ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG
PERSONALBESATZ
HALLENFREIZEITBAD
BORNHEIM

AUFTRAGGEBER: Stadtbetrieb Bornheim AöR
Herr Ulrich Rehbann
Donnerbachweg 15
53332 Bornheim

BEARBEITUNG : Dietmar Altenburg
- Geschäftsf. Gesellschafter -
Birgit Maier
- Seniorberaterin -
Monique Kaiser
- Beraterin -
Brigitte Linke
- Redaktion -

INHALT	Seite
AUFGABENSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE	1
I. ANALYSEPHASE	2
I.1 Kapazitative Rahmendaten	2
I.2 Öffnungszeiten und Belegung	4
I.3 Besucherfrequenz	6
I.4 Organisation	7
I.5 Heutiger Personalstellenplan	9
II. PERSONALKONZEPT	11
II.1 Organisatorische Rahmenbedingungen	11
II.2 Öffnungszeiten / Belegung	12
II.3 Organigramm / Personaleinsatzplanung Sollkonzept.....	13
III. MODULARE KONZEPTANPASSUNGEN	24
III.1 Reduktion Frühschwimmen	24
III.2 Regelung Betrieb Freibad.....	27
III.3 Regelung Betrieb Sauna	28

AUFGABENSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE

Die ALTENBURG UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH wurde vom Stadtbetrieb Bornheim AöR mit einer Organisationsuntersuchung zum Personalbesatz im HallenFreizeitBad Bornheim beauftragt. Hintergrund sind von Seiten der Betriebsleitung benannte regelmäßige Personalengpässe sowie die Absicht, die Personalkosten nicht mehr weiter ansteigen zu lassen.

Zur Aufnahme der infrastrukturellen Rahmendaten wurde eine ausführliche Betriebsbegehung durchgeführt. Im Anschluss daran wurden die organisatorischen Rahmendaten und der bestehende Personalbesatz erhoben.

Im Rahmen eines Workshops mit dem Vorstand der Stadtbetrieb Bornheim AöR, Herrn Ulrich Rehbann, und dem Betriebsleiter des HallenFreizeitBad Bornheim, Herrn Lars-Marcus Kaiser, wurde die Zielsetzung des Personalkonzeptes wie folgt definiert:

- Festlegung des für den Betrieb erforderlichen Personalbedarfs auf Basis bestehender Öffnungs- und Saisonzeiten
- Modulare Darstellung von möglichen personellen Einsparungspotenzialen durch bspw. Reduktion / Wegfall Frühschwimmen, Schlechtwetterschließung Freibad oder andere Betriebseinschränkungen

I. ANALYSEPHASE

I.1 KAPAZITATIVE RAHMENDATEN

Der Hallenbadbetrieb stellt ein funktional orientiertes Produkt mit guter multifunktionaler Nutzungsmöglichkeit durch die Hubbodenausstattung dar. Das Sprungbecken ist mit nur sehr eingeschränkter Freigabemöglichkeit des Sprungturms suboptimal ausgestattet. Durch die verschiedenen Zusatzangebote wie Rutsche, Ganzjahresaußenbecken und attraktive Kleinkinderbereiche werden gute Zusatzprodukte für verschiedene Zielgruppen bereitgehalten. Die Übersichtlichkeit der Infrastruktur für die Wasseraufsicht ist hierdurch allerdings etwas erschwert, wodurch der Personalbedarf steigt.

Der Saunabetrieb stellt sich im Kernbereich als attraktiv dar. Die fehlende Separierung vom Badebetrieb bei Zugang und Umkleidemöglichkeit sind gastseitig unkomfortabel. Angesichts der Betriebsgröße und Weitläufigkeit besteht die Erfordernis für einen zusätzlichen Personalbesatz für die Sauna.

Die zusätzlichen Freibadflächen sind mit 2 Außenbecken, Rutsche, Kleinkinderbereich und großer Liegefläche weitläufig gehalten und großzügig dimensioniert. Durch den bestehenden sommerlichen Parallelbetrieb von Innen- und Außenbereichen liegt ein hoher personeller Zusatzaufwand zur Sicherstellung der Wasseraufsicht vor.

Die Teilflächennutzung durch das Fitnessstudio stellt einen guten Zusatznutzen für die Immobilie dar. Ein personeller Aufwand von Seiten des HallenFreizeitBades besteht hierdurch nicht. Die Nutzungszeiten sind grundsätzlich auf die reguläre Öffnungszeit eingegrenzt.

Die Badgastronomie ist eher unglücklich platziert.

