

19. Wahlperiode

Schriftliche Anfrage

der Abgeordneten Dr. Kristin Brinker (AfD)

vom 27. April 2026 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 27. April 2026)

zum Thema:

Berliner Bäder-Betriebe: Personalfluktuation, offene Stellen, Fachkräftegewinnung und Organisationskultur

und **Antwort** vom 15. Mai 2026 (Eingang beim Abgeordnetenhaus am 18. Mai 2026)

Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Frau Abgeordnete Dr. Kristin Brinker (AfD)

über

die Präsidentin des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

A n t w o r t

auf die Schriftliche Anfrage Nr. 19/ 25 920

vom 27. April 2027

über Berliner Bäder-Betriebe: Personalfuktuation, offene Stellen, Fachkräftegewinnung und Organisationskultur

Im Namen des Senats von Berlin beantworte ich Ihre Schriftliche Anfrage wie folgt:

Vorbemerkung:

Die Schriftliche Anfrage betrifft Sachverhalte, die der Senat nicht allein aus eigener Zuständigkeit und Kenntnis beantworten kann. Er war gleichwohl bemüht, Ihnen eine Antwort auf Ihre Anfrage zukommen zu lassen und bat die Berliner Bäder-Betriebe (BBB) um Stellungnahme, die in die Beantwortung eingeflossen ist.

Vorbemerkung der Abgeordneten:

Die Berliner Bäder-Betriebe (BBB) sind eine zu 100 Prozent landeseigene Anstalt des öffentlichen Rechts. Als Betreiber der Berliner Schwimmbäder erfüllen sie eine zentrale Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge. Transparenz über Personalflüsse, unbesetzte Stellen, Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung sowie über die interne Organisationskultur liegt daher im öffentlichen Interesse. Auf dem Arbeitgeber-Bewertungsportal kununu werden die Berliner Bäder-Betriebe derzeit mit 3,1 von 5 Punkten bei 177 Bewertungen geführt; die Weiterempfehlungsquote der letzten zwei Jahre liegt dort bei 59 Prozent. Auffällig schwach bewertet werden insbesondere Kommunikation sowie Karriere- und Weiterbildungsperspektiven.¹

1. Wie hoch war die jährliche Mitarbeiterfluktuation bei den Berliner Bäder-Betrieben in den vergangenen fünf Jahren? Bitte nach Jahren, Abgängen in Köpfen und in Prozent sowie getrennt nach freiwilligen und

¹ <https://www.kununu.com/de/berliner-baeder-betriebe>

arbeitgeberseitigen Abgängen ausweisen; bitte zusätzlich je Jahr die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Abgänger angeben.

Zu 1.:

Die Angaben sind der Anlage 1 zu entnehmen.

2. Wie viele Stellen sind bei den Berliner Bäder-Betrieben zum jüngstmöglichen Stichtag unbesetzt? Bitte nach Bereichen wie Bäderbetrieb, Technik, Verwaltung, Ausbildung und sonstigen Funktionsgruppen aufschlüsseln sowie die durchschnittliche Time-to-Hire der letzten drei Jahre angeben.

Zu 2.:

Die folgende Anzahl an Stellen ist bei den BBB aktuell unbesetzt: Bäderbetrieb 3 Stellen, Technik 5 Stellen, Verwaltung 4 Stellen, Auszubildende 2 Stellen. Die durchschnittliche Time-to-Hire beträgt 3 Monate ab Beginn der öffentlichen Ausschreibung.

3. Wie viele Bewerbungen gingen in den letzten drei Jahren durchschnittlich pro ausgeschriebene Stelle ein? Wie hoch waren dabei die Offer-Acceptance-Rate sowie die Abbruchquote im Bewerbungsprozess?

Zu 3.:

Die Angaben können der folgenden Tabelle entnommen werden (Angaben inklusive Saisonkräfte):

Jahr	Durchschnittliche Bewerbungen pro Stelle	Abgebrochene Verfahren	Offer-Acceptance-Rate in %
2023	19	7	86
2024	27	6	91
2025	49	3	93

4. Welche konkreten Maßnahmen setzen die Berliner Bäder-Betriebe zur Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte ein, etwa für Fachangestellte für Bäderbetriebe, Rettungsschwimmer, technische Fachkräfte, Kassendienst und Verwaltung? Bitte insbesondere auf Social-Media-Kampagnen, Ausbildung, Quereinsteigerprogramme, Kooperationen mit Schulen oder Fachschulen, Messeauftritte, Active Sourcing, Personalvermittler sowie saisonale Rekrutierung eingehen und Aufwand sowie Kosten der letzten drei Jahre beziffern.

