fachangestellten für Bäderbetriebe reduziert. Gleichzeitig steigt die Anzahl der offenen Stellen kontinuierlich.



Anmerkung: Basis Anzahl FAB im Jahr 2000 (100 %); \*2025: Schätzung der benötigten FAB

**Ausgebildete Fachangestellte für Bäderbetriebe verlassen ihren Ausbildungsbetrieb überwiegend nach vier bis fünf Jahren nach Abschluss der Ausbildung insbesondere aufgrund fehlender Karriereperspektiven.**

**?** Wie zufrieden sind Sie mit dem Verbleib der ausgebildeten FAB in ihrem Bäderbetrieb?

Die Anzahl der offenen Stellen ist in den letzten beiden Jahren deutlich gestiegen.

Bei den Auszubildenden, die wir mal für uns begeistert haben, ist die Fluktuation in den ersten drei bis vier Jahren quasi gleich null. Danach suchen sie oft eine neue Herausforderung.

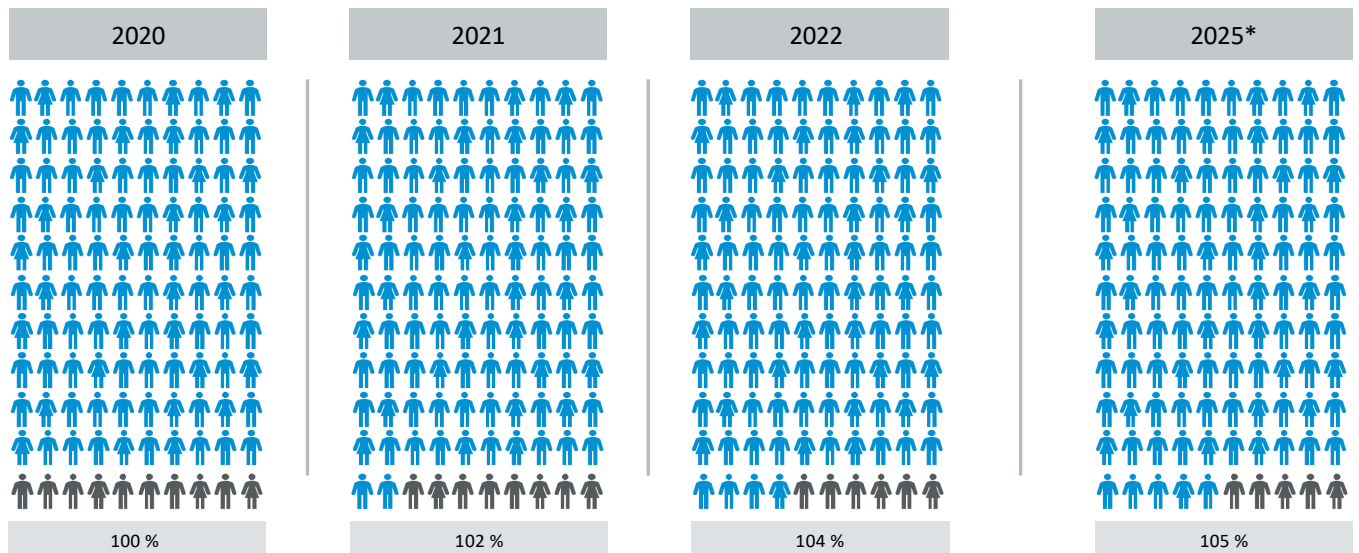
Corona hat Einstellungen und Leidenschaft in diesen Beruf verändert ... mehr Egoismus bis zu mehr Krankheitstage sind Konsequenzen ...

... von normaler Fluktuation kann schon länger keine Rede mehr sein!