I.2 ÖFFNUNGSZEITEN UND BELEGUNG

Öffnungszeiten Hallenbad

	Regulärbetrieb	Ferien
Montag – Freitag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 14.30 – 21.30 Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 10.00 – 21.30 Uhr
Samstag / Sonntag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr
Std. / Woche	64,5	87,0
Benchmark Hallenfreibäder Altenburg Bäder-Report 2016	65,0	

Während man im Regulärbetrieb noch im Benchmark liegt, ist die Öffnung in der Ferienzeit äußerst ausgedehnt. Die öffentliche Nutzung wochentags lediglich ab 14.30 Uhr ist nachfragegerecht, ein tägliches Frühschwimmerangebot allerdings großzügig.

Zusatzöffnung Freibad

Das Freibad wird vom 15. Mai bis zum 15. September zugeschaltet. Diesen langen Zeitraum öffnen immer weniger Freibäder, erst recht, wenn ohnehin ein Ganzjahresaußenangebot existiert.

	Regulärbetrieb
Montag – Freitag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 10.00 – 19.00 Uhr
Samstag / Sonntag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr
Std. / Woche	74,5
Benchmark Freibäder Altenburg BäderReport 2016	71,0

Die Zusatzöffnung liegt bereits über dem Benchmark der Freibäder. Ein paralleles Frühschwimmerangebot ist zudem zu breit. Unter Einbezug der Hallenbadöffnung liegt man dann in Summe mit 87,0 Ferienöffnungsstunden weit über dem Benchmark der Hallenfreibäder (Benchmark Hallenfreibäder Altenburg BäderReport 2016: Sommer 76,0 Stunden / Woche).

Zudem wird keinerlei Schlechtwetterschließung vorgenommen, was bei den vorhandenen und parallel geöffneten Hallenbadinnenflächen absolut sinnvoll wäre.

Öffnungszeiten Sauna

	Regulärbetrieb
Montag – Freitag	▪ 10.00 – 22.30 Uhr
Samstag	▪ 08.00 – 21.30 Uhr
Sonntag	▪ 08.00 – 19.00 Uhr
Std. / Woche	87,0
Benchmark Mittelsaunen Altenburg BäderReport 2016	75,5 – 90,0

Hier liegt man am oberen Rand des Benchmarks mit darüber hinaus langer Aufsichtserfordernis im Rahmen der monatlichen Sauna XXL-Abende in den Wintermonaten.

Belegung

Die ausschließliche Schulbelegung wochentags in den Vormittagsstunden ist üblich und hinsichtlich der entfallenden Aufwandserfordernis im Aufsichtsbereich gut geregelt. Die vergleichsweise geringe Vereinsbelegung ermöglicht keine Konzentration auf einzelne ausschließliche Nutzungszeiten. Der gehandhabte Parallelbetrieb ist somit in Ordnung.

I.3 BESUCHERFREQUENZ

	2015
Hallen- und Freibad	110.549
Sauna	20.072
Zwischensumme	130.621
Schulen	56.490
Vereine / Gruppen	8.621
Gesamt	195.732

Mit in Summe rd. 175.000 Badbesuchern weist man einen im Vergleich zum Benchmark (rd. 150.000 Besucher / Jahr) guten Wert auf. Dies ist allerdings auch auf einen vergleichsweise sehr hohen Anteil an Schulnutzung zurückzuführen.

Die Saunafrequentierung mit 20.000 Besuchern ist dagegen eher mäßig (Benchmark Mittelsauna: rd. 30.000 Besucher / Jahr).

I.4 ORGANISATION

Die vorherrschenden Organisationsstrukturen stellen sich unzureichend dar. So liegt bspw. kein Betriebshandbuch vor, sondern es wird lediglich mit einzelnen Dienstanweisungen gearbeitet. Im Falle eines Unfalls droht hier der Tatbestand des Organisationsverschuldens. Des Weiteren werden auch Fortbildungen nicht dokumentiert.

Bei der Personaleinsatzplanung liegt ein starres Schichtkonzept ohne die Verwendung von Arbeitszeitkonten vor. Die Tageseinsatzplanung erfolgt in Teilen unangemessen in Eigenverantwortung der Mitarbeiter ohne feste Pausenfixierung im Dienstplan.