Zu 4.:

Die BBB verfolgen einen zielgruppenspezifischen und mehrkanaligen Ansatz zur Rekrutierung von Fachkräften. Ein zentraler Schwerpunkt liegt bei der Stärkung der eigenen Ausbildung als wichtigstem Zugang zur Fachkräftegewinnung. Hierzu zählen Kooperationen mit Schulen, Messeauftritte sowie interaktive Austauschformate zur frühzeitigen Ansprache potenzieller Auszubildender. Ergänzend werden nebenberufliche Qualifizierungen zum/zur Fachangestellten für Bäderbetriebe (FAB) sowie die Förderung

von Meisterlehrgängen angeboten. Zudem bestehen interne Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. vom Rettungsschwimmer bis hin zur Badleitung).

Für die Gewinnung bereits ausgebildeter Fachkräfte erfolgt eine überregionale Ansprache u. a. über Online-Portale und Inserate in Fachmedien sowie durch kontinuierliche Stellenausschreibungen. In der Verwaltung wird die Veröffentlichung von Stellenanzeigen zudem über Rahmenverträge mit Multiposting-Agenturen organisiert. Bei besonders herausgehobenen oder schwer zu besetzenden Positionen wird ergänzend mit externen Personalvermittlern zusammengearbeitet. Es ist zu berücksichtigen, dass die BBB aufgrund ihrer Größe einen erheblichen Teil der verfügbaren Fachkräfte in der Region binden.

Im Bereich der Rettungsschwimmerinnen und Rettungsschwimmer (insbesondere für die Sommersaison) erfolgt die Rekrutierung über eigene Qualifizierungsmaßnahmen in Kooperation mit der Deutschen Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG), wodurch gezielt Quereinsteigende gewonnen werden können. Die BBB bieten hierfür regelmäßig Bewerbungstage und offene Walk-Ins an.

Für Tätigkeiten im Kassen- und Servicebereich zeigen die Bewerbungszahlen, dass die BBB als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Das unternehmenseigene Marketing steuert gezieltes Personalmarketing über die eigenen Social-Media-Kanäle sowie begleitende Kampagnen. Ergänzend werden Messeauftritte und saisonale Rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt.

Die Kosten für Personalbeschaffungsmaßnahmen (Stellenausschreibungen, Active Sourcing, Personalvermittlung, Facebook Postings, Flyer etc.) betragen:

2023: 139.695 Euro

2024: 165.909 Euro

2025: 407.272 Euro

Die Kosten für externes Recruiting betragen:

2024: 167.543 Euro

2025: 268.500 Euro

5. Welche fachlichen Mindestanforderungen und welche Soft Skills erwarten, die Berliner Bäder-Betriebe von Bewerbern je Hauptprofil? Bitte darstellen, wie diese Anforderungen im Auswahlverfahren überprüft werden, etwa durch strukturierte Interviews, praktische Tests, Rettungsnachweise, Probearbeit oder Assessment-Elemente.

Zu 5.:

Die fachlichen Mindestanforderungen sowie die erwarteten persönlichen Kompetenzen ergeben sich bei den BBB grundsätzlich aus den jeweiligen Stellenbeschreibungen. Diese bilden die verbindliche Grundlage für jedes Stellenbesetzungsverfahren. Die darin definierten Anforderungen orientieren sich an den konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Stelle und stehen im Zusammenhang mit der jeweiligen Stellenbewertung. Letztere erfolgt im Einklang mit den Regelungen der Entgeltordnung des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst (TVöD).

Neben den fachlichen Qualifikationen werden (abhängig vom jeweiligen Einsatzbereich) insbesondere übergreifende Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung sowie Belastbarkeit und Zuverlässigkeit erwartet.

Der Ablauf der Auswahlverfahren ist durch eine Dienstvereinbarung verbindlich geregelt. Ziel ist ein transparentes, standardisiertes und an Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung orientiertes Verfahren.

