

Bericht

| | |
|--------------------------|--|
| Auftraggeber | Stadt Kalkar Fachbereich Planen, Bauen, Umwelt Herr Frank Sundermann Markt 20 47546 Kalkar |
| Projekt | Unterstützung der Stadt Kalkar bei der Optimierung des Bauhofs durch eine Organisationsuntersuchung |
| Auftragnehmer | Kommunal Agentur NRW GmbH Cecilienallee 59 40474 Düsseldorf Telefon: 0211 43077-0 Telefax: 0211 43077-22 |
| Projekt-Nr./Datum | 054 16 272 / 08.06.2018 |
| Bearbeitung | Frau Ass. Jur. Cornelia Löbhard-Mann Herr Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak |



Inhalt

| | |
|--|----------|
| 1. Aufgabenstellung | 7 |
| 2. Ausgangslage | 7 |
| 3. Vorgehensweise | 8 |
| 4. Qualifizierte Bestandsaufnahme | 9 |
| 4.1 Allgemeine Betriebsorganisation | 9 |
| 4.1.1 Führungsstruktur..... | 9 |
| 4.1.1.1 Bau- und Betriebshofleiter | 10 |
| 4.1.1.2 Stellvertretender Bau- und Betriebshofleiter | 11 |
| 4.1.1.3 Verwaltungskraft..... | 12 |
| 4.1.2 Mitarbeiterstruktur..... | 13 |
| 4.1.3 Standort des Bauhofs | 14 |
| 4.1.3.1 Verwaltungsräume | 15 |
| 4.1.3.2 Wasch-/Sozialräume | 16 |
| 4.1.3.3 Lagerplätze | 17 |
| 4.1.3.4 Fazit Standort..... | 18 |
| 4.1.4 Fahrzeuge und Geräte..... | 18 |
| 4.1.5 Büroausstattung und IT..... | 19 |
| 4.2 Führungsprozesse..... | 21 |
| 4.2.1 Personalmanagement..... | 21 |
| 4.2.1.1 Personalbeschaffung..... | 21 |
| 4.2.1.2 Ausbildung | 21 |
| 4.2.1.3 Fort- und Weiterbildung..... | 22 |
| 4.2.1.4 Allgemeine Dienstzeit und Bereitschaft | 22 |
| 4.2.1.5 Pausen..... | 24 |
| 4.2.1.6 Arbeitszeiterfassung..... | 24 |
| 4.2.1.7 Überstunden..... | 25 |
| 4.2.1.8 Hartz IV-Kräfte / Flüchtlinge | 25 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4.2.1.9 | Urlaubsplanung | 25 |
| 4.2.1.10 | Krankheitszahlen und BEM-Verfahren..... | 26 |
| 4.2.2 | Dienstanweisungen..... | 26 |
| 4.2.3 | Interne Kommunikation | 27 |
| 4.2.3.1 | Kommunikationswege | 27 |
| 4.2.3.2 | LoB / Mitarbeitergespräche | 28 |
| 4.2.4 | Externe Kommunikation | 28 |
| 4.2.5 | Vorgabedokumente..... | 29 |
| 4.2.6 | Unterweisungen..... | 29 |
| 4.2.7 | Arbeitsschutz | 30 |
| 4.3 | Unterstützungsprozesse | 30 |
| 4.3.1 | Vergabe | 30 |
| 4.3.2 | Rechtssicherheit | 31 |
| 4.3.3 | Auftragswesen | 32 |
| 4.3.3.1 | Auftragnehmer-/Auftraggeberverhältnis..... | 32 |
| 4.3.3.2 | Beauftragung..... | 32 |
| 4.3.3.3 | Verteilung von Aufträgen | 34 |
| 4.3.3.4 | Dokumentation | 34 |
| 4.3.4 | Beschwerdemanagement | 34 |
| 4.3.5 | Betriebswirtschaft..... | 35 |
| 4.3.5.1 | Rechnungslegung | 35 |
| 4.3.5.2 | Budgetverwaltung/Controlling..... | 35 |
| 4.3.5.3 | Kostenrechnung | 35 |
| 4.4 | Kernprozesse | 35 |
| 4.4.1 | Bereich Straße | 36 |
| 4.4.1.1 | Grundsätzliches..... | 36 |
| 4.4.1.2 | Prozess Straßenkontrolle | 36 |
| 4.4.1.3 | Prozess Straßenunterhaltung..... | 37 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.4.1.4 | Prozess Parkplätze, Gehwege und Pflasterarbeiten..... | 38 |
| 4.4.1.5 | Prozess Brücken und Stützmauern | 38 |
| 4.4.2 | Prozess Schilder | 38 |
| 4.4.3 | Prozess Spielflächen | 39 |
| 4.4.4 | Veranstaltungen..... | 40 |
| 4.4.5 | Prozess Müllentsorgung..... | 41 |
| 4.4.6 | Prozess Winterdienst | 42 |
| 4.4.7 | Bereich Grünpflege | 43 |
| 4.4.7.1 | Prozess Stadtbild- und Beetpflege | 43 |
| 4.4.7.2 | Prozess Mäharbeiten | 44 |
| 4.4.7.3 | Prozess Sportplätze | 45 |
| 4.4.7.4 | Prozess Baumkontrolle..... | 45 |
| 4.4.7.5 | Prozess Friedhof | 47 |
| 4.4.7.6 | Prozess Bushaltestellen und wilder Müll..... | 47 |
| 4.4.8 | Prozess Unterstützung und Service | 47 |
| 4.4.9 | Prozess Werkstatt..... | 48 |
| 5. | Ergebnisse - Analyseschwerpunkte | 49 |
| 5.1 | Moderner Bau- und Betriebshof..... | 49 |
| 5.2 | Standards und Personal | 50 |
| 5.3 | Werkstatt | 51 |
| 6. | Ergebnisse – Zusammenfassung | 52 |
| 7. | Empfehlung - Maßnahmenliste | 53 |
| 8. | Schlussnote..... | 54 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Organigramm der Stadt Kalkar (Stand 15.9.2016) | 10 |
| Abbildung 2: Organigramm Bauhof | 11 |
| Abbildung 3: Quelle Google Kartendaten 2018 | 14 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Dienstzeiten am Bauhof..... | 23 |
| Tabelle 2: Einstufung der Pflegegänge (Quelle: Bau- und Betriebshof) | 43 |