Schnittstellen

Verwaltung

Gute Schnittstellen mit hohem zentralem Organisationsanteil auf Seiten des Stadtbetriebs Bornheim mit Übernahme der Bereiche

- Finanzbuchhaltung
- Personalverwaltung
- EDV

Technik / Instandhaltung

Angemessene Regelung mit hohem Grad an externer Unterstützung über Wartungs- und Instandhaltungsverträge bzw. Handwerkerbeauftragung nach Bedarf. Lediglich Kleinreparaturen und Filterspülung in Eigenregie.

Grünflächen / Winterdienst

Gutes Zurückgreifen auf die Zentralstrukturen im Stadtbetrieb.

Kursbetrieb

Vollständiges Outsourcing des Bereiches mit Durchführung über Honorarkräfte oder Externe.

Einkauf / Marketing

Die dezentrale Organisation des Bereichs Einkauf ist mit Blick auf den Betriebstyp eher ungewöhnlich. Für das bestehende äußerst geringe Marketingbudget ist das dezentrale Handling nachvollziehbar.

Gastronomie

Sinnvollerweise in Verpachtung.

Kommentierung Schnittstellen / Zuständigkeiten

In Summe besteht damit eine schlanke Konzentration auf den operativen Bade- und Saunabetrieb. Für den Betriebsleiter fallen folglich einige sonst übliche Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten gar nicht erst an.

I.5 HEUTIGER PERSONALSTELLENPLAN

	In VZB	Personen
Betriebsleitung	1,0	1
Verwaltung	0,8	1
Fachangestellte für Bäderbetriebe	7,0	7
Rettungsschwimmer	2,5	3
Badewärterin / Kasse	3,2	4
Auszubildende	2,0	4
Summe	16,5	20
Aushilfen	2,4	
Fremdreinigung Sauna	0,4	
Gesamt	19,3	

Mit 3 Meistern und weiteren 5 Fachangestellten liegt ein für den Betriebstyp ungewöhnlich hohes Qualifikationsniveau vor. Der Anteil der Vollzeitkräfte ist zudem erhöht und wirkt sich negativ auf die Flexibilität der Einsatzplanung aus.

Der Overhead ist mit einem vollständig aus der Schicht gelösten Betriebsleiter plus Unterstützung durch eine Verwaltungskraft mit 30 Std. / Woche vergleichsweise hoch. Sinnvollerweise erfolgt die Abdeckung der Kasse in der Frühschicht über diese Verwaltungsmitarbeiterin.

Organisatorisch gut gelöst ist die Abdeckung des Zusatzbesatzes im Freibad über Aushilfskräfte.

Die vollständige Abwicklung der Reinigungsleistungen in Eigenregie ist lt. Betriebsleitung dem aktuellen Mitarbeiterbestand geschuldet. Fremdkräfte kommen derzeit nur als Unterstützung im Saunabereich zum Einsatz. Weitere Umstrukturierungen sollten bei Fluktuation nicht ausgeschlossen werden.

Die Tatsache, dass im Betrieb ausgebildet wird, ist unbedingt zu begrüßen. Dies erhöht die Flexibilität und stellt eine personelle Investition in die Zukunft (extremer Fachkräftemangel) dar. Die ausschließliche Beigestellung der Auszubildenden und lediglich Einteilung im Frühdienst ist jedoch nicht nachvollziehbar. Zumindest ab dem zweiten Lehrjahr ist bei fachlicher und persönlicher Eignung (über 18 Jahre) eine teilweise Einbindung in den Aufsichtsdienst als zweite oder dritte Kraft absolut üblich und im Sinne der Berufsausbildung auch wünschenswert.

Der Betrieb hat einen außergewöhnlich hohen Krankenstand, der nicht nur in einigen Dauerkranken begründet ist. Geschäftsleitung und Betriebsleitung sehen hier auch ein Identifikationsproblem bei einigen Mitarbeitern.

II. PERSONALKONZEPT

II.1 ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Zwingend einzuführen ist ein Organisationshandbuch. Damit wird Organisationssicherheit im Haftungsfall erreicht und der Betrieb erhält mehr nachvollziehbare Struktur. Hierzu wird als Vorlage das Muster-Betriebshandbuch Bäder der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e. V. empfohlen. In das Handbuch sind die Mitarbeiter einzuweisen. Die Einweisung ist per Unterschrift zu bestätigen. Eine fortlaufende Aktualisierung wird vorausgesetzt.

Die heutigen Schnittstellen zur Verwaltung bleiben unverändert, optional ist eine Verschiebung der Bereiche Vermarktung und Einkauf zum Stadtbetrieb denkbar.