Die Überprüfung der Anforderungen erfolgt in der Regel durch eine Kombination geeigneter Auswahlinstrumente. Hierzu zählen insbesondere:

- strukturierte Auswahlgespräche (Interviews),
- praktische Eignungstests bzw. arbeitsplatzbezogene Aufgabenstellungen,
- ggf. schriftliche Tests,
- sowie (je nach Anforderungsprofil) weitere Elemente wie Nachweise spezifischer Qualifikationen oder kombinierte Auswahlformate.

Die konkrete Ausgestaltung des Auswahlverfahrens richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Stelle. Durch die Kombination mehrerer Verfahren wird sichergestellt, dass sowohl fachliche Qualifikationen als auch persönliche Kompetenzen angemessen berücksichtigt und bewertet werden.

6. Über welche höchsten Berufs- und Bildungsabschlüsse verfügen die Beschäftigten der Berliner Bäder-Betriebe, und wie verteilt sich der Personalbestand prozentual auf die Abschlusskategorien ohne Abschluss, Schulabschluss, anerkannter Berufsabschluss, Meister/Techniker, Bachelor/Diplom, Master/Staatsexamen und Promotion? Bitte, soweit möglich, zusätzlich den Anteil der Beschäftigten mit für den Bäderbetrieb einschlägigen Zusatzqualifikationen ausweisen.

Zu 6.:

Die Angaben sind in den folgenden Tabellen dargestellt:

Berufsausbildung	Verteilung des Personalbestandes
ohne Abschluss	9,83 %
anerkannte Berufsausbildung	59,22 %
Meister-/Techniker oder gleichwertig	3,64 %
Bachelor	4,73 %
Diplom/Magister/Master/Staatsexamen	7,16 %
Abschluss unbekannt	15,41 %

Schulbildung	Verteilung des Personalbestandes
ohne Abschluss	0,49%
Haupt-/Volksschulabschluss	15,90%
Mittlere Reife oder vergleichbar	50,61%
Abitur/Fachabitur	27,43%
Abschluss unbekannt	5,58%

Anmerkung zu „Abschluss unbekannt“:

Bei der Angabe von Abschlüssen sind die BBB auf die Angaben der Beschäftigten angewiesen. Aufgrund des hohen Prozentsatzes von nicht-deutschen Beschäftigten sind auch die Abschlüsse aus anderen Ländern nicht in die Kategorien einordbar. Für einen wesentlichen Teil der Beschäftigten der BBB (Rettungsschwimmer und Kasse) stellen „Abschlüsse“ kein erforderliches Zugangsmerkmal dar (vielmehr Rettungsabzeichen etc.) und damit sind strukturierte Prozesse gegeben, auch wenn kein Abschluss angegeben/bekannt ist.

7. Welche Maßnahmen zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter bestehen bei den Berliner Bäder-Betrieben, etwa Weiterbildung, Laufbahnmodelle, Zulagen, flexible Arbeitszeiten oder sonstige Anreize? Bitte das Fortbildungsbudget pro Kopf und die Inanspruchnahmequote der letzten drei Jahre nennen.

Zu 7.:

- Verbesserung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, z. B. durch Einführung eines Jobradleasings oder einem Zuschuss zu Fitnessverträgen.
- In 2026 Aufbau einer „Bäder-Akademie“ mit verschiedenen Weiterbildungsangeboten für alle Bereiche bei den BBB. Weiterbildung Rettungsschwimmer zum Fachangestellten für Bäderbetriebe (FAB) oder auch Unterstützung beim Meisterlehrgang als Qualifizierung. Verschiedene Schichtmodelle in allen Bereichen der BBB, um auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen (Betreuungszeiten etc.). Es werden flexible Arbeitszeitmodelle angeboten, um optimalen Ausgleich zwischen betrieblichen und persönlichen Belangen anzubieten.

- Bei Eignung des Arbeitsplatzes für mobiles Arbeiten wird dies in der Regel für einen Tag in der Woche angeboten.

Das Fortbildungsbudget pro Kopf und die Inanspruchnahmequote betragen:

2025 Budget pro Kopf ca. 439 Euro; Inanspruchnahmequote = 63 %

2024 Budget pro Kopf ca. 201 Euro; Inanspruchnahmequote = 80 %

2023 Budget pro Kopf ca. 181 Euro; Inanspruchnahmequote = 74 %

8. Wie bewerten die Berliner Bäder-Betriebe die auf kununu dokumentierten Kritikpunkte, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten? Welche konkreten Verbesserungsmaßnahmen wurden seit 2021 ergriffen? Bitte auch etwaige Ergebnisse interner Mitarbeiterbefragungen zusammenfassen.