1. Aufgabenstellung

Der Bau- und Betriebshof der Stadt Kalkar soll sich nach den gemeinsamen Vorstellungen der Verwaltungsspitze und der verantwortlichen Mitarbeiter kontinuierlich zu einem modernen, zukunftsfähigen Betrieb fortentwickeln. Strategisches Ziel ist es, den Bauhof als anerkanntes Dienstleistungsunternehmen für die Stadt aufzustellen und so zu strukturieren, dass die Schnittstellen und Kostenverantwortlichkeiten eindeutig definiert sind. Die strategische Analyse von Optimierungsmöglichkeiten ist in den letzten Jahren aus vielerlei Gründen nicht weiter vorangetrieben worden. Hier sollen Potentiale gehoben und deren Umsetzung in einem weiteren Schritt geplant werden.

Dabei soll jeweils die jetzige Organisation überprüft werden im Hinblick auf:

- Führungsprozesse
- Transparenz der Aufgabenwahrnehmung (zweck- und vollzugskritische Aufgabenanalyse und -bewertung, Sachstand Grundlagendaten, Pflichtaufgaben/freiwillige Aufgaben, Eigenleistung/Fremdleistung, Leistungsverzeichnis)
- Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung (Kostenstrukturen, Vergleiche mit Externen, Leistungseinheiten, Stundenerfassung)
- Rechtssicherheit bei der Aufgabenwahrnehmung und Erfüllung der Verkehrssicherungspflichten (z. B. Baum- und Straßenkontrolle, Berichtspflichten)
- Qualitätsstandards im Bauhof (technische und räumliche Ausstattung, IT-Ausstattung)
- Qualitätsstandards für die Bürger der Stadt Kalkar, insbesondere in bürgernahen Aufgabenbereichen
- derzeitige und künftige Personalausstattung und -entwicklung.

Aufgrund eines Beschlusses des Rats der Stadt Kalkar vom 17.12.2015 sollen zusätzlich „die mögliche Realisierung von Kosteneinsparungen und/oder Effizienzsteigerungen auf der Ebene der interkommunalen Zusammenarbeit [sondiert]“ werden. Auf dieser Grundlage soll die Möglichkeit einer interkommunalen Zusammenarbeit mit dem Bauhof der Gemeinde Bedburg-Hau in die Überlegungen einbezogen werden. In der Gemeinde Bedburg-Hau gibt es eine gleichlautende Beschlusslage des Rates.

2. Ausgangslage

Die Stadt Kalkar gehört mit ihren 13.854 Einwohnern (IT-NRW, Stand 31. Dez. 2015) zum Kreis Kleve. Der Bau- und Betriebshof ist als Regiebetrieb dem Fachbereich 2 - Planen, Bauen, Umwelt - zugeordnet.

Der Leiter des Bau- und Betriebshofs hat diese Position seit 2016 inne. Davor kam es auf Grund verschiedener Umstände zu mehreren Wechseln in der Bau- und Betriebshofleitung innerhalb weniger Jahre. Als Vorgänger war der jetzige stellvertretende Bau- und Betriebshofleiter vertretungsweise eingesetzt. Zusätzlich gibt es am Bauhof eine eigene Vollzeitverwaltungskraft.

Für den Bauhof arbeiten 18 Mitarbeiter (inkl. Leitung) sowie ein Auszubildender. Lediglich ein Mitarbeiter wird voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren den Bauhof aus Altersgründen verlassen.

Auf dem Stadtgebiet befinden sich 13 Ortschaften mit z.T. hohem touristischen Anspruch, für deren infrastrukturelle Versorgung der Bauhof beansprucht wird. Der Bauhof deckt im Wesentlichen die Bereiche

- Abfallbeseitigung (Mülleimer, wilder Müll)
- Friedhöfe
- Gebäudeunterhaltung
- Grünpflege
- Parkplätze
- Sport- und Spielplätze
- Straßenunterhaltung
- Streckenkontrolle
- Bäume
- Winterdienst

ab.

Hinzu kommen u.a.

- Bereitschaftsdienst
- Werkstatt
- Transportarbeiten
- Unterstützung bei Wahlen
- Auf-/Abbau bei wiederkehrenden Veranstaltungen.

3. Vorgehensweise

Um einen fundierten Überblick über die Aufgaben und Arbeitsweise im Regiebetrieb zu erlangen, wurde die Projektbearbeitung auf drei Säulen gestellt:

Zunächst und zusätzlich projektbegleitend wurden die von der Stadt Kalkar zur Verfügung gestellten Unterlagen gesichtet. Dies waren im Wesentlichen:

- Organigramm der Stadt
- Organigramm Bauhof
- Personalliste
- Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung
- Weitere Dienstanweisungen der Stadt
- Kontrollblätter.

Nach einer Auftaktbesprechung in Kalkar am 10. Mai 2017 wurden die Mitarbeiter des Bauhofs am gleichen Tag seitens der Kommunal Agentur NRW über das Projekt informiert und um Unterstützung gebeten. Eine Entgegennahme der Anliegen der Mitarbeiter wurde zugesichert.

In einem Workshop mit der Bürgermeisterin, dem Kämmerer, dem Fachbereichsleiter sowie den Führungskräften und Mitarbeitern des Bau- und Betriebshofes wurden alle Hauptprozesse des Bauhofs in die wesentlichen Teilprozesse (Aufgaben) unterteilt und hinsichtlich

- Art der Beauftragung
- Vergabedokumente
- Verantwortlichkeit
- Durchführung
- Standards
- Schnittstellen
- Häufigkeit
- Nachweisdokumente

untersucht. Der Workshop fand am 14. Juni 2017 in Kalkar statt.

