



Foto: Fotolia

Teil 1: Servicequalität in Bädern – ein vernachlässigtes Stiefkind?

## Servicewüste Bäderlandschaft?

Der richtige Umgang mit Gästen ist wichtig und gleichzeitig ein sehr komplexes Thema mit hohen Anforderungen an das Personal. Christoph Loew erklärt, warum es für Bäder interessant ist, die Mitarbeiter in diese Richtung zu schulen.

**D**ie Freizeitbäder und Thermen von heute haben sich in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg aus unterschiedlichen Bädertypen entwickelt. Dazu zählen zum einen Kurbäder, die größtenteils von staatlichen oder kommunalen Trägern zur Unterstützung der Genesung von Kurpatienten dienen. Zum anderen wurden im Rahmen des goldenen Plans, einer Richtlinie zur Sportstättenentwicklung der Deutschen Olympischen Gesellschaft, viele Sportbäder als Hallen- und Freibäder gebaut, die der Bevölkerung für den Schwimmsport zur Verfügung stellten.

Da Bäder aufgrund der erheblichen Energie- und Personalkosten grundsätzlich hohe Fixkosten verursachen, entstehen zunehmend sogenannte „Kombibäder“, die höhere Einnahmen durch einen wetterunabhängigen Ganzjahresbetrieb ermöglichen. Aus der Übersicht auf Seite 38 geht hervor, dass Kombibäder heute ein sehr breites Angebotsspektrum insbesondere in den Bereichen Gesundheit und Wellness, Freizeit und Erlebnis sowie Sport und Schwimmen besitzen.

### Fehlende Wertschätzung

Historisch gesehen mussten in Deutschland die Gäste von Bäderan-

lagen nur sehr wenig oder teilweise gar keinen Eintrittspreis für die Dienstleistungen „Schwimmen“ und „Kurbaden“ entrichten. Die kommunalen Subventionen der Eintrittspreise führten zu einer „Marktverzerrung“, wodurch den Badegästen das Gefühl für ein leistungsgerechtes Preisniveau fehlte. Im Gegensatz zur Kinobranche zum Beispiel, wo Kinobesucher durchschnittlich über sieben Euro für einen 90-minütigen Film zahlen, wird in öffentlichen Bädern häufig nur ein Durchschnittserlös von weniger als zwei Euro für einen Badeaufenthalt erzielt. Aufgrund dieser günstigen Badetarife ist die Wertschätzung hinsichtlich der Dienstleistungsqualität im Bäderbereich relativ gering. Hohe und sehr aufwendige Servicestandards, wie Sicherheit und Hygiene, werden als selbstverständlich erachtet und der dafür erforderliche Kostenaufwand ist den Badegästen nicht bewusst.

Im Vergleich zu den stark subventionierten Eintritten für das Schwimmen in kommunalen Bädern sind die Eintrittspreise für Erlebnis- und Wellness-Angebote in den letzten Jahren deutlich angestiegen. In einem modernen Freizeitbad oder einer Therme kostet die Tageskarte inklusive Saunanutzung in der Regel

