



Ergebnisse der Personalbefragung, Teil 2: Attraktivitätsmaßnahmen und Rekrutierung



Foto: AdobeStock

Um die Personalsituation in Bäderbetrieben besser abbilden zu können, hatte die DGfDB im August 2023 eine umfangreiche Umfrage durchgeführt, deren Ergebnisse wir Ihnen in zwei Artikeln bereitstellen. In diesem zweiten Teil bewerten wir Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung, beleuchten die Bewerber/-innen und legen Ihnen dringend ans Herz, Praktikumsplätze anzubieten.

Im ersten Teil der Auswertung (siehe AB 05/2024, Seite 322 ff.) ging es um den Personalkörper, Einsatzzeiten und die Tarifbindung.

Autorinnen und Autoren:

Anja Doerenkamp (AK Personal der DGfDB) sowie Helene Michel, Armin Brückner und Benjamin Dega (AK Betriebswirtschaft der DGfDB)

INFO

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

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.

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

Innovation beginnt ...

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

www.dgfdb.de/seminare

Die Schwerpunkte der **DGfDB-Seminare**

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

Die nächsten Termine finden Sie in dieser Ausgabe ab Seite 416.

Ihre Ansprechpartnerinnen:



Sonja Dördelmann
☎ 0201 87969-22

✉ s.doerdelmann@dgfdb.de



Irene Kesselring
☎ 0201 87969-13

✉ i.kesselring@dgfdb.de



Deutsche Gesellschaft
für das Badewesen

und kostenlose 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 Altersvorsorge 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 Altersvorsorge und leistungsorientierte Vergütung entscheidend für die langfristige Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gleichzeitig wird die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und gesundheitsfördernde 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 Altersvorsorge und leistungsorientierte Vergütung sind in Bäderbetrieben mit Tarifvertrag branchenüblich – dies hält niemanden von einem Arbeitgeberwechsel ab.

Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg liegt daher in innovativen, freiwilligen Maßnahmen, die die Einzigartigkeit und Attraktivität des Arbeitsplatzes unterstreichen. Kostenlose Getränke, Parkplätze und Team-Events sind



Ihr Spezialist ...



... für Grossbad- Abdeckungen.

Abdeckungen, Zubehör
und Aufrollvorrichtungen
aus einer Hand!

www.bac-poolsystems.com



BAC pool systems GmbH

- Beratung & Verkauf
- Planung & Produktion
- Montage & Wartung

Carl-Metz-Strasse 3
DE-76275 Ettlingen
Tel: +49 7243 9496 000
Fax: +49 7243 9496 111
info@bac-poolsystems.com

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 gesundheitsfördernd gestalten	3,18
leistungsorientierte Vergütung	3,24
betriebliche Altersversorgung	3,55

TOP 5 der Attraktivitätsmaßnahmen als Arbeitgeber/-in



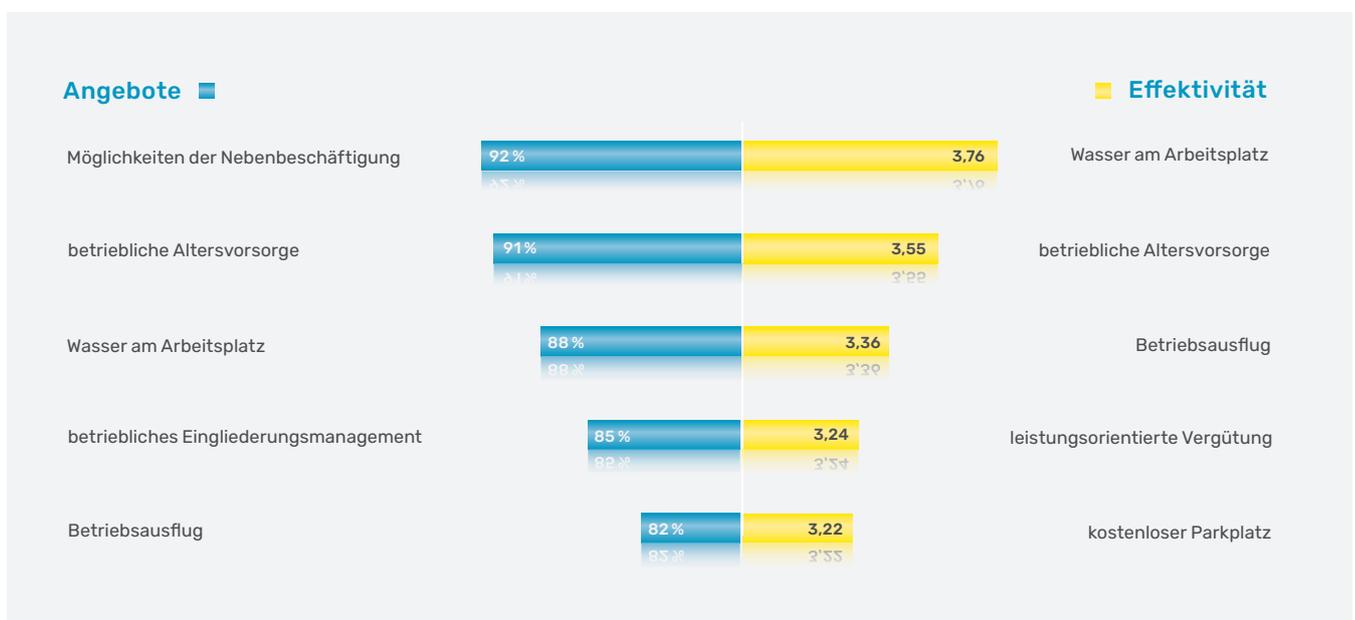
allerdings branchenüblich, daher müssen Arbeitgeber/-innen der Schwimmbad-Branche besonders kreativ sein, um die Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken.