Zur Verifizierung der Ergebnisse des Workshops und zur besseren Erfassung der Einzelprozesse und Potentiale in den jeweiligen Aufgabenbereichen wurden Einzelinterviews mit den Führungskräften sowie ausgewählten Mitarbeitern des Bau- und Betriebshofes geführt.

- 3 Interviews Führungskräfte
- 8 Interviews Mitarbeiter.

Die Interviews fanden im Juni 2017 in Kalkar am Bau- und Betriebshof statt. Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgte in Abstimmung mit der Kommunal Agentur NRW.

4. Qualifizierte Bestandsaufnahme

In Abstimmung mit der Stadt Kalkar werden die im Workshop und den Interviews erhobenen Informationen nicht vollständig im Freitext dargestellt, sondern die gewonnenen Erkenntnisse gehen in die Bestandsaufnahme ein. Dabei werden in jedem Abschnitt Empfehlungen für künftige Überlegungen gegeben.

4.1 Allgemeine Betriebsorganisation

4.1.1 Führungsstruktur

Der Bauhof ist Fachbereich 2 – Planen, Bauen, Umwelt – und dessen Leiter als Regiebetrieb zugeordnet.

Die Bau- und Betriebshofleitung arbeitet in großen Teilen selbständig in ihrem Arbeitsbereich, sie wird bei Bedarf ausreichend durch den Leiter des Fachbereichs unterstützt. Dies betrifft i.d.R. Fragestellungen, die über den Arbeitsbereich Bau- und Betriebshof hinausgehen.

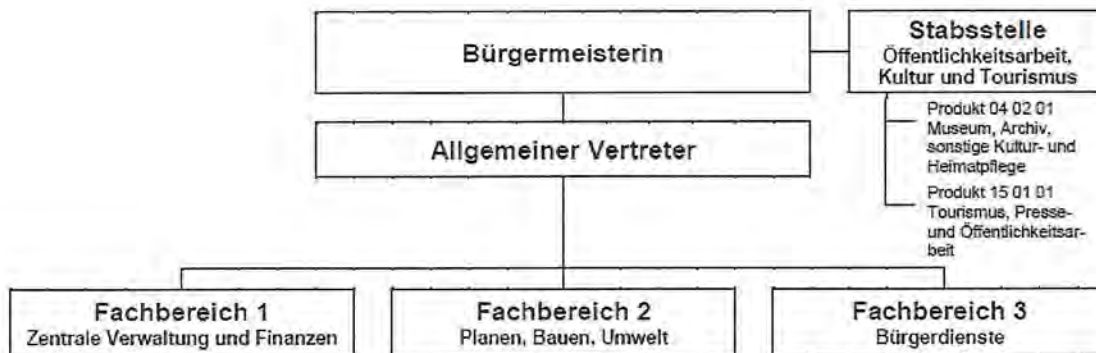


Abbildung 1: Organigramm der Stadt Kalkar (Stand 15.9.2016)

4.1.1.1 Bau- und Betriebshofleiter

Die operative Führung des Bau- und Betriebshofes wird ausschließlich durch den Bau- und Betriebshofleiter geleistet. Zu seinen Aufgaben gehören die Organisation des täglichen Ablaufs aller Beschäftigten des Bau- und Betriebshofes sowie die Personaleinsatzplanung mit Auftragsabwicklung, Daten- und Zeiterfassung, Kostenkalkulation, Bauzeitplanung, Vergabe von Leistungen (einschließlich Erstellung der Leistungsverzeichnisse), Baustellenaufsicht, etc. Hinzu kommen die über den Mängelmelder eingehenden Nachrichten sowie der gesamte Bereich des Arbeitsschutzes für die Mitarbeiter am Bauhof. Ein Jahresbericht über die Tätigkeiten des Bau- und Betriebshofs auf der Basis von Zahlen und Aufgaben liegt nicht vor.

Für die strategische Ausrichtung des Bau- und Betriebshofs und die fachliche Einbindung ist der Fachbereich 2 unter Mitwirkung des Bau- und Betriebshofleiters verantwortlich. Dazu zählen beispielhaft Fragen der Zuständigkeit, Verantwortlichkeiten oder Beschaffungen ab 20.000 €.

In den Abwesenheitszeiten des Bau- und Betriebshofleiters werden ausschließlich die notwendigen Aufgaben (Tagesplanung, Zeiterfassung) durch seinen Vertreter wahrgenommen.