Unverändert bleibt auch das externe Handling in den Bereichen:

- Technik / Instandhaltung (mehrheitlich)
- Grünflächen / Winterdienst
- Kursbetrieb
- Gastronomie

II.2 ÖFFNUNGSZEITEN / BELEGUNG

Es werden zunächst die bestehenden Regelungen unverändert wie folgt zugrunde gelegt:

Öffnungszeiten Hallenbad

	Hallenbad		Zusatzöffnung Freibad (Mitte Mai bis Mitte September)
	Regulärbetrieb	Ferien	
Montag – Freitag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 14.30 – 21.30 Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 10.00 – 21.30 Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 06.30 – 08.00 Uhr ▪ 10.00 – 19.00 Uhr ▪ 08.00 – 19.00 Uhr
Samstag / Sonntag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr 	

Öffnungszeiten Sauna

Mo – Fr	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10.00 – 22.30 Uhr
Sa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 21.30 Uhr
So	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 08.00 – 19.00 Uhr

Sauna XXL mit Öffnung bis 01.00 Uhr, jeweils monatlich im Zeitraum von Oktober bis April.

Die Grundsätze der Belegung werden insofern nicht verändert, als Kurs- und Vereinsbelegung im Parallelbetrieb und die Schulbelegung in Alleinnutzung in Eigenverantwortung der Schulen verbleiben.

II.3 ORGANIGRAMM / PERSONALEINSATZPLANUNG SOLLKONZEPT

Der Betriebsleiter sollte neben seinen organisatorischen Tätigkeiten zu ca. 25% in den Schichtdienst eingeplant werden. Dies ist angesichts der vielen outgesourcten Teilleistungen absolut angemessen. Insbesondere werden die täglich erforderlichen technischen Tätigkeiten sowie eine gewisse Springerfunktion im Aufsichtsbereich vorausgesetzt. Dies kann bspw. die Übernahme einer Frühschicht sein.

Beigestellt wird weiterhin eine Verwaltungskraft (30 Stunden / Woche), die am Morgen im Kassendienst eingeplant wird und wochentags für die Kassenabrechnung zuständig ist. Die Kassenabrechnung des Wochenendes wird am Montag vorgenommen. Bei Abwesenheit der Verwaltungskraft liegt die Abrechnung beim Betriebsleiter. Bei Abwesenheit des Betriebsleiters liegen die technischen Tagestätigkeiten bei einem der Fachkräfte.

Weitere Stellvertreterfunktionen des Betriebsleiters bestehen nicht. Vielmehr wird je Schicht ein Fachangestellter als Schichtleiter benannt, der in Abwesenheit des Betriebsleiters für die operativen Abläufe und die Betriebssicherheit verantwortlich ist. Eine ausreichende Einweisung in den Betrieb und Kenntnis der Technik muss sichergestellt werden.

Zur Flexibilisierung der Einsatzplanung sollten Jahresarbeitszeitkonten eingeführt werden.

Die Schichtplanung sollte ein rotierendes System darstellen mit einem ausgewogenen Wechsel zwischen Spät- und Frühschicht und Wechsel der Zusammensetzung des Teams.

Für die wöchentliche Planung wird eine konkrete Tagesdienstplanung mit festen Pausenzeiten eingeführt. Parallel dazu sind feste tagesgenaue Tätigkeitsübersichten je Bereich zu erstellen.

Nachfolgende Rahmendaten werden für die operative Tageseinsatzplanung festgelegt:

Aufsicht Hallenbad

Für die Inbetriebnahme am Morgen werden 30 Minuten Vorlauf vor Betriebsöffnung eingeplant. Der Nachlauf nach Betriebsschließung wird auf 75 Minuten festgelegt. Die Schichtüberschneidung liegt bei 15 Minuten.

Das Frühschwimmen wird über 1 Person (Fachkraft) betreut, hierbei ist eine geschickte und wechselnde Platzierung vorzunehmen, sodass Innen- und Außenbecken ausreichend einsehbar sind. Im Bedarfsfall kann auch eine Begrenzung des Frühschwimmens auf das Innenbecken erfolgen.

Die anschließende reine Bereitschaftszeit beim Schulschwimmen am Vormittag ist für Reinigungsarbeiten und technische Arbeiten zu nutzen. Für den Durchgang der Saunagäste durch die Badehalle erfolgt der gut sichtliche Hinweis, dass die Wasserflächen außerhalb der Badezeit nicht bewacht werden, nicht benutzt werden dürfen und der Durchgang durchs Bad auf eigenes Risiko erfolgt.