### Schlussfolgerungen

- Allein in den befragten Bäderbetrieben können ca. 65 offene Stellen in Vollzeit nicht besetzt werden.
- Aufgrund der Fluktuation ist die Nachfrage nach Fachangestellten für Bäderbetriebe in den zurückliegenden Jahren deutlich gestiegen.
- Gründe für diese Fluktuation sind nicht nur die übliche Alterspyramide bzw. das Erreichen des Rentenalters.
- Während in der Vergangenheit die Fachangestellten mit Leidenschaft ihrer Aufgabenerfüllung über viele Jahre nachgegangen sind, ändern sich im Zeitalter von „New Work“ die Einstellungen und Anforderungen hinsichtlich Arbeit und Freizeit.
- Insbesondere aufgrund der fehlenden Karriere- und Gehaltsperspektiven sowie der geringen Wertschätzung des Berufsbildes in breiten Teilen der Gesellschaft wird die Begeisterung für die Tätigkeit als FAB und die langfristige Bindung an „sein Bad“ immer schwieriger.

Der Bedarf an Rettungsschwimmer:innen ist in den betrachteten Bädern seit 2020 deutlich gestiegen. Dabei konnten die Bäderbetriebe die vorhandenen Stellen – wenn überhaupt – nur mit erheblichen Schwierigkeiten besetzen.



Anmerkung: Basis Anzahl Rettungsschwimmer:innen im Jahr 2000 (100 %); \*2025: Schätzung der benötigten Rettungsschwimmer:innen

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Verfügbarkeit von gut ausgebildeten FABs werden Rettungsschwimmer:innen zur Aufrechterhaltung des Badebetriebs immer wichtiger. Gleichzeitig wird die erfolgreiche Rekrutierung seit 2020 immer schwieriger.

**?** Wie hat sich die Anzahl der Rettungsschwimmer:innen seit 2020 entwickelt?

... wir arbeiten seit zwei Jahren mit Fremdfirmen zusammen, um Rettungsschwimmer, aber auch Fachangestellte zu gewinnen.

Wo sind nur die Rettungsschwimmer alle hin?  
... Keine Ahnung, was die jetzt machen.

...der Organisationsaufwand rund um den Einsatz von Rettungsschwimmern ist enorm gestiegen!

... immer mehr Bewerber wollen weniger Stunden arbeiten.

... vier davon kommen von der Bundeswehr ...

### Schlussfolgerungen

- Der Einsatz von Rettungsschwimmer:innen ist insbesondere in der Freibadsaison besonders wichtig. So benötigen einzelne Bäder zwischen 50 bis 100 Saisonarbeitskräfte pro Jahr.
- Gleichzeitig ist der Bedarf an festangestellten Rettungsschwimmer:innen während der letzten Jahre – auch zur gezielten, temporären Unterstützung des FAB – deutlich gestiegen.
- Die geringe Verfügbarkeit, mangelnde Rekrutierung und deutlich geringeren Einsatzzeiten von Rettungsschwimmer:innen werden von der Mehrzahl der befragten Expert:innen als eine zentrale Ursache für die Verschärfung der Personalsituation in Bäderbetrieben im aktuellen Jahr betrachtet.
- In ihrer Not gehen nicht wenige Bäder bei der Rekrutierung von Rettungsschwimmer:innen unkonventionelle Wege. Sie setzen bspw. auf die Unterstützung von Dienstleistern sowie den Einsatz von ausgebildeten Security- und Bundeswehrmitarbeiter:innen. Andere übernehmen die Ausbildung von Rettungsschwimmer:innen bereits in Eigenregie in Kooperation mit der DLRG.

Bäderbetriebe ergreifen eine Vielzahl von Maßnahmen zur Personalbindung. Dabei sind Maßnahmen mit einer individuellen, emotionalen und wertschätzenden Ausrichtung besonders wirksam.

**?** Welche Maßnahmen nutzen Sie zur Personalbindung? Wie beurteilen Sie den Erfolg dieser Maßnahmen?

... wir haben wesentlich mehr Fluktuation ...

Wir machen das, was möglich und üblich ist ...

Natürlich bieten wir eine Vielzahl an Maßnahmen zur Personalbindung an ... von Job-Tickets, Fitness- und Gesundheitsprogrammen bis hin zu vergünstigten Stromtarifen.

... Elektrofahrzeuge zur Verfügung stellen ...