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.

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





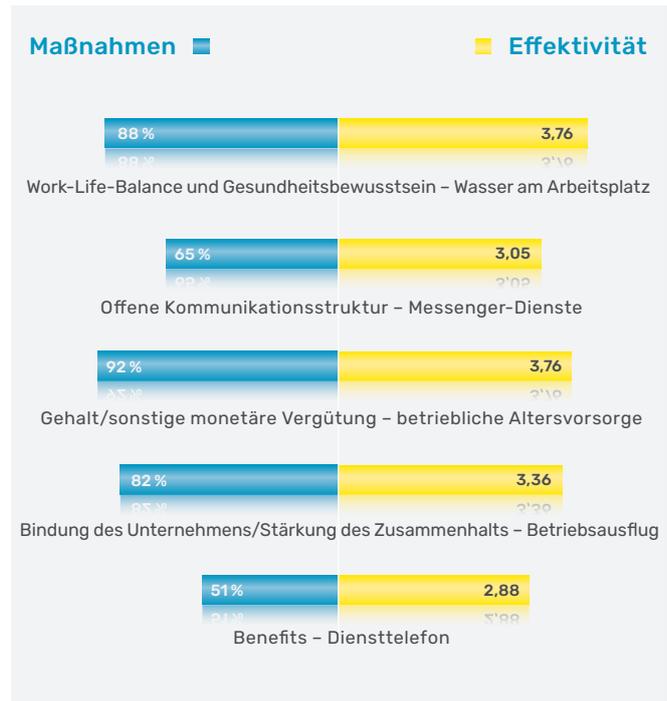
Attraktivitätsmaßnahmen als Arbeitgeber/-in
(erfolgreichste Maßnahme pro Kategorie)

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



TICKET - CONTROL

Das vollautomatisierte Zugangskontrollsystem von ECS




Ticketautomat

Besuchermanagement · Ticketautomaten · Abrechnungssysteme · Sonderlösungen

Metallbau Emmeln GmbH & Co. KG
Eichenstraße 58
D-49733 Haren (Ems)

Telefon: 0 59 32 / 72 55-199
Telefax: 0 59 32 / 72 55-20
E-mail: info@ecs-emmeln.de
Internet: www.ecs-emmeln.de