Für die Grundreinigung am Montag werden 2 Kräfte eingeplant, für weitere erforderliche Reinigungstätigkeiten wird die Bereitschaftszeit beim Schulschwimmen als ausreichend erachtet. In der Ferienzeit mit früherer Öffnung wird eine zusätzliche Aufsichtsschicht eingeplant.

Die Aufsicht im regulären öffentlichen Badebetrieb erfolgt über 2 Personen (Fachkraft und Fachkraft oder Rettungsschwimmer). Zur Pausenvertretung der Aufsichtskräfte wird der Mitarbeiter Sauna eingeplant (Rettungsschwimmer Silber). Die Pausenvertretung der Kasse erfolgt über den Betriebsleiter oder die Aufsichtskräfte sofern erforderlich. Zwischen- und Endreinigung von Badehalle und Duschen / Sanitär liegen bei den Aufsichtskräften.

Garderobe / Kasse

Es besteht ein Schichtvorlauf von 30 Minuten vor dem Frühschwimmen, anschließend sind wochentags vormittags bis 10.00 Uhr Reinigungstätigkeiten vorgesehen. In dieser Zeit wird der Kassenbesatz über die Verwaltungskraft – sofern anwesend – sichergestellt. Ab Betriebsöffnung bis Betriebsschließung der Sauna ist eine Präsenz von 1 Kraft für Garderobe / Kasse eingeplant. Zur individuellen Kassenabrechnung wird eine Schichtüberschneidung von 30 Minuten vorgesehen. Der Kassenbesatz endet mit 30 Minuten Nachlauf nach Einlassende, die anschließende Zeit wird für Reinigungsarbeiten vorgesehen.

Sauna

Im Saunabereich besteht ein Schichtvorlauf für Reinigungstätigkeiten und Vorbereitung von in Summe 2,0 – 4,5 Stunden pro Tag. Zur Unterstützung des Saunamitarbeiters wird auch zukünftig an 3 Tagen pro Woche eine Reinigungskraft vorgesehen. Es erfolgt ein durchgängiger personeller Besatz für die stündlichen Aufgüsse mit einem Schichtnachlauf von 30 Minuten nach Betriebsschließung für Aufräumarbeiten.

Wie bei den Aufsichtskräften besteht eine Schichtüberschneidung von 15 Minuten. Die Pausenzeiten werden zwischen die Aufgüsse gelegt. Zur ausgewogenen Auslastung kann eine Rotation mit den Aufsichtskräften zur Übernahme einzelner Aufgüsse erfolgen.

Auszubildende

Die Berücksichtigung der Auszubildenden erfolgt über die Personalbesatzerfordernis hinaus. Es wird empfohlen, die Auszubildenden als feste Zusatzkräfte im Schichtplan einzuteilen und hierbei auch Schichten am Abend oder am Wochenende vorzusehen. Somit wird eine deutlich höhere Flexibilität bei Krankheitsabwesenheiten oder anderen unvorhersehbaren Ereignissen geschaffen.

Im Detail ergibt sich die exemplarische Personaleinsatzplanung für den Bad- und / Saunabereich damit wie folgt:

Exemplarische Personaleinsatzplanung

Mo	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Summe/ Tag	
Bad Öffentlichkeit																					
Bad Schulen																					
Sauna																					
FAB	06.00 - 14.30																				8,0
FAB/ RS	06.00 - 14.30																				8,0
FAB	14.15 - 22.45																				8,0
FAB/ RS	14.15 - 22.45																				8,0
Sauna (RS)	06.00 - 14.30																				8,0
Sauna (RS)	14.15 - 23.00																				8,3
Kasse/ Garderobe	06.00 - 14.30																				8,0
Kasse/ Garderobe	14.00 - 22.30																				8,0

Di	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Summe/ Tag	
Bad Öffentlichkeit																					
Bad Schulen																					
Sauna																					
FAB	06.00 - 14.30																				8,0
FAB	14.15 - 22.45																				8,0
FAB/ RS	14.15 - 22.45																				8,0
Sauna (RS)	07.00 - 14.30																				7,0
Sauna (Reinigung)	08.00 - 10.00																				2,0
Sauna (RS)	14.15 - 23.00																				8,3
Kasse/ Garderobe	06.00 - 14.30																				8,0
Kasse/ Garderobe	14.00 - 22.30																				8,0

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Summe/ Tag	
So																						
Bad Öffentlichkeit																						
Sauna																						
FAB																						8,0
FAB/ RS																						6,0
FAB																						8,0
FAB/ RS																						6,0
Sauna (RS)																						8,0
Sauna (RS)																						7,3
Kasse/ Garderobe																						6,0
Kasse/ Garderobe																						8,0