Wir nutzen auch banale Dinge zur emotionalen Bindung, bspw. digitale Adventskalender.

... Das geht alles in Richtung ‚Social Benefits‘.

#### Schlussfolgerungen

- Auch das Engagement der Bäderbetriebe zur Bindung ihres Personals ist vor dem Hintergrund der allgemein gestiegenen Fluktuation deutlich gestiegen.
- Maßnahmen, die zur erfolgreichen Bindung des Personals eingesetzt werden, sind sehr vielfältig und variieren je nach Ausgangssituation und insbesondere den individuellen, tariflichen Rahmenbedingungen der Bäderbetriebe.
- Häufig eingesetzt werden primär monetäre Bindungsmaßnahmen wie Diensthandy, Sonderprämien, Sonderurlaubstage etc. Hierzu gehört vereinzelt die Verfügbarkeit von Werkwohnungen.
- Aus Sicht der Expert:innen sind kulturprägende „emotionale“ Aspekte besonders erfolgreich, die durch Führungskräfte „gelebt“ werden. Hierzu gehören eine offene Kommunikation, Wertschätzung sowie individuelle Gesundheitsprogramme/-coachings und flexibilitätssteigernde Arbeitszeitkonten.
- Darüber hinaus sind vereinzelt Ansätze zum Aufbau einer starken und vertrauensbildenden Arbeitgebermarke erkennbar.

**BRENNTAG**

Connecting**Chemistry**

**WATER IS LIFE –  
THAT’S WHY WE CARE**



Eine gute Wasseraufbereitung ist die Basis für ein sorgenfreies Schwimmvergnügen und erfolgreichen Schwimmbadbetrieb.

Brenntag Water Treatment bietet ein komplettes Produktportfolio, das alle Anforderungen erfüllt, um Ihr Schwimmbadwasser in optimalem Zustand zu halten. Darüber hinaus können Sie sich für Beratung zur sicheren Verwendung, Handhabung und Lagerung dieser Produkte an uns wenden.

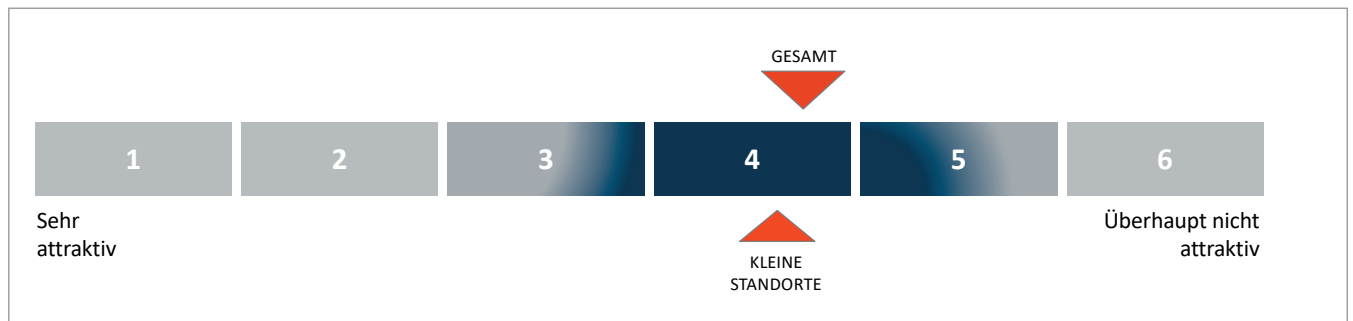
Wenn Sie mehr über unser Angebot und den Service zur Schwimmbadwasseraufbereitung erfahren möchten, kontaktieren Sie uns noch heute!