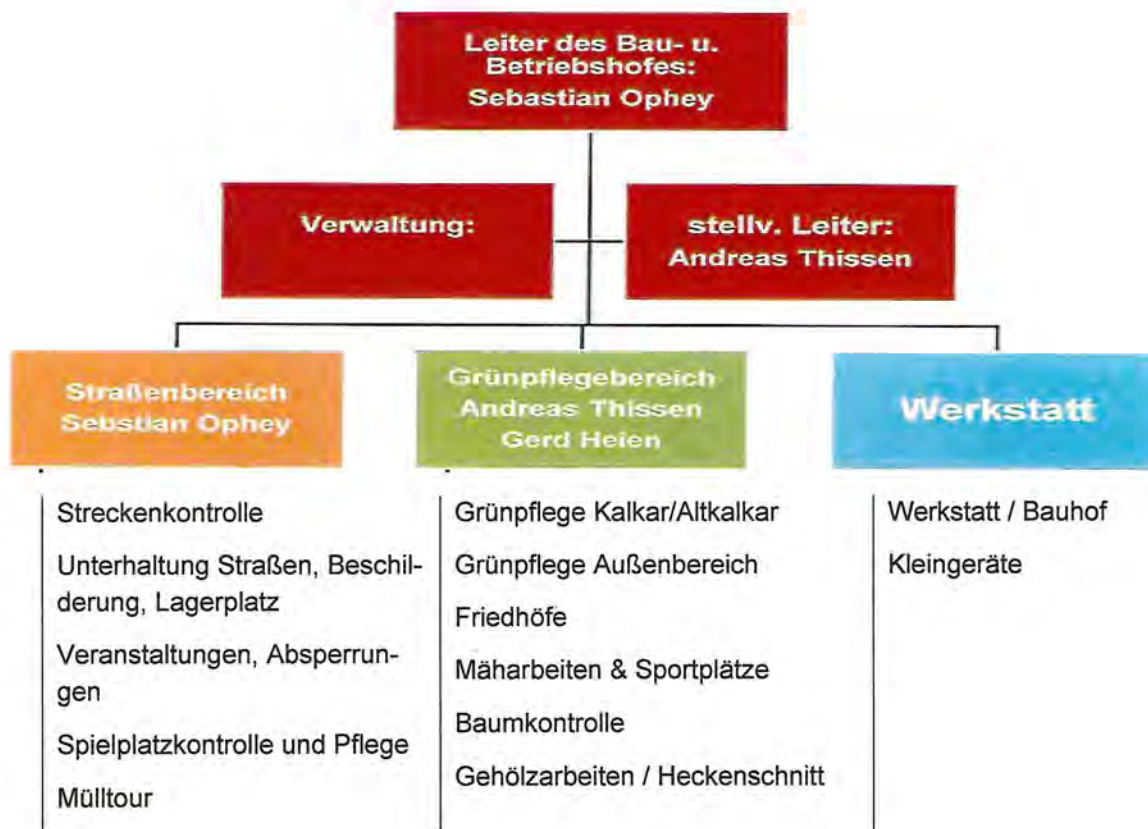


Abbildung 2: Organigramm Bauhof

Der Bau- und Betriebshofleiter trägt die Führungsverantwortung für die Mitarbeiter.

4.1.1.2 Stellvertretender Bau- und Betriebshofleiter

Der stellvertretende Bau- und Betriebshofleiter arbeitet i.d.R. als Kolonnenführer mit den anderen Mitarbeitern im Stadtgebiet. Seine Haupteinsatzgebiete sind die Koordination der Mitarbeiter im Grünbereich und Friedhof sowie Heckenschnitt und Beetpflege. Er hat keine festen Bürozeiten und ist im Wesentlichen nur dann länger im Büro, wenn der Bauhofleiter abwesend ist.

Derzeit wird der stellvertretende Bau- und Betriebshofleiter in sehr geringem Umfang in die Führungsaufgaben und Planungen (z. B. Anschaffung von Software etc.) einbezogen. Ihm sind keine speziellen Themen zur alleinigen Bearbeitung zugewiesen. Um über die wesentlichen Belange des Bauhofs informiert zu sein, erhält er zumindest alle E-Mails der Verwaltung in Kopie. Eine systematische Abstimmung zwischen den beiden Führungskräften ist nicht vorgesehen.

Der Stellvertreter hatte bislang über seine PC-Software keine Übersicht über die Gesamtheit der Mitarbeiter, konnte sich aber bei Bedarf die Einzelkonten aufrufen und damit in Abwesenheit des Bauhofleiters z. B. Urlaub und Überstundenabbau genehmigen. Im Rahmen der neu installierten Bauhofsoftware werden dem Stellvertreter alle Rechte eingeräumt. Eine adäquate

Vertretung bei einem Ausfall des Bau- und Betriebshofleiters ist nur eingeschränkt sichergestellt.

Mittelfristig geplant ist vom Bau- und Betriebshofleiter, dass der Stellvertreter den Grünpflegebereich optimiert und z. B. Vorschläge von der Auswahl der Bepflanzung, Festlegung des Pflegezustands bis zu Kostenerstellung trifft.

Mittelfristig wird empfohlen, den stellvertretenden Bauhofleiter vom reinen Abwesenheitsvertreter zu einem ständigen Vertreter weiterzuentwickeln. Damit ist gewährleistet, dass der Bauhof jederzeit funktionsfähig ist und die steigenden Anforderungen an die Führung des Bauhofs aufgeteilt werden können. Um dies sicherzustellen, wird ein gleichwertiger Zugriff der beiden Führungskräfte auf die Mitarbeiterdaten sowie die Daten und Budgets des Bau- und Betriebshofs empfohlen. Zusätzlich sollte der Bereich des Arbeitsschutzes zwischen Leiter und Stellvertreter aufgeteilt werden. In vielen Bauhöfen hat sich insoweit die Federführung des Stellvertreters durchgesetzt.

Eine solche Stärkung der Führung bedeutet gleichzeitig, dass dem stellvertretenden Bauhofleiter Verwaltungsstunden eingeräumt werden müssen, die in der Grünpflege zu kompensieren sind.

4.1.1.3 Verwaltungskraft

Bei Verwaltungstätigkeiten wird die Bauhofleitung durch eine Verwaltungskraft unterstützt, die zum Zeitpunkt der Untersuchung vor Ort in Vollzeit (41 h/Woche) am Bauhof tätig war.

Im Verlauf der Untersuchung wurde die Vollzeitkraft versetzt und zum 15.2.2018 durch eine Teilzeitkraft mit 20 Wochenstunden ersetzt, die mit der zwischenzeitlich beschafften Software die Stunden effektiver erfassen und auswerten soll. Der genaue Aufgabenbereich wird in den nächsten Wochen festgelegt; er soll hauptsächlich der Unterstützung der Leitung mit der Erfassung von Stunden und Zusammenstellung steuerungsrelevanter Grundlagen dienen.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung galten die nachfolgenden Ausführungen (kursiv gedruckt): *Die Verwaltungskraft ist für die Freigabe der Rechnungen zuständig. Diese gehen einen sehr umständlichen Weg, der hinsichtlich seiner Zweckmäßigkeit geprüft werden sollte (Poststelle => FBL => Bauhofleiter => Verwaltungskraft => Bauhofleiter => FBL zur Unterschrift => Kämmeri => Kasse). Insoweit bieten sich Berechtigungen der Verwaltungskraft bis zu einer definierten Höhe oder ähnliche Strukturen an, die schneller und weniger personalintensiv sind. Die Schnittstelle zur Kämmeri wird in der Regel durch den Bauhofleiter bedient. Hier können zu dessen Entlastung standardisierte Prozesse auf die Verwaltungskraft übertragen werden.*