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Summe/ Tag	
So																						
Bad Öffentlichkeit																						
Sauna																						
FAB																						8,0
FAB/ RS																						6,0
FAB																						8,0
FAB/ RS																						6,0
Sauna (RS)																						6,0
Sauna (RS)																						7,3
Kasse/ Garderobe																						6,0
Kasse/ Garderobe																						6,0

Zusatzöffnung Freibad

In der Freibadsaison wird die Aufsicht der Badehalle im Mindestbesatz über eine Zusatzschicht unterstützt. In Starklastzeiten erfolgen eine Aufstockung um eine weitere Aufsichtskraft sowie ein zusätzlicher Kassenbesatz. Der Mindestbesatz stellt sich wie folgt dar:

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Summe/ Tag	
Mo/Fr Bad Öffentlichkeit																						
Grundbesatz Außenbereich FAB/RS 06.00 - 14.30					P																	8,0
FAB/RS 14.15 - 20.15																						6,0
Sa/So Bad Öffentlichkeit																						
Grundbesatz Außenbereich FAB/RS 07.30 - 16.30								P														8,0
FAB/RS 11.45 - 20.15																						8,0

Zusatzbedarf Freibad

Für das Freibad wird bei Gesamtöffnung an 125 Tagen von einem Grundbesatz an 80 Tagen und einem Starklastbesatz an 45 Tagen ausgegangen. Die Freibadkasse wird an 20 Tagen eingeplant.

	Std. / Tag	Tage / Jahr	Summe
Aufsicht Freibad Grundbesatz	15 ¹⁾	80	1.200
Aufsicht Freibad Starklast	23	45	1.035
Zusatzkasse Freibad	10	20	250
Summe			2.485

1) Mittelwert Besatzerfordernis Woche / Wochenende

Gesamtübersicht weiterer personeller Zusatzbedarf

Revision

	Std. / Jahr	Erläuterung
FAB	400	▪ 5 Personen à 39 Stunden in 2 Wochen, aufgerundet
Garderobe	160	▪ 2 Personen à 39 Stunden in 2 Wochen, aufgerundet

Aus- / Einwintern Freibad

	Std. / Jahr	Erläuterung
FAB / RS	300	▪ 1 Person à 39 Stunden in 7 Wochen, aufgerundet

Aufsicht Ferienzeit

Zweite Aufsichtskraft ab 10.00 Uhr in den Ferienzeiten Di – Fr:

	Std. / Jahr	Erläuterung
FAB / RS	240	▪ 20 Stunden an 12 Wochen

Freibadsaison

	Std. / Jahr	Erläuterung
RS	2.150	▪ Zusatzschicht gemäß Berechnung, aufgerundet
Kasse	250	

Sauna XXL

	Std. / Jahr	Erläuterung
Sauna (RS)	90	▪ 2 Zusatzkräfte im Zeitraum 19.30 – 01.30 Uhr, 7x pro Jahr, aufgerundet
FAB Badehalle	45	▪ 1 Zusatzkraft im Zeitraum 19.30 – 01.30 Uhr, 7x pro Jahr, aufgerundet
Kasse	15	▪ Schichtverlängerung im Zeitraum 21.30 – 23.30 Uhr, 7x pro Jahr

Summe Zusatzstunden p.a.	3.650
---------------------------------	--------------

Öffnungswochen

- Unverändert mit 2 Wochen Revision
- Damit Ansatz von 50 Betriebswochen pro Jahr

Aus der Personaleinsatzplanung ergibt sich nachfolgender Stundenbedarf. Für die Berechnung des Stellenplans werden unter Berücksichtigung von erhöhten Abwesenheitszeiten für Krankheit und Urlaub etc. 1.550 Arbeitsstunden je Vollzeitbeschäftigtem (VZB) berücksichtigt.

	Std. / Woche	Wochen / Jahr	Zusatz- stunden	Std. / Jahr	In VZB ¹⁾
FAB	112,00	50	445	6.045	3,9
FAB / RS	72,00		2.690	6.290	4,1
Sauna (RS)	105,75		90	5.378	3,5
Kasse / Garderobe	106,00		425	5.725	3,7
Reinigung Sauna / Bad	8,00		0	400	0,3
Summe	403,75			3.650	23.838

¹⁾ Basis 1.550 Arbeitsstunden je VZB

Für die Umsetzung in den Personalstellenplan wird der Betriebsleiter anteilig mit 25% im Aufsichtsbereich berücksichtigt. Die Verwaltungskraft wird mit 0,8 VZB und die 4 Auszubildenden werden mit insgesamt 2,0 VZB zusätzlich eingeplant.