Brenntag GmbH  
Messeallee 11  
45131 Essen  
Deutschland  
Tel. +49 201 6496-0  
wasserchemie@brenntag.de

[www.brenntag.com](http://www.brenntag.com)

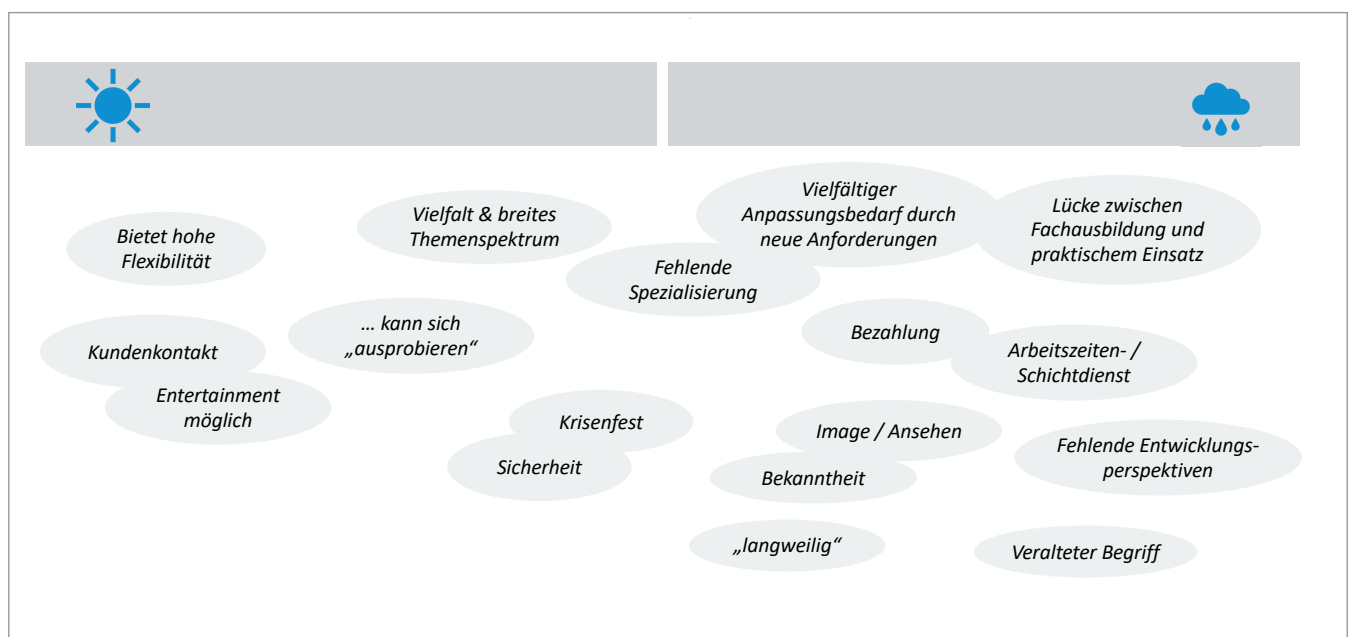
## Attraktivität des Berufsbildes FAB

Expert:innen aus den Bäderbetrieben beurteilen die Attraktivität des Berufsbildes „Fachangestellte/r für Bäderbetriebe“ als gering. Dabei führen die Attribute „inhaltliche Aktualität“, „Arbeitszeiten“, „Bezahlung“, „Entwicklungsperspektiven“ und nicht zuletzt der „angestaubte Begriff“ zu einer negativen Bewertung.



Es gibt jedoch auch positive Aspekte wie „Vielfalt der Ausbildungsinhalte“ bzw. das „breite Themenspektrum“ während der Ausbildung. Auch die „Krisenfestigkeit“ und „Sicherheit“ wurden positiv herausgestellt – allerdings mit einer deutlich zurückgehenden Priorität/Wahrnehmung bei der jungen Zielgruppe.

*Anmerkung: Die Attraktivität des Berufsbildes sollte aus Sicht der potenziellen Bewerber:innen (externe Sicht) beurteilt werden. Kleine Standorte sind Standorte mit maximal drei Bädern.*



Die Attraktivität des Berufsbildes „Fachangestellte/r für Bäderbetriebe“ wird insgesamt als gering bzw. verbesserungswürdig beurteilt. Dadurch verlieren die Bäder an Relevanz im Wettbewerb um junge Talente.

**?** Wie beurteilen Sie die Attraktivität des Berufsbildes der Fachkraft (FAB)? Was sind die Ursachen bzw. Gründe hierfür?