Ferner ist die Verwaltungskraft für die Auswertung des städtischen Mängelmelders sowie weiterer Seiten mit möglichem Bezug zum Bauhof (z. B. „Wir sind Kalkarer - Facebook“) zuständig. Eine Dokumentation und Auswertung erfolgt nicht. Hinzu kommen kleinere Bestellungen, Aufträge und die Auswertung der Zeiterfassung sowie Aufgaben aus dem Arbeitsschutz, die Erstellung von Anweisungen für Gefahr- und Biostoffe, Betriebsanweisungen und –anleitungen (z. B. Fahrzeuge). Diese Aufgaben sind für den Betrieb so wichtig, dass sie nach Ansicht der Kommunal Agentur NRW unbedingt in den Bereich der Führung gehören.

Darüber hinaus wird der Aufbau einer digitalen Struktur des Bauhofs sowie der Aufbau von Listen für sämtliche vom Bauhof zu erledigenden Aufgaben mit definierten Prüfintervallen (Mülleimer, Spielgeräte,

Bänke, Maschinen, Fahrzeuge etc.) angegangen. Insbesondere der Aufbau digitaler Strukturen ist Leitungsaufgabe und kann nur operativ durch die Verwaltungskraft begleitet, nicht aber von dieser entwickelt werden.

Die Tätigkeitserfassung der Mitarbeiter wird derzeit nicht zielorientiert ausgewertet, Fragen der Zeiterfassung oder Überstunden werden von der Verwaltungskraft mit dem Hauptamt geklärt (z. B. Meldung der Überstundenzuschläge zur Auszahlung). Das eingesetzte Programm VEDA kann insoweit nicht genutzt werden. Die Verwaltungskraft hat sich derzeit einen Bereich zur Entwicklung erschlossen, der sie inhaltlich und strukturell überfordert und zudem strategische Leitungsaufgabe ist.)

Zwei Führungskräfte, unterstützt durch eine den Anforderungen des Betriebs angepasste Software, und eine Verwaltungskraft, sind für die Größe des Bauhofes angemessen. Mit dieser Struktur kann eine moderne Führung und Verwaltung des Bau- und Betriebshofes einschließlich einer Kostenrechnung oder Kosten-/Leistungsrechnung mit entsprechend transparenten Kostenübersichten für die Auftraggeber geleistet werden. Für die Verwaltungskraft ist je nach Eingabemethode und Detaillierungsanforderungen langfristig mit einem Stellenanteil zwischen 0,2 und 1 Stelle zu rechnen.

Nach Einschätzung der Kommunal Agentur NRW ist es zielführend, eine Priorisierung der Aufgaben (Arbeitsschutz, Erstellung von Betriebsanweisungen, Digitalisierung, Erstellung von Katastern) nach grundsätzlicher Strukturierung durch die Leitung durchzuführen. Dabei ist ggfs. externe Hilfe hinzuzuziehen, wenn zu viele Aufgaben gleichzeitig in Angriff genommen werden sollen.

-
- | | |
|------------|--|
| E 1 | Klare Beschreibung der Anforderungen an die Verwaltungskraft. |
| E 2 | Stärkere Einbindung des stellvertretenden Bau- und Betriebshofleiters in Führungsprozesse und Planungen. |
-

4.1.2 Mitarbeiterstruktur

Am Bauhof sind derzeit neben dem Bau- und Betriebshofleiter und seinem Stellvertreter 17 Mitarbeiter (Personalliste Stand: Juni 2017) beschäftigt. Alle Mitarbeiter haben einen Gezellenbrief unterschiedlicher Ausrichtung, aber alle mit Bezug auf die Tätigkeiten am Bauhof. Die Mitarbeiter sind überwiegend zwischen EG 4 und EG 6 eingestuft. Zum 1. August 2017 hat ein Auszubildender der Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau seine Ausbildung begonnen.

Das Durchschnittsalter am Bauhof liegt unter 40, wobei ein Mitarbeiter 55 Jahre und älter, 7 (ohne Auszubildende) unter 35 Jahre sind. In den letzten Jahren hat eine deutliche Verjüngung stattgefunden. Derzeit sind einige junge Mitarbeiter < 30 Jahren (7) beschäftigt, denen einige ältere > 50 (5) gegenüberstehen. Grundsätzlich sollte auf eine gesunde Altersstruktur geachtet werden, um wellenartige Abgänge und den damit verbundenen gebündelten Wissensverlust zu vermeiden.

Zwei Mitarbeiter sind durch unterschiedliche Grade der Behinderung (GdB) eingeschränkt.

Der Bauhof hat in den letzten Jahren eine deutliche Verjüngung erlebt, wobei in Ruhestand gegangene Mitarbeiter durch junge Mitarbeiter ersetzt worden sind. Gerade bei jungen Mitarbeitern ist es wichtig, Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, um die Motivation und Bindung an den Arbeitsplatz aufrechtzuerhalten.

4.1.3 Standort des Bauhofs

Der Bauhof der Stadt Kalkar, Am Stadtpark 11 - 13, ist zentral gelegen und gut anfahrbar.



Neben dem Bauhof grenzt in enger Nachbarschaft Wohnbebauung an. Dies bereitet insbesondere beim Winterdienst wiederkehrenden Ärger und Beschwerden, wenn die Fahrzeuge sehr früh starten und auf dem engen Betriebsgelände rangieren müssen.

Die baulichen Voraussetzungen erfüllen nicht mehr die Anforderungen an einen modernen Bauhof. Dies betrifft neben den Verwaltungs-, Sanitär- und Sozialeinrichtungen die Lagermöglichkeiten und Fahrzeugabstellplätze. Die Werkstatt lässt sich nicht schließen, wenn größere Fahrzeuge in der Halle sind, so dass der Mitarbeiter quasi im

Abbildung 3: Quelle Google Kartendaten 2018

Freien arbeiten muss. Die Mängel sind bekannt und Konzepte für eine Nutzung von Räumlichkeiten eines weiteren Gebäudes am Standort liegen seit Jahren vor. Der Zustand der einzelnen Arbeitsbereiche lässt darauf schließen, dass die häufigen Wechsel in der Führung eine gewisse Unordnung der Arbeitsplätze zur Folge hatten. Insoweit wären klare Strukturen und ein Aussortieren nicht mehr benötigter Gegenstände oder Unterlagen angeraten.