Der für den Betrieb erforderliche Gesamtstellenplan ergibt sich hieraus wie folgt:

	VZB ¹⁾		
	Konzept	Vgl. Bestand	Differenz
Betriebsleitung	1,0	1,0	0,0
Verwaltung	0,8	0,8	0,0
Aufsicht Fachangestellter	5,0	7,0	-2,0
Aufsicht / Sauna Rettungsschwimmer	4,5	2,5	2,0
Kasse / Garderobe	3,0	3,2	-0,2
Auszubildende	2,0	2,0	0,0
Summe	16,3	16,5	-0,2
Aushilfen Aufsicht / Sauna	1,7	2,4	0,0
Aushilfen Kasse / Garderobe	0,7		
Reinigung Sauna / Bad	0,3	0,4	-0,1
Total	19,0	19,3	-0,3

¹⁾ Basis 1.550 Arbeitsstunden je VZB

Es zeigt sich, dass der bestehende Personalstellenplan im Bereich der Festangestellten in Summe im Wesentlichen ausreichend dimensioniert ist. Allerdings kann langfristig eine Verschiebung der Qualifikation von Fachangestellten zu Rettungsschwimmern angestrebt werden. Im Bereich der Fachangestellten wäre zudem eine Person mit Meisterausbildung neben dem Betriebsleiter ausreichend. Im Bereich Kasse / Garderobe ist ein teilweiser Aushilfseinsatz empfehlenswert.

Insbesondere in den Bereichen Kasse / Garderobe, aber auch in Teilen bei den Rettungsschwimmern sollten zur Flexibilisierung Teilzeitstellen eingeplant werden.

Die Zusatzreinigung wird weiterhin über Fremdkräfte abgedeckt.

III. MODULARE KONZEPTANPASSUNGEN

Nachfolgend werden konzeptionelle Veränderungen hinsichtlich ihrer personellen Einsparungsmöglichkeiten untersucht.

III.1 REDUKTION FRÜHSCHWIMMEN

Das tägliche Frühschwimmen stellt einen personellen Zusatzaufwand dar. Bei bestehender Stammgästeklientel ist eine Abschaffung aber erfahrungsgemäß äußerst schwierig durchzusetzen.

Betrachtet werden daher die Modelle

- Vollständiger Wegfall
- Verringerung auf 3 Tage / Woche

Folgende Anpassungen in der Personaleinsatzplanung werden vorgenommen:

- Wegfall der Aufsichtsschicht Hallenbad an 2 bzw. 5 Tagen in der Woche. Der Besatz für den Grundreinigungstag am Montag bleibt unverändert.
- Reduktion der Aufsichtsschicht Freibad morgens an 2 bzw. 5 Tagen in der Woche.
- Die Inbetriebnahme des Hallenbades am Morgen vor dem Schulschwimmen wird in Abwesenheit der Aufsichtsschicht über den Mitarbeiter in der Sauna abgedeckt.

- Wegfall des Kassenbesatzes am Morgen an 2 bzw. 5 Tagen in der Woche.
- Späterer Schichtbeginn beim Mitarbeiter Garderobe an 2 bzw. 5 Tagen in der Woche.
- Die Zusatzstunden für die zweite Aufsichtskraft in den Ferien werden ergänzt.
- Bei vollständigem Wegfall des Frühschwimmens liegen die täglich morgens durchzuführenden Tätigkeiten vollständig beim Betriebsleiter (plus der Saunakraft), eine weitere Schichteinbindung für ihn entfällt dann. Entsprechend werden bei diesem Modell 0,25 VZB im Aufsichtsbereich zusätzlich vorgesehen.