Die Ausbildung ist gut und überzeugt durchaus durch die Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzfelder.

Für mich ist diese Ausbildung zur ‚erlegenden Wollmilchsau‘ aus der Zeit gefallen.

Die Attraktivität und Qualität der Ausbildung ist sehr stark vom Ausbildungsbetrieb abhängig. Große Standorte haben hier Vorteile.

Gebe eine glatte Fünf! Schichten, Bezahlung, Meisterausbildung selbst finanzieren, Urlaub, Ansehen sind schlecht.

#### Schlussfolgerungen

- Das Berufsbild mit der Prüfungsordnung existiert bereits seit 1997 unverändert. Vor dem Hintergrund der steigenden gesellschaftlichen und technologischen Dynamik sehen das die Expert:innen kritisch.
- Ansätze zur Modernisierung des Berufsbildes konnten bisher nicht erfolgreich umgesetzt werden. Es zeichnet sich jedoch eine Überarbeitung ab – Änderungen stehen also „ante portas“.
- Dabei gilt es, den Spagat zwischen Generalisierung und Spezialisierung erfolgreich zu gestalten. Flexibilität und Individualisierung sind ebenfalls zu berücksichtigen.
- Expert:innen aus den Bäderbetrieben sehen eine Vielzahl von Verbesserungspotenzialen, die für die Steigerung der Attraktivität des Berufsbildes unbedingt genutzt werden sollten. Hierzu zählt nicht zuletzt auch die Überarbeitung der Bezeichnung „Fachangestellte/r für Bäderbetriebe – FAB“.

Vorschläge zur Attraktivitätssteigerung des Berufsbildes FAB beinhalten die drei Aspekte „Format und Inhalt“, „Ausbildungsbegriff“ und „Kommunikation“. Auch die Ausbildung in den Bädern vor Ort ist dabei gefordert.

**?** Wie könnte die Attraktivität des Berufsbildes der Fachkraft (FAB) verbessert werden? Was sind die drei wichtigsten Handlungsfelder?

Gerade wir als großer Bäderbetreiber werden uns noch stärker spezialisieren ... damit ist das große Spektrum der FAB-Ausbildung nur bedingt zukunftsfähig.“

Viele Verbesserungspotenziale ... Personalführung, Organisationsentwicklung im Prozess des Mangels sowie Kommunikationsfähigkeiten.

Mehr Spezialisten sind erforderlich: Module für digitale Prozesse, Organisation, Betriebswirtschaft, Kundenorientierung, Kurse ...

... individueller und professioneller werden.

#### Schlussfolgerungen

Handlungsfelder für die Attraktivitätssteigerung

- Überarbeitung des Formats und der Inhalte des Berufsbildes unter besonderer Berücksichtigung von:
  - dreijähriger Ausbildungsdauer
  - Grundlagenmodulen in der ersten Phase nach 18 Monaten mit Zwischenprüfung
  - Spezialisierungsmodulen in der zweiten Ausbildungsphase, die sich stärker an den individuellen Stärken und dem Bedarf der Auszubildenden orientieren
  - Beachtung von Sozial-, Kommunikations-, BWL-, Organisations- und Personalführungskompetenzen sowie Kundenmanagement (Rolle als Gastgeber:in, Aufenthaltsqualität, Fitness-/Präventionskurse im Wasser etc.)
- Begriff „Fachangestellte/r für Bäderbetriebe“ durch einen modernen, profilierenden und aufmerksamkeitsstarken Begriff ersetzen
- Intensive und kontinuierliche Kommunikation des Berufsbildes in Richtung aller relevanten Stakeholder
- praktische Ausbildung vor Ort in den Bäderbetrieben reorganisieren und attraktiver machen (Teamstrukturen, Individualisierung).



## Zukunftsperspektiven und Erfolgsfaktoren

Die Zukunftsperspektiven der Bäderbetriebe in Deutschland sind eng mit der Lösung der angespannten Personalsituation und der Gewinnung von qualifizierten Auszubildenden verbunden.