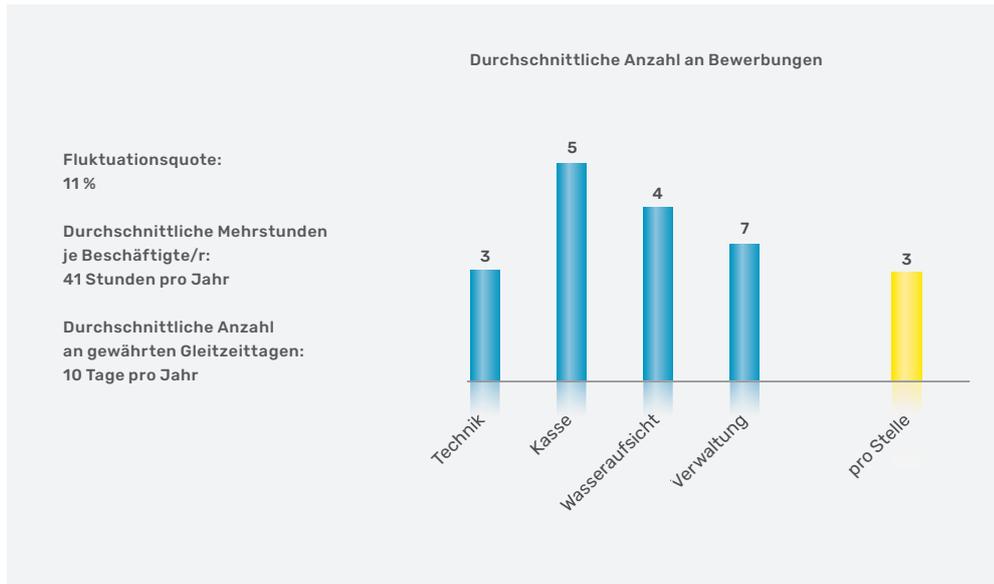




emmeln
control
systems



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



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 rin-

genden 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 Onboardingkosten, 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.

Besetzungsdauer bei Vakanzzen

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 neun 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 tarifgebunden Betrieben durch die einzuhaltenden Einstellungsvorschriften 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/-in zeigt sich 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 Langzeitpraktikan-

Werden Sie Mitglied!

Ihre Vorteile

- ✔ Gratis-Abo unserer Fachzeitschrift AB Archiv des Badewesens
- ✔ Zugriff auf die Artikeldatenbank mit über 16 000 Artikeln (ab 1906)
- ✔ Rabatt bei Stellenanzeigen
- ✔ kostenloser Bezug der DGfDB-Richtlinien und -Arbeitsunterlagen bzw. 75 % Rabatt für die Mitgliedsgruppen AI, AIII und CI
- ✔ Informationen über die Verbandsaktivitäten
- ✔ Einblick in die umfangreiche Urteilssammlung
- ✔ kostenlose Auskünfte und Sachhinweise
- ✔ Rabatt beim Besuch unserer Seminare
- ✔ ermäßigter Eintritt beim Kongress für das Badewesen

Preisvorteil für Kommunen bis 10 000 Einwohner/-innen

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

Sie interessieren sich für eine Mitgliedschaft?

Ihre Ansprechpartnerin:



Sonja Dördelmann

☎ 0201 87969-22

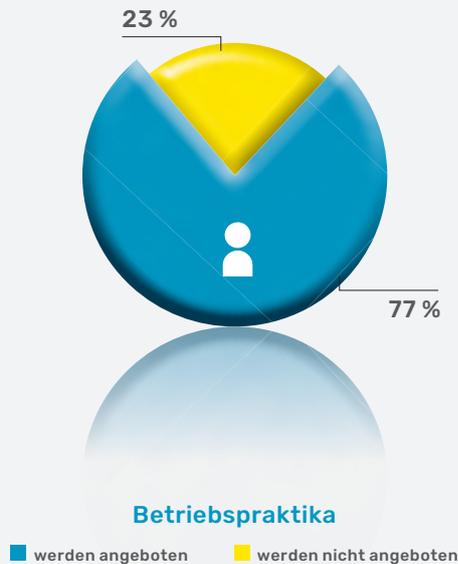
✉ s.doerdelmann@dgfdb.de



Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V.



Angebot Betriebspraktika



tinnen und -praktikanten Mitarbeitende entlasten und flexibel Arbeitsaufgaben übernehmen.

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

77 % der Bäderbetriebe bieten Praktikumsplätze an

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 % die meistgenutzten Kanäle 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.