Berechnung Einsparung Frühschwimmen

Stundenreduktion bei vollständigem Wegfall Frühschwimmen

	Std. / Tag	Tage / Woche	Wochen / Jahr	Summe	In VZB ¹⁾
Aufsicht Hallenbad	-8	4	50	-1.600	-1,0
Aufsicht Freibad	-3	5	17	-255	-0,2
Kasse	-2	5	50	-500	-0,3
Garderobe	-3	5	50	-750	-0,5
Zwischensumme Reduktion	-16			-3.105	-2,0
Zusatzaufsicht 25% Betriebsleiter / Zusatzkraft Ferien				+630	+0,4
Gesamtreduktion				-2.475	-1,6

¹⁾ Basis 1.550 Arbeitsstunden je VZB

Stundenreduktion bei Reduktion auf 3 Tage

	Std. / Tag	Tage / Woche	Wochen / Jahr	Summe	In VZB¹⁾
Aufsicht Hallenbad	-8	2	50	-800	-0,5
Aufsicht Freibad	-3	2	17	-102	-0,1
Kasse	-2	2	50	-200	-0,1
Garderobe	-3	2	50	-300	-0,2
Zwischensumme	-16			-1.402	-0,9
Zusatzkraft Ferien				+120	+0,1
Gesamt				-1.282	-0,8

¹⁾ Basis 1.550 Arbeitsstunden je VZB

Die Einsparungsmöglichkeit bei Reduktion des Fröhschwimmens auf 3 Tage in der Woche liegt bei 0,8 VZB, bei vollständigem Wegfall kann der Personalstamm um 1,6 VZB reduziert werden.

III.2 REGELUNG BETRIEB FREIBAD

Für das Freibad wird eine Reduzierung der saisonalen Öffnung auf 15. Mai bis Ende August empfohlen. Darüber hinaus sollte eine Schlechtwetterregelung eingeführt werden. Diese sieht vor, dass bei Temperaturen unter 20°C der Freibadbereich geschlossen bleibt. Die Nutzung konzentriert sich dann nur auf das Hallenbad und das Außenbecken.

Eine entsprechende Kommunikation an die Besucher findet über die Website statt.

Ausgehend von den Erfahrungswerten der vergangenen Jahre wird von durchschnittlich ca. 25 vorhersehbar und planbaren Schließtagen ausgegangen.

Die Einsparungen stellen sich wie folgt dar:

Einsparung Schlechtwetterschließung / Saisonreduktion

	Std. / Tag	Tage / Jahr	Summe / Saison	In VZB¹⁾
Aufsicht Freibad	-15 ²⁾	40	-600	-0,4

¹⁾ Basis 1.550 Arbeitsstunden je VZB

²⁾ Mittelwert Besatzerfordernis Woche / Wochenende

Da keine wesentliche Beeinträchtigung der Nutzungsmöglichkeiten für die Besucher vorliegt, wird in jedem Fall empfohlen, die Einsparungsmöglichkeit von ca. 0,4 VZB umzusetzen.

III.3 REGELUNG BETRIEB SAUNA

Für die Sauna wird eine angemessene Reduktion der Öffnung am Abend montags bis freitags auf 21.30 Uhr empfohlen.

Folgende Anpassungen in der Personaleinsatzplanung werden vorgenommen:

- Reduktion der Saunaschicht um 1 Stunde an 5 Wochentagen.
- Reduktion der Schicht Kasse/ Garderobe um 1 Stunde an 5 Wochentagen.

	Std. / Tag	Tage / Woche	Wochen / Jahr	Summe	In VZB
Mitarbeiter Sauna	-1	5	50	-250	-0,15
Kasse / Garderobe	-1			-250	-0,15
Gesamt	-2			-500	-0,30

Durch die Reduktion der Öffnungszeit am Abend kann eine weitere Personalverringerung um ca. 0,3 VZB erreicht werden.

Fazit

Der ermittelte zukünftige Soll-Personalbesatz auf Basis der heutigen Handhabungen bzgl. der Öffnungszeiten ist nahezu deckungsgleich mit dem aktuellen Soll-Personalbesatz. Dabei ist die bisherige Handhabung bei den Azubis fortgeführt.

Angesichts des hohen Krankenstandes im Betrieb überrascht nicht, dass es immer wieder zu Engpässen kommt.

Die Reduzierung der Öffnungszeiten bei Frühschwimmen und der Freibadzuschaltung bewirken eine nicht unerhebliche Möglichkeit der Personalreduzierung.

Für das Frühschwimmen wird mindestens die Reduzierung auf 3 Tage (dann Mo, Mi, Fr) für sinnvoll erachtet. Beim Freibad ist die Saisonverkürzung ebenso wie die Schlechtwetterregelung dringend anzuraten.

Generell kann mittelfristig der Qualifikationsgrad gesenkt werden (Fachangestellte zu Rettungsschwimmern), was die Personalkosten ebenfalls senken hilft.

Des Weiteren sollte bei Neueinstellungen der Anteil von Teilzeitkräften erhöht werden, weil hiervon die Flexibilität bei der Personaleinsatzplanung profitiert.