Zu 8.:

Zum Stichtag 29.04.2026 liegt die Weiterempfehlungsquote bei 61 %. In den letzten Jahren wurden die Strukturen bei den BBB verändert und die Anforderungen an die Beschäftigten angepasst. Insbesondere im Bereich der Führungskräfte werden verstärkt Weiterbildungen zur Stärkung der notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen vorgenommen.

Im Hinblick auf die Kommunikation wird bei den BBB verstärkt auf Digitalisierung gesetzt. So gibt es seit Anfang 2026 ein Intranet (Intrapool), in dem alle Informationen zentral zur Verfügung stehen und sich jede/r Beschäftigte Informationen einholen kann.

Die BBB nehmen die Rückmeldungen der Beschäftigten auf kununu sehr ernst und kommentieren die Bewertungen größtenteils aktiv.

Seit 2021 wurden verschiedene (Verbesserungs-)Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation im Sinne der Fragestellung umgesetzt:

- Kommunikation: Ausbau interner Informations- und Austauschformate sowie Weiterentwicklung digitaler Kommunikationskanäle mit dem Ziel transparenterer und konsistenter Informationsflüsse.
- Führung: Systematischer Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, insbesondere zu Themen wie Mitarbeiterführung, Feedbackkultur, Konfliktmanagement und wertschätzender Kommunikation.
- Karriere und Weiterbildung: Erweiterung und stärkere Strukturierung von Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie Förderung individueller Entwicklungsmöglichkeiten.
- Arbeitsbedingungen: Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe, Investitionen in Infrastruktur und Arbeitsmittel sowie Stärkung von Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die auf kununu geäußerten Kritikpunkte bekannt sind und in Teilen mit den identifizierten Handlungsfeldern übereinstimmen. Sie werden als Anlass für kontinuierliche Verbesserungsprozesse genutzt, ohne dass externe Bewertungsplattformen ein vollständiges oder repräsentatives Bild der Organisation abbilden.

9. Wie verteilen sich die Beschäftigungsverhältnisse bei den Berliner Bäder-Betrieben zum jüngstmöglichen Stichtag auf Vollzeit, Teilzeit, Befristung, Saisonbeschäftigung, Ausbildung, Leiharbeit und Werkverträge? Welchen Anteil haben externe Dienstleister in Kernbereichen, gemessen in Vollzeitäquivalenten, und wie hat sich dieser Anteil seit 2021 entwickelt?

Zu 9.:

Die Angaben können den folgenden Übersichten entnommen werden (Stichtag 31.03.2026):

Beschäftigte insgesamt:

Beschäftigte	IST
Beschäftigte (Köpfe)	832
VBE	781,4 inkl. 36 Auszubildende

Beschäftigte in Teilzeit (TZ):

	Anzahl Beschäftigte TZ	Anzahl Beschäftigte Gesamt	Quote [%]
Bäder incl. Azubis	131	641	20,4%
Technischer Service	2	57,0	3,5%
Verwaltung	37	134	27,6%
Gesamtergebnis	170	832	20,4%

Die Einstellung von Saisonkräften erfolgt gemäß Wirtschaftsplan erst zum Mai 2026. Mitarbeitende mit Werkverträgen sind nicht vorhanden.

Externe Dienstleister:

	2021	2022	2023	2024	2025
Leiharbeitsinsatz entspricht kalk. Vollzeitstellen in Höhe von p.a.					
Bäder	58,6	85,4	90,7	112,9	91,2
Verwaltung	19,6	46,9	30,0	32,5	34,9

10. Wie ist die Gehaltsstruktur der Berliner Bäder-Betriebe ausgestaltet?
 a) Welche Tarif-, Haus- oder sonstige Vergütungsbindung gilt, einschließlich des Standes der letzten Anpassung?

Zu 10 a:

Es gilt der aktuelle TVöD für den Dienstleistungsbereich Verwaltung (TVöD-BT-V) und die ergänzenden, ändernden oder ersetzenden Tarifverträge in der für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) in der jeweils geltenden Fassung.

Für die Auszubildenden gilt der Tarifvertrag für Auszubildende des öffentlichen Dienstes (TVAöD). In der Verwaltung gibt es außerdem außertarifliche Vereinbarungen.