Die Zukunftsperspektiven der Bäderbetriebe werden darüber hinaus durch Management- und Kooperationsfähigkeiten in einem volatilen Umfeld sowie eine angemessene Ressourcenverfügbarkeit beeinflusst.

**?** Wie verändern sich in den kommenden Jahren die Rahmenbedingungen für Schwimmbäder ganz allgemein? Welche Perspektiven haben die Bäder?

Wir werden personal-, kosten- und energiebedingt unsere Bäder in Zukunft anders betreiben ...

In kleineren Bädern werden wir unsere Leistungen eher für Schulen und Vereine anbieten, in größeren Bädern für die Öffentlichkeit.

Mit digitalen Tools werden wir unser Personal ‚freischaufeln‘ und unterstützen.

Interkommunale Modelle werden an Bedeutung zunehmen ... kleinere und größere Standorte können viele Vorteile nutzen.

Es wird in 5–10 Jahren eine gewisse Marktberreinigung geben und Bäder werden schließen, insbesondere dort, wo die Bäderdichte hoch ist bzw. bei kleinen Kommunen ...

### Schlussfolgerungen

- Die Expert:innen sehen sehr deutlich den Transformationsbedarf in ihrer Branche bzw. in ihren Bäderbetrieben.
- Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass Sanierungsbedarf bei einer Vielzahl der Kombi-, Hallen- und Freibäder besteht, wird die anhaltende „Multi-/Permakrise“ als schwerwiegend empfunden.
- Der Handlungsdruck wird – da herrscht Einigkeit – in den kommenden Jahren insgesamt steigen.
- Auf Personalebene haben sich bereits einige Bädergesellschaften flexibel auf die veränderten Rahmenbedingungen und die neue Arbeitswelt (New Work) eingestellt. Diese Bäderbetriebe haben ihr Personalmarketing (bspw. digitale Kommunikation, Prozesse, Social Benefits) neu ausgerichtet. Auch die Bereitschaft und Fähigkeit in den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zu investieren, ist erkennbar.
- Die Gemeinsamkeit dieser „Leuchttürme“ ist die intensive Auseinandersetzung mit den neuen Anforderungen und der Mut zu innovativen Wegen und Lösungen.

Auf Basis der Expertengespräche lassen sich die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Personalarbeit ableiten. Diese Faktoren sollten Bäderbetriebe angemessen gut beherrschen.

<b>Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke Employer Branding als strategischer Rahmen</b>	
Moderne, digitale Tools im Rekrutierungsprozess	Transparenz von Arbeitsleistung und Gegenleistung sowie Relevanz der Wertschöpfung
Geschwindigkeit, Klar- und Unkompliziertheit im Rekrutierungsprozess	Wertschätzende Personalführung und dienstleistungsorientierte Unternehmenskultur
Intensive Kommunikation mit allen Stakeholdern im Transformationsprozess	Transparenz individueller Interessen der Fachkräfte mit nachvollziehbare Anspruch der Berücksichtigung von Work-Life-Balance
<b>Anpassung und Flexibilisierung von Gehaltsniveau/Arbeitszeiten</b>	

### Empfehlung und Handlungsfelder

Auf Basis der Studienergebnisse werden fünf Handlungsfelder zur erfolgreichen Personalarbeit und Sicherstellung des Fachkräftebedarfs abgeleitet und priorisiert.

Priorität	Handlungsfeld	Bemerkungen
1	Studienergebnisse und Relevanz des Personalmarketings intensiv kommunizieren	Nutzung von persönlichen und unpersönlichen Kommunikationskanälen
2	Diskussion der Studienergebnisse in den unterschiedlichen Gremien der DGfDB	Breite Diskussion in zentralen und regionalen Gremien. Digitales Forum zur Weiterführung und Intensivierung der Diskussion mit dem Ziel der Konsens- und Entscheidungsfähigkeit
3	Support zur Beherrschung der Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Personalarbeit erarbeiten/anbieten	Qualifizierung und Tools zum „exzellenten“ Personalmarketing für Bäderbetriebe unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Formaten/Ansprüchen
4	Überarbeitung des Berufsbildes „Fachangestellte/r für Bäderbetriebe“ (FAB)	Berücksichtigung wichtiger Parameter wie Kompetenzen, Karrierepfade, Gehalt etc. Frühzeitige Beteiligung der relevanten Stakeholder aus Politik, Gewerkschaften etc.
5	Kommunikationsinitiative für das neue Berufsbild erarbeiten/umsetzen	Intensive, zielgruppenbezogene Kommunikationsarbeit