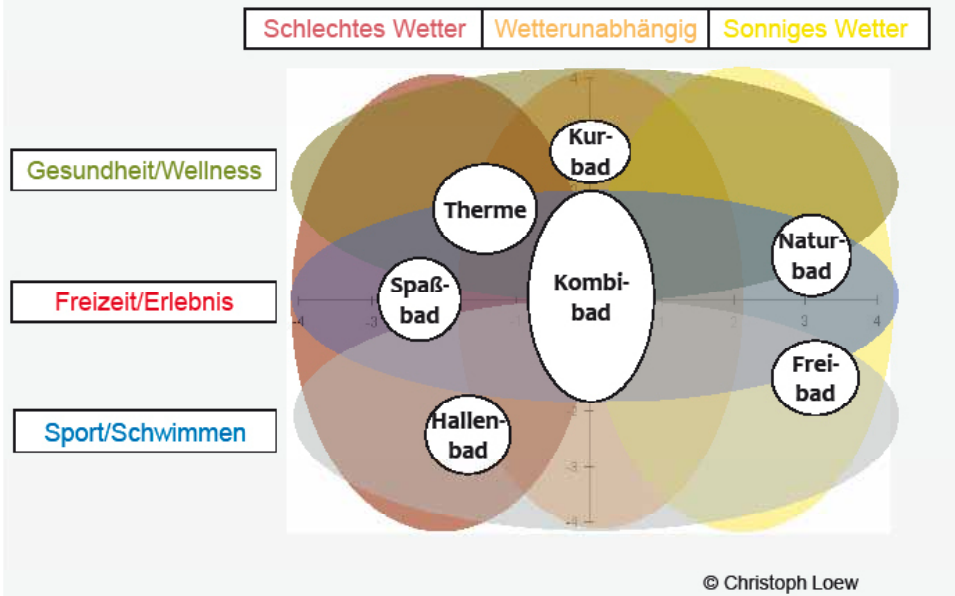
zwischen 15 und 40 Euro. Durch diese hohen Tarife entsteht bei den Badegästen eine völlig neue Erwartungshaltung. Der Anspruch an die Servicequalität ist stark angestiegen.

### Vielfältiges Angebot erwartet

Servicequalität bedeutet nicht nur das Dienstleistungsversprechen einzuhalten, sondern die Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Neuerungen stetig zu optimieren. In diesem Beitrag werden die Begriffe Service und Dienstleistung gleichrangig verstanden und beschreiben sowohl die Standards der angebotenen Leistungen eines Bäderbetriebes, als auch deren Zusatzangebote.

Durch den technologischen Fortschritt werden heutzutage immer mehr computergesteuerte Lösungen in Bäder integriert, die ein aktives Handeln durch Mitarbeiter ersetzen. Auch im Umgang mit den Gästen werden gerne technische Lösungen, wie ein modernes Chipsystem mit bargeldlosem Zahlungsverkehr, als Maß der Dinge für Servicequalität gesehen. Der persönliche Umgang mit den Gästen beschränkt sich auf den Kassiervorgang, sofern hier kein Kassensystem zum Einsatz kommt. Die von zwischenmenschlicher Kommunikation geprägte Service-

## Typisierung öffentlicher Bäder



**Die Übersicht zeigt die unterschiedlichen Bädertypen und deren jahreszeitliche und zielgruppenorientierte Positionierung.**

qualität ist nicht maschinell messbar oder steuerbar. Für den Service gibt es keine automatisierte Dosier-technik. Auch kein Zentralcomputer zeigt den Mitarbeitern, ob die Gäste gerade zufrieden sind und wo der Service verbessert werden kann. Technische Innovationen können in jedem Fall dazu beitragen, den Service zu verbessern. Wenn sie dann noch das Personal und damit auch die Personalkostensituation entlasten, kann der Einsatz von moderner Technik die Wirtschaftlichkeit eines Bades verbessern. Es ist jedoch abzuwägen, wie gewonnene Ressourcen genutzt werden. Leidet die Servicequalität unter den Folgen technischer Innovationen, führt eine vermeintliche Kosteneinsparung langfristig zu einer erheblichen Verschlechterung der Rentabilität eines Bades.

### **Konflikt: Service versus Sicherheit**

Bei Serviceschulungen äußern sich Badmitarbeiter häufig dahingehend, dass sie keine Zeit hätten, den Gästen einen besonderen Service zu bieten, da sie für die Sicherheit der Gäste verantwortlich seien. In Bädern existiert ein Spannungsverhältnis zwischen Sicherheit und Service, welches sowohl die Mitarbeiter als auch die Verantwortlichen vor eine große Herausforderung stellt. Es empfiehlt sich das Merkblatt 95.05 der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V. und des Bundesfachverbandes öffentlicher Bäder e.V. zur Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht zu be-

rücksichtigen, um eine optimale Sicherheit der Badegäste zu gewährleisten. Zusätzlich werden ein Höchstmaß an individuellem Service und ein intensiver Einsatz für die Wünsche der Gäste vorausgesetzt.