Ein Gefahrstofflager ist am Bauhof nicht vorhanden. Als Gefahrstoffe gelten nach der Gefahrstoffverordnung (GefStoffV) einzustufende Stoffe oder Mischungen, die eine oder mehrere der folgenden Eigenschaften haben: explosionsgefährlich, entzündlich, giftig, gesundheitsschädlich, ätzend, reizend, sensibilisierend, krebserregend, fortpflanzungsgefährdend, erbgutverändernd, umweltgefährdend. Gefahrstoffe kommen in faktisch allen Arbeitsbereichen und damit in der Regel auch an Bau- und Betriebshöfen vor. Im Rahmen eines allgemeinen Schutzkonzeptes sollten die eingesetzten Materialien für den Betrieb erforderlich und geeignet sowie die gelagerten Gefahrstoffmengen so gering wie möglich und die Sicherheitseinrichtungen überwacht sein.

Der Platz auf dem Bauhof ist so eng bemessen, dass kaum Rangierfläche für die Fahrzeuge



vorhanden ist. Am Hauptstandort können zudem nicht alle Fahrzeuge in den Fahrzeughallen untergestellt werden. Im Speziellen ist es derzeit überhaupt nicht möglich, den LKW unterzustellen, aber auch für andere Geräte fehlen geeignete Abstellflächen. Zum witterungsbedingten Verschleiß der Fahrzeuge, die draußen stehen, kommt hinzu, dass die für den Winterdienst benötigten Fahrzeuge u.U. erst enteist und fahrtauglich gemacht werden müssen. Das kann wertvolle Zeit in

Abbildung 4: Außenfläche Hauptstandort (Quelle: Bau- und Betriebshof)

den Wintermonaten kosten und regelmäßig zu Lasten der Sicherheit der Mitarbeiter und Fahrzeuge gehen.

4.1.3.1 Verwaltungsräume

Zum Zeitpunkt der Untersuchung standen lediglich ein Büro – derzeit genutzt vom Bauhofleiter und der Verwaltungskraft – sowie ein Arbeitsplatz im Gang – Stellvertreter – zur Verfügung. Weitere Verwaltungstätigkeiten, z. B. durch den Baumkontrolleur, werden in einem angrenzenden Gebäude durchgeführt, das nur unzulänglich als Arbeitsplatz ausgestattet ist.

Ob die nach der Arbeitsstättenverordnung gesundheitlich zuträgliche Raumtemperatur des vollverglasten Büros regelmäßig vorliegt, sollte untersucht werden (nach den Arbeitsstättenrichtlinien soll die Raumtemperatur zwischen mindestens 20° C und maximal 26° Celsius liegen). Diese Temperaturen müssen während der gesamten Arbeitszeit vom Arbeitgeber gewährleistet und überwacht werden. Andernfalls sind Abhilfemaßnahmen zu ergreifen.

Insgesamt ist die Situation auch aus organisatorischer Sicht, insbesondere aufgrund der fehlenden Möglichkeit, Unterlagen vor Unbefugten zu schützen und vertrauliche Gespräche zu führen, als nicht zufriedenstellend zu bewerten. Um einen besseren Informationsaustausch zu gewährleisten und aus datenschutzrechtlichen Erwägungen sollten sowohl der Bau- und Betriebshofleiter als auch sein Stellvertreter ein abschließbares Büro nutzen können. Damit wird gleichzeitig sichergestellt, dass Betriebsfremde (Bürger, Lieferanten, Post) nicht unmittelbar in die Büros der Leitungsebene kommen.

Der Verwaltungskraft sollte ebenfalls ein abgeschlossener und zugfreier Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Da auch hier Daten von Mitarbeitern und Kunden (Rechnungen, Vergabeunterlagen etc.) bearbeitet werden, ist neben der Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung ebenfalls ein datenschutzsicherer Umgang mit Unterlagen am Arbeitsplatz geboten.

Im Zuge der Untersuchung sind die Bauhofleitung, die Verwaltungskraft und der Baumkontrolleur provisorisch in das Nebengebäude (alte Wohnung) gegangen; das alte Büro wird als Umkleide genutzt. Sollte dies langfristig Bestand haben, sind gleichwohl am Standort etliche Anpassungen notwendig.

4.1.3.2 Wasch-/Sozialräume

Im Rahmen der Wasch-/Sozialräume sollte dringend eine Überprüfung entsprechend der Verordnung über Arbeitsstätten vorgenommen werden. Die Arbeitsstättenverordnung legt fest, was der Arbeitgeber beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten in Bezug auf die Sicherheit und den Schutz der Gesundheit der Beschäftigten zu beachten hat. Hierfür ist zunächst eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen. Ob Waschräume vorzusehen sind, richtet sich nach der Art der auszuübenden Tätigkeiten (vgl. Technische Regeln für Arbeitsstätten); sie könnten auf Grund der noch fehlenden Gefährdungsbeurteilungen (Biostoffverordnung) benötigt werden.