INFO



### Über den Autor Prof. Dr. Jürgen Franke




Jürgen Franke ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Hochschule Osnabrück. Dabei lehrt er im Schwerpunkt aktuelle Themen zum operativen und strategischen Marketing, Vertriebs- und Kooperationsmanagement sowie zur Marktforschung.

Im Rahmen seiner Forschungstätigkeiten behandelt er aktuell die Krisen- und Zukunftsfähigkeit bzw. Resilienz von mittelständischen Unternehmen. Dabei ist für ihn die Zusammenarbeit mit Unternehmen bei der praxisorientierten Auseinandersetzung mit markt- und wettbewerbsbezogenen Zukunftsfragen von zentraler Bedeutung.

Neben seiner Hochschultätigkeit ist er geschäftsführender Gesellschafter der Prof. Franke + Gussenberg GmbH, einer auf die Entwicklung und Umsetzung von Strategien, Marketing-, Produkt- und Vertriebskonzepten sowie Marktforschung spezialisierten Beratungsgesellschaft.

Auf Basis seiner fundierten Erfahrung, die er seit 2004 in der Bäderberatung gewonnen hat, ist Prof. Franke auch als externer Berater der DGfDB tätig. Zu seinen Beratungsleistungen gehört insbesondere die Unterstützung bei der Erarbeitung von Kooperations- und Bäderkonzepten und der hierzu erforderlichen Entscheidungsgrundlagen.

#### Ihr Ansprechpartner:

Thomas Katins  0201 87969-23  
 0151 53113101  
 t.katins@baederportal.com

**LEDOS®**  
Wir sorgen für Ordnung im Wasser

**WIR LIEBEN  
SAUBERES  
WASSER**

LEDOS – Ihr Spezialist für die Aufbereitung von Schwimm- und Badebeckenwasser

Beispiele für Kampagnen/Anzeigen zur Personalgewinnung

Berliner Bäder



**DIVERS WIE BERLIN.  
UNSER BÄDER-TEAM.**



Grafikspezialistin, Social-Media-Profi, Communitymanagerin und Frauenbeauftragte. Rebecca ist eine geborene Berlinerin und seit 2007 Teil der BBB. Seitdem ist sie mit ihrer ehrlichen, authentischen Art unverzichtbar. Sie setzt sich stets für Gleichberechtigung ein und sagt: Du darfst so sein, wie du bist!