- b) Wie stellen sich die Entgelt- bzw. Lohngruppen mit Stufen und Bandbreiten dar?
- d) Wie viele Beschäftigte entfallen auf die jeweiligen Entgelt- bzw. Lohngruppen und Stufen?
- e) Wie haben sich die Angaben zu b) bis d) in den letzten fünf Jahren entwickelt?
- f) Wie viele außertarifliche Verträge bestehen und wie sind diese in die Gesamtstruktur eingeordnet?

Zu 10 b, d, e und f:

Die Angaben können der Anlage 2 entnommen werden.

- c) Nach welchen Kriterien, Fristen und Verfahren erfolgen Höher- oder Umgruppierungen sowie die Gewährung von Zulagen?

Zu 10 c:

Höher- und Umgruppierungen erfolgen nach Veränderungen der Stellenbeschreibungen aufgrund von Veränderungen im Tätigkeitsbereich oder Umorganisation. Zulagen werden auf individueller Basis nach umfangreicher Begründung im Einzelfall gewährt.

Berlin, den 15. Mai 2026

In Vertretung

Franziska Becker
Senatsverwaltung für Inneres und Sport

Anlage 4 Entwicklung Krankenstand und Fluktuation

Anlage 1 Schriftliche Anfrage Nr. 19/ 25 920 Entwicklung Fluktuation

Fluktuation nach Gründen (Anzahl Beschäftigte)	2021			2022			2023			2024			2025**		
	Bäder	Verwaltung	BBB Gesamt	Bäder	Verwaltung	BBB Gesamt	Bäder	Verwaltung	BBB Gesamt	Bäder	Verwaltung	BBB Gesamt	Bäder	Verwaltung	BBB Gesamt
Austritte*															
Auflösungsvertrag	6	2	8	13	2	15	23	3	26	25	2	27	24	5	29
Arbeitnehmerkündigung	4	7	11	6	9	15	17	8	25	17	8	25	13	4	17
Austritt Auszubildende	10		10	3		3	9		9	9		9	5		5
Rente (EU-Rente, Regelaltersrente, vorzeitige Rente, Altersteilzeit)	27		27	15	3	18	20	4	24	21	3	24	17	2	19
Kündigung durch Arbeitgeber	1		1	9	2	11	4	2	6	6	3	9	10	4	14
Tod der/s Beschäftigten	5		5	3		3				2		2	2	1	3
Ende einer befr. Tätigkeit (ohne Saison)	3	2	5	1	3	4	7	1	8	6	1	7	71		71
Versetzung von Bäder nach Verwaltung bzw. Verwaltung nach Bäder (Darstellung als Abgang im verlierenden Bereich)				1		1				3	3	6			
Gesamt Austritte	56	11	67	51	19	70	80	18	98	89	20	109	142	16	158
Fluktuationsquote (BDA)	8,9%	9,7%	9,0%	7,9%	16,8%	8,7%	13,0%	15,4%	12,7%	15,9%	19,4%	14,7%	6,0%	7,0%	6,0%
Eintritte															
Nachbesetzung	1	1	2	2	8	10		9	9		6	6			
Einstellungen	21	2	23	38	21	59	8	7	15	21	5	26	156	38	194
Einstellung Auszubildende	17		17	11		11	13		13	14		14	19		19
Einstellung nach § 14 TzBfG (ohne Saison)	11	1	12	5	1	6				1		1			
Übernahme aus Ausbildung	9		9	14		14	11		11	15		15	6		6
Versetzung von Bäder nach Verwaltung bzw. Verwaltung nach Bäder (Darstellung als Zugang im aufnehmenden Bereich)					1	1				3	3	6			
Gesamt Eintritte	59	4	63	70	31	101	32	16	48	54	14	68	181	38	219

incl. Probezeitkündigung

in 2025 sind die Saisonbeschäftigten, analog dem Kennzahlenbericht mit

Anzahl der Mitarbeiterabgänge durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl

in 2025 sind die Saisonbeschäftigten, analog dem Kennzahlenbericht mit

* ohne Berücksichtigung der Saisonkräfte

** in 2025 umgestellt auf Durchschnittsbetrachtung aufgrund Anforderung aus dem Kennzahlenbericht für das Abgeordnetenhaus

Anlage 4
Entwicklung Krankenstand und Fluktuation

bnis mit 100 multipliziert