Am Bauhof der Stadt Kalkar sind keine ausreichenden Umkleide- und Duscmöglichkeiten bzw. Spinde für die männlichen Mitarbeiter des Bauhofs vorhanden. Kleiderschränke (Spinde) für Arbeitskleidung und Schutzkleidung sind von Kleiderschränken für persönliche Kleidung und Gegenstände zu trennen, wenn die Umstände dies erfordern. Dies ist regelmäßig bei Bauhöfen der Fall, da die Mitarbeiter nach Arbeitsende auch nasse oder verunreinigte Kleidung tragen. Zudem sind die Räume jederzeit als Durchgangsräume einsehbar und nicht separat abschließbar. Eine ausreichende Anzahl von Toilettenbecken und Handwaschgelegenheiten (mit fließend warmem Wasser) ist in Anbetracht der Mitarbeiterzahl nicht gegeben. Da die Mitarbeiter im Außenbereich arbeiten (z. B. auch Friedhof) und mit Abfällen jeglicher Art (Müll, wilder Müll, Gefahrstoffe, Tierkadaver, Hundekot) in Kontakt kommen, besteht hier dringender Handlungsbedarf, zumindest zunächst für die Gefährdungsbeurteilungen.

Ausreichende Wasch- und Duscmöglichkeiten sowie Möglichkeiten zur getrennten Aufbewahrung von privater und beruflicher Kleidung gehören zu einem zeitgemäßen Bauhof. Die von einigen Mitarbeitern praktizierte Lösung, ihre verschmutzte Kleidung zu Hause zu waschen, muss überprüft werden. Bei - zumindest der Kleidung einiger Mitarbeiter - handelt es sich um Gegenstände, die mit Verstorbenen, Körperausscheidungen von Tieren oder mit Krankheitserregern in Berührung gekommen sein können. Insoweit sind die Beschäftigten und deren Familien zu schützen.

Zum Schutz der Mitarbeiter sollte das Thema Arbeitskleidung noch einmal intern diskutiert werden und ggfs. in eine entsprechende Dienstanweisung münden.

4.1.3.3 Lagerplätze

Die Lagermöglichkeiten sind am Bau- und Betriebshof sehr begrenzt. Neben dem Haupt-



standort verfügt der Bauhof über einen Lagerplatz, auf dem zum einen Schüttgüter und zum anderen Grünabfälle etc. gelagert werden. Der Platz war bei der durchgeführten Besichtigung weder abgeschlossen noch sonst gegen unberechtigtes Betreten gesichert.

Ob die Grünabfälle nur vorübergehend gelagert werden, wurde im Rahmen des vorliegenden Auftrags nicht untersucht – allerdings gab das Aussehen des Platzes Anlass zur Vermutung, dass dies nicht der Fall ist. Bei Sam-

Abbildung 5; Standorte Bauhof, Quelle: GEOBasis NRW 2016, Kreis Kleve

melpätzen von Strauch- und Baumschnitt ab etwa 150 m³ ist zu prüfen, ob der Anlagenbegriff nach § 62 Wasserhaushaltsgesetz (WHG) erfüllt und damit eine Untergrundabdichtung erforderlich ist. Hinzu kommt, dass sich der Lagerplatz an einem Gewässerrandstreifen befindet. Die organisatorischen, immissionsschutzfachlichen und abfallwirtschaftlichen Vorgaben für solche Anlagen sind einzelfallspezifisch zu prüfen und ggfs. mit der Aufsichtsbehörde abzustimmen.

Auch für die kurzfristige Zwischenlagerung nicht unwesentlicher Anteile leicht verdichtbarer und abbaubarer Bestandteile wie z. B. Grasschnitt können je nach Standortgegebenheiten weitergehende Anforderungen zur Minimierung von Geruchs-, Staub- und Keimemissionen notwendig sein. In wasserwirtschaftlich sensiblen Gebieten, z. B. Wasserschutzgebiete oder Gewässerrandstreifen, können auch an kleinere Sammelplätze bestimmte Anforderungen gestellt werden.

Verstöße gegen § 62 WHG sind als Ordnungswidrigkeit gem. § 103 Abs. 1 Nr. 7 WHG bußgeldbewehrt.

Weitere Verbrauchsgüter des Bau- und Betriebshofs werden an einem weiteren Standort im Industriepark gelagert (Gründerzentrum).

Abgesehen von der Tatsache, dass durch die zusätzlichen Wege zu den beiden weiteren Standorten (ca. 1 km zum Schüttgutlagerplatz, ca. 6 km zum Gründerzentrum), Arbeitszeit verloren geht, ist es für den Bauhofleiter nicht ohne Weiteres abzuschätzen, wie lange sich

welche Mitarbeiter oder auch Betriebsfremde dort aufhalten und welcher Bestand an Maschinen, Geräten und Gütern sich dort befindet.

4.1.3.4 Fazit Standort

Der derzeitige Bauhof mit seinen Untereinheiten hat erhebliche Defizite. Dies betrifft sowohl die Räume für die Mitarbeiter als auch die rechtlich nicht zulässigen oder geklärten Fragen zur Lagerung von Gefahrstoffen oder Grünabfällen, Bauschutt etc.

Die Verkehrssicherungspflicht der Stadt Kalkar besteht gegenüber den Mitarbeitern am Bau- und Betriebshof, aber auch gegenüber Dritten. Insbesondere der nicht zuverlässig gesicherte Lagerplatz, aber auch der mögliche Betrieb von Fahrzeugen im Winterdienst mit (wieder) verrosteten Scheiben kann im Schadensfall zu Ansprüchen gegen die Stadt Kalkar führen.

Falls eine Modernisierung des derzeitigen Standortes aus baulichen oder wirtschaftlichen Gründen nicht in Frage kommt, ist zwangsläufig eine alternative Unterbringung des Bau- und Betriebshofes zu planen.

E 3 Zeitnahe Erstellung eines Standortkonzepts zur langfristigen Sicherstellung einer bedarfsgerechten Standortnutzung bzw. Prüfung alternativer Standorte.

4.1.4 Fahrzeuge und Geräte

Der Fahrzeug- und Gerätebestand am Bau- und Betriebshof der Stadt Kalkar ist für den Aufgabenumfang prinzipiell angemessen. Eine Liste der Fahrzeuge liegt vor. Der Bau- und Betriebshof erfasst die Kilometerleistungen/Betriebsstunden der Fahrzeuge. Zukünftig sollten die Einsatzstunden, im Rahmen einer internen Abrechnung/Kostenerfassung, dokumentiert werden, um eine bessere Einschätzung der Auslastung der Fahrzeuge zu erhalten.