Und das sind nicht die einzigen Aufgaben, die vom Badepersonal zu erfüllen sind. Insbesondere für die Mitarbeiter im Badedienst sind die Anforderungen sehr breit gestreut. Ein modernes Freizeitbad benötigt Multitalente mit technischen, fachlichen und sozialen Fähigkeiten. Einen Spezialisten für Bädertechnik und Sicherheit, der handwerkliches Geschick mitbringt und zugleich Animateur und Freizeit-Coach ist, eine strenge Aufsichtsperson bei Jugendlichen und ein einfühlsamer Berater für Senioren. Gefragt ist körperliche Fitness und eine positive Ausstrahlung genauso wie technisches Verständnis, ein diskreter Umgang mit den Gästen sowie Fingerspitzengefühl in einem sensiblen Umfeld von Nacktheit und starken kulturellen und intellektuellen Unterschieden. Der Badedienstmitarbeiter als „eierlegende Wollmilchsaue“ sieht sich dabei nicht selten mehreren hundert Badegästen ausgesetzt und ist mit vielen Situationen völlig überfordert.

### **Welche Ausbildungen gibt es?**

Als Ausbildung in Deutschland existieren der Beruf „Fachangestellter für Bäderbetriebe“ und eine Fortbildung zum „Meister für Bäderbetriebe“. Das Berufsbild wurde Ende der 1990er Jahre umstrukturiert. Jedoch sind die

Ausbildungsinhalte nach wie vor von technischen Themen und der Schwimm-Praxis dominiert. Genau diese Themen haben jedoch in den letzten Jahren für die tägliche Arbeit im Betrieb eines modernen Bades an Bedeutung verloren. Die sozialen Kompetenzen, die für einen guten Service ausschlaggebend sind, nehmen zwar langsam Einzug in die Ausbildungslehrgänge, sind jedoch in Bezug auf die Praxis deutlich unterrepräsentiert. Zudem werden Frauen, die in Bezug auf soziale Kompetenzen häufig besser veranlagt sind als Männer, von der technischen Dominanz der Ausbildungslehrgänge abgeschreckt. Im Badedienst sind zumeist weniger als 20 Prozent Frauen beschäftigt.

### **Multitalente gesucht**

Nur durch die uneingeschränkte Unterstützung der Verantwortlichen, die stetige Qualifizierung des Personals sowie durch ein gesundes Betriebsklima mit Teamarbeit können Bäder als erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen bestehen. Servicequalitäten müssen stetig verbessert werden, gewisse Standards gilt es zu entwickeln und in den Betriebsalltag von Freizeitbädern und Thermen zu integrieren. Es ist jedoch schwierig, die Entwicklung von Servicequalität in Bädern objektiv zu erfassen, zu messen beziehungsweise zu beurteilen. In den letzten Jahren wurden zur Darstellung der Servicequalität einige „Zertifizierungen“ nach dem Vorbild der Sterne-Bewertung von Hotelbetrieben auf den Markt gebracht. Dabei können auch Freizeitbäder und Thermen ihre Dienstleistungsqualität von unterschiedlichen Anbietern bewerten lassen. Für objektiv erfassbare Servicestandards von Freizeitbädern und Thermen werden Fakten, wie zum Beispiel die Tarifstruktur, die Öffnungszeiten, die Parkplatzsituation, die Wegführung, die Liege- und Ablagemöglichkeiten und die Angebotsvielfalt an Wellness-Anwendungen und in der Gastronomie, sowie kostenlose Zusatzangebote wie zum Beispiel Wassergymnastik, Kinderanimation oder Spezialaufgüsse zur Bewertung mit einbezogen. Derartige Zertifizierungen gelten durchaus als eine geeignete Orientierungshilfe. Auch die „Hardware“ einer Anlage,

wie zum Beispiel Größe und Materialqualität von Umkleide- und Sanitärbereichen, die Anzahl und Temperaturen von Becken und Saunakabinen, kann mit anderen Bädern verglichen werden.

Was jedoch die Beurteilung der Servicequalität – insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Gästen – betrifft, ist eine Zertifizierung kein geeignetes Mittel. Beschäftigt man sich mit dieser, lohnt sich ein Blick in die traditionellen Dienstleistungsbranchen, wie die Hotellerie und die Gastronomie. In diesen Branchen steht der Service für den Gast bereits seit Jahrhunderten im Mittelpunkt des Handelns.