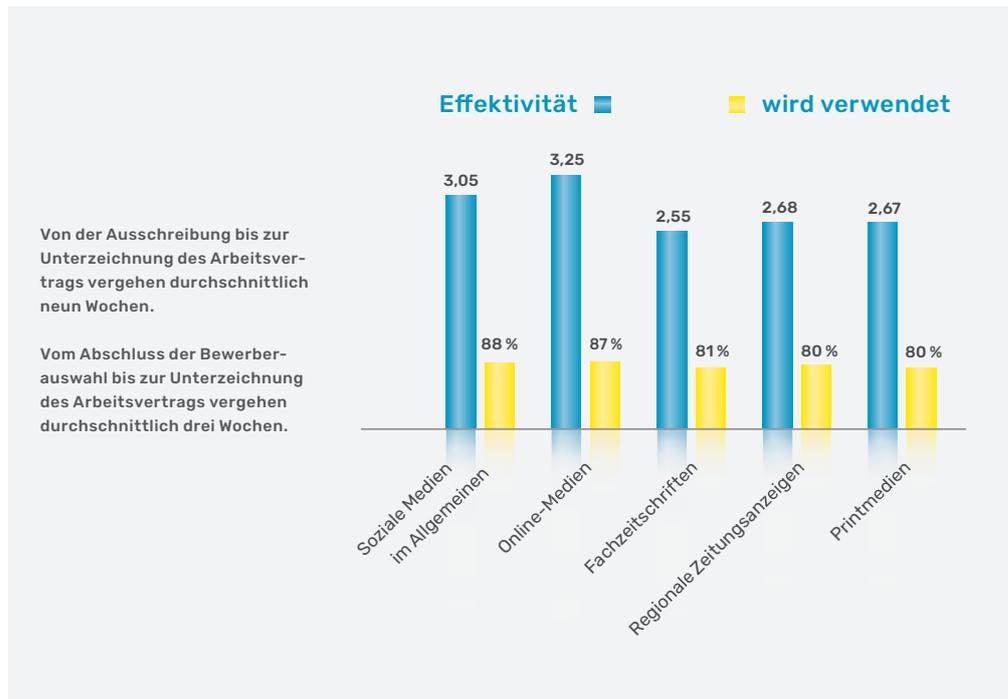
Traditionelle Stellenanzeigen in Printmedien wie regionalen Zeitungen und Fachzeitschriften liegen in der Bäderbranche mit ca. 80 % nach wie vor hoch im Kurs und zeigen ähnliche Erfolge wie onlinebasierte Kanäle. Dies stellt einen Gegensatz zu den gängigen Marktentwicklungen dar.

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 bzw. das Jobcenter findet mit 76 % einen Platz in der Reihe der Recruitingkanäle, fällt jedoch in der empfundenen Effektivität aus der Reihe der Top 5.



Rekrutierung – die TOP-5-Kanäle



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.

Fazit und Weiterentwicklung der Umfrage

Die vorstehenden Ergebnisse der Personalumfrage 2023 zeigen in relevanten Bereichen der Personalgewinnung und -bindung wesentliche Ergebnisse für die Bäderbranche auf, die zum Abgleich sowie zum Analysieren und Hinterfragen der Organisationsstrukturen vor Ort herangezogen werden können.

Die Auswertung macht grundsätzlich deutlich, dass ein hohes Interesse der Bäderbranche an der Thematik „Personal in Bäderbetrieben“ besteht. Der Arbeitskreis Betriebswirtschaft der DGfDB wird diese weiter fokussieren und die Erkenntnisse der zurückliegenden Befragung für die Optimierung zukünftiger Personalumfragen nutzen.

Der Verzicht auf die Erhebung von Stammdaten der Bäderbetriebe bietet ein hohes Maß an Datenschutz, zugleich wird der Vergleich der Bäderbetriebe untereinander erschwert. Eine Differenzierung nach Badtyp, Organisationsform und/oder regionaler Zugehörigkeit ist jedoch erforderlich, um eine noch aussagekräftigere Auswertung erstellen zu können.

Ebenso war die Umfrage sehr umfangreich und hat viele betriebliche Ressourcen gebunden, um diese vollständig auszufüllen. Ziel wird es zukünftig sein, den Aufwand zu reduzieren, um weiteren Bäderbetrieben die Teilnahme zu ermöglichen.



ZELLER bäderroste

Hochwertige PP-Bäderroste. Made in Germany.
Jetzt kostenfrei Muster anfordern!

Tel.: 030-26 55 13 06 • Mail: zeller@baederroste.de • www.baederroste.de

INDUSTRIE PREIS 2016
BEST OF FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

INDUSTRIE PREIS 2016
BEST OF ENERGIE & UMWELT