WE WOULD LOVE YOU!  
**WIR HABEN EINEN JOB FÜR DICH!**

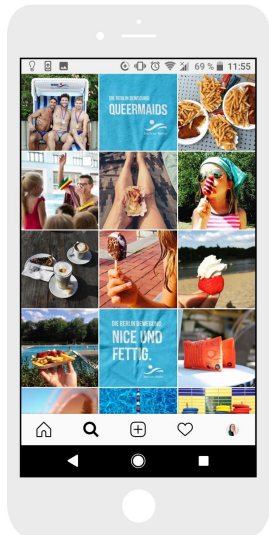
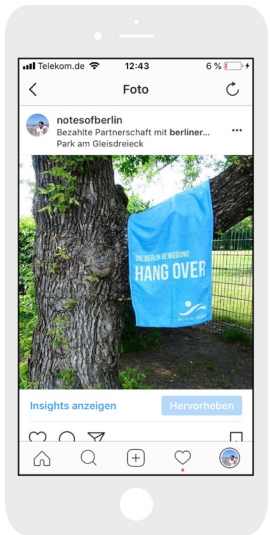
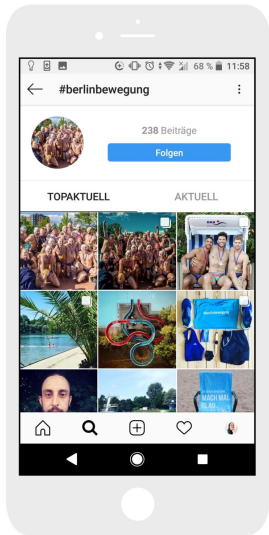
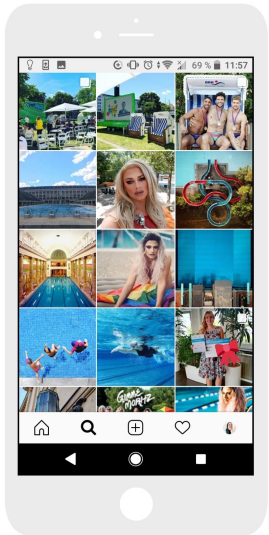
WE WOULD LOVE YOU!  
**WIR FÜHLEN EINE PROJEKTION FÜR DICH! FÜR UNSERE STRATEGIE UND DAS CHANCE-MANAGEMENT!**

LEBEN IN BERLIN BEWIRBUNG:  
**ES GEHT IMMER NOCH BILLIGER.**

BERLIN BEWEGUNG

WE WOULD LOVE YOU!  
**BERLINS NEXT SEEPFERDCHEN.**

**DIE REPORTAGE IM BILD!**



**Herausgeber**

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

**Redaktion**

Christian Mankel (V.i.S.d.P.),  
 Prof. Dr. Jürgen Franke, Eric Voß,  
 Ann-Christin von Kieter

**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  
 Anschrift: s. Verlag und Anzeigen

**Anzeigen und Vertrieb**

Sebastian Friedrich  
 ☎ 0201 87969-19  
 ✉ s.friedrich@baederportal.com

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 25, gültig ab 01.01.2022.

**Satz und Bildbearbeitung**

Staudt Lithographie GmbH  
 Kohlenstraße 34, 44795 Bochum  
 🌐 www.staudt-online.de

**Druck und Vertrieb**

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

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**

Brenntag GmbH, Essen www.brenntag.com	Seite 12	Husqvarna Deutschland GmbH, Ulm www.husqvarna.de	4. Umschlagseite	PROFUND Consult GmbH, Hamburg www.profund-consult.de	Seite 3
eccos pro gmbh, Velbert www.eccos-pro.com	Seite 9	Ledos AG, Mülheim/Ruhr www.ledos.de	Seite 17	Bädercoach GmbH, Schwabach www.baedercoach.de	Seite 7

**Unser Crossmedia-Paket**

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



Deutsche Gesellschaft für das Badewesen



HUSQVARNA MÄHROBOTER

# Einfach perfekt für Freibäder



Husqvarna®



Mähen ohne  
Investition.  
Erfahren Sie  
hier mehr:



[www.smart-lawn-service.de](http://www.smart-lawn-service.de)



## Wirtschaftlich, nachhaltig, zuverlässig

Lassen Sie die zeitaufwändige Rasenpflege in Schwimmbädern, Sportflächen oder anderen Einrichtungen die professionellen Mähroboter von Husqvarna machen und sparen Sie sich so Zeit, die Sie für andere Aufgaben benötigen. Durch den Einsatz mehrerer Automower® oder unseres Großflächenmähers CEORA™ können Sie große Flächen nach Ihren zeitlichen Erfordernissen mähen, arbeiten nachhaltig und wirtschaftlich und begeistern Ihre Besucher mit einem perfekten Rasen. Das gilt für den Kauf genauso wie für unser Service-Miet-Angebot zu niedrigen Monatsraten.

Erfahren Sie mehr unter:

[www.husqvarna.de/automower-pro](http://www.husqvarna.de/automower-pro) und [www.smart-lawn-service.de](http://www.smart-lawn-service.de)



AUTOMOWER® 550 UND CEORA™ MÄHROBOTER