Der Fahrzeugpark besteht aus Fahrzeugen, welche standardmäßig an jedem Bauhof eingesetzt werden. Im Kern sind Kasten- und Pritschenwagen, Traktoren, Großflächenmäher, ein Geräteträger, ein Minibagger und ein LKW vorhanden. Außergewöhnliche oder Spezialfahrzeuge werden nicht vorgehalten, sondern im Bedarfsfall gemietet.

In einigen Fällen entsprechen die Fahrzeuge/Geräte nicht den derzeitigen Anforderungen. Dies ist auch auf die verschiedenen Ausrichtungen der wechselnden Bau- und Betriebshofleiter der letzten Jahre zurückzuführen. So ist z. B. der Iveco-Magirus LKW Kipper m. Ladekran mit durchschnittlich ca. 2.700 km/Jahr deutlich weniger ausgelastet als die anderen Fahrzeuge mit durchschnittlich ca. 8.100 km/Jahr. Dies legt den Schluss nah, dass dieses Fahrzeug für den täglichen Einsatz nicht uneingeschränkt geeignet ist. Auch der Kärcher Aufsitzmäher ermöglicht nur bedingt die erforderliche Arbeitsleistung und ist insbesondere bei hohen Temperaturen sehr störanfällig. Der Reparaturaufwand war in der Vergangenheit (ca. 6.000 € in 2016), gemessen am Wert des Geräts, recht hoch.

Durch gezielte Neubeschaffungen in den folgenden Investitionsperioden sollten die entsprechenden Fahrzeuge/Geräte ersetzt bzw. eine Umstrukturierung der Fahrzeugflotte durch al-

ternative Fahrzeuge angestrebt werden. Die Untersuchung konnte keinen generellen dringenden Mehrbedarf feststellen. Auch lassen die derzeitigen Nutzungsdaten sowie die Analyse der Prozesse keine Verkleinerung der Fahrzeugflotte zu.

Grundsätzlich ist ein Fahrzeugkonzept zu erstellen, das zum einen Ersatzbeschaffungen regelt und auf der anderen Seite die Fahrzeugflotte auf die zukünftigen Aufgaben ausrichtet. Da die Fahrzeugflotte naturgemäß klein ist, sollten die Fahrzeuge möglichst für viele Aufgaben einsetzbar sein. Das bedeutet z.B. für die Pritschenfahrzeuge, dass bei Neuanschaffung eine Kippvorrichtung vorhanden sein sollte, um ein rückschonendes Abladen von Materialien zu ermöglichen. Dabei ist auch der Winterdienst im Auge zu behalten. Fahrzeuge mit entsprechender Ausrüstung (z. B. Rückfahrkamera, digitales Streubuch) dienen der Sicherheit der Mitarbeiter sowie einer rechtssicheren Dokumentation der durchgeführten Arbeiten.

E 4 Erarbeitung eines Fahrzeugkonzeptes für den Bau- und Betriebshof.

Die meisten Fahrzeuge befinden sich in einem zufriedenstellenden bis guten Zustand. Dazu trägt die Werkstatt (siehe 4.4.3) bei.

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter berechtigt, das von ihm gefahrenes Fahrzeug zu betanken. Eine verbindliche Regelung, wann gefant werden muss, gibt es nicht, so dass jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich ist. Eine eindeutige Regelung und die Verpflichtung, vor Feierabend zu tanken, sollte geprüft werden, um Missstimmungen in der Belegschaft zu vermeiden.

Bei der Frage der **Neubeschaffung eines Baggers** mit den verschiedenen Optionen sollte eine Variante mit einem kleineren Bagger gegenüber der Friedhofsbaggeralternative geprüft werden. Dabei sind u.a. folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Anpassung an die Aufgaben des Bauhofs (oder externe Vergabe)
- Markt für das Mieten von Baggern (Kosten, Verfügbarkeit, Qualifikation)
- die Einsatzzeiten von Baggern sind in den letzten Jahren auf Friedhöfen deutlich gesunken.

E 5 Anschaffung eines kleinen Mehrzweckbaggers prüfen.

Bewährt hat sich auf vielen Bauhöfen, jedes Fahrzeug mit einer Werkzeugkiste für die gängigsten Werkzeuge auszustatten. Dies verringert die täglichen Rüstzeiten und steigert die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Geräte.

Hinsichtlich der Kleingeräte sollte eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Einbeziehung der Auswirkungen für die Gesundheit der Mitarbeiter angestellt werden. Dabei sind die Aspekte Akkutechnik oder Befüllung der Kleingeräte mit Sonderkraftstoffen einander kritisch gegenüberzustellen.

4.1.5 Büroausstattung und IT

Der Bau- und Betriebshofleiter verfügt über ein funktional eingerichtetes Büro mit der notwendigen Ausstattung und den beschriebenen baulichen Nachteilen. Der Bauhof verfügt über einen Internetzugang und wird bei IT-Fragen durch die Verwaltung unterstützt.

Der Bau- und Betriebshof nutzt ein Excel basiertes Programm (K.A.I.) zur Inventarisierung. Darin sind vollständig enthalten die Aufstellungsdaten der Bänke, Mülleimer, Spielgeräte, Stadtmobiliar und Hundestationen.

Die gesammelten Informationen sind die Grundlage für die Planung der Touren (Betriebssteuerung) und können als Basis für eine Leistungsdokumentation herangezogen werden.

Daneben werden die Programme VEDA (Zeiterfassung) und Move (Baukontrolle) genutzt. Zu SAP (Buchhaltung) und RPI (GIS) sind derzeit ausschließlich Leserechte vorhanden.

Eine Bauhofsoftware wurde zum Zeitpunkt der Begehung nicht eingesetzt, ist aber zwischenzeitlich beschafft und ab Ende Februar 2018 im Einsatz. Die Empfehlung der Kommunal Agentur NRW, die Mitarbeiter in die Beschaffung einzubinden und laufende Systeme an anderen Bauhöfen zu betrachten