### **Blick in andere Branchen lohnend**

Auch eine Orientierung an renommierten Tourismusbetrieben, wie Freizeitparks und am Tourismusland Österreich, ist in puncto Servicequalität hilfreich. Obwohl dort in größeren Kommunen in Bezug auf Hallen- und Freibäder eine ähnliche Historie wie in Deutschland anzutreffen ist, hat man in Österreich das touristische Potenzial von Thermen schon sehr früh erkannt. Es wurden große Thermenanlagen für Urlauber und Freizeitgäste der Region errichtet, in welchen das Baden und Relaxen in warmen Becken mit zahlreichen Serviceleistungen im Vordergrund stand.

In gut geführten Hotels, Gastronomiebetrieben oder Freizeitparks wird in Bezug auf den Service nichts dem Zufall überlassen. Egal ob Wellness-Hotel, Erlebnisastronomie oder Veranstaltungscatering. Die anvisierten Standards werden exakt festgelegt. Die Mitarbeiter werden intensiv geschult, ein perfekter Gastgeber zu sein. Unternehmensleitung und Mitarbeiter legen gemeinsam klare Ziele fest, die erreicht werden sollen. Mitarbeiter werden über die

Zielerreichung informiert und gute Leistung wird anerkannt und honoriert. Die Kontaktbequemlichkeit für die Gäste wird ständig verbessert und Mitarbeiter wissen insbesondere in schwierigen Situationen, wie zum Beispiel bei Beschwerden oder einem hohen Besucheraufkommen, was exakt zu tun ist.

Die Mitarbeiter in Top-Dienstleistungsbetrieben verfügen über perfekte Kenntnisse der Angebote, sehr gute kommunikative Fähigkeiten und ausreichende Kompetenzen, um in allen Gästesituationen handlungsfähig zu sein. Aussagen von Mitarbeitern, wie „Das weiß ich nicht!“, „Das ist nicht mein Aufgabenbereich!“, „Das kann nur der Chef entscheiden, der ist aber nicht da!“ werden dort nicht gemacht. „Dienst nach Vorschrift“ gibt es nicht.

Die Wege der Gäste und die angebotene Serviceleistung werden durch geeignete Maßnahmen, wie zum Beispiel mit „Mystery-Guests“, regelmäßig überprüft. Die Verantwortlichen arbeiten kontinuierlich an den Qualitätsstandards, veranlassen gezielte Maßnahmen zur Teamentwicklung, machen sich ihr eigenes Bild von dem Betrieb und treten in direkten Kontakt mit den Gästen. Die leitenden Mitarbeiter unterstützen insbesondere in schwierigen Situationen und bei starkem Besucheraufkommen das Personal.

### **Vorschau**

Der zweite Teil des Artikels zum Thema Dienstleistungsqualität wird in der nächsten Ausgabe von BäderBau public & hotel im Juli 2013 veröffentlicht werden. Inhaltlich wird es unter anderem um die Stichworte „Kundenbindung“, „Zielgruppendefinition“ und um „individuelle Strategien“ für Bäder gehen. ■

Christoph Loew ist Diplom-Sportökonom. Nach dem Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth (1994 bis 1999) leitete er den Wellness-Bereich im MZT Oberland und die Thermo im Kristall Palm Beach (2002). Außerdem war er Schulungsleiter der Kristall-Bäder-Gruppe. Von 2003 bis 2009 arbeitete er als freiberuflicher Referent für Wellness-Trainer. Seit 2004 ist er zudem selbstständig als Berater, Personal- und Projektentwickler für öffentliche Bäder, Thermen, Freizeit- und Tourismusprojekte mit Schwerpunkten wie Machbarkeitsstudien und Betriebskonzepte, wirtschaftliche Analysen und Maßnahmen zur Betriebsoptimierung und Inhouse-Schulungen und Coaching tätig.  
[www.wellprojects.de](http://www.wellprojects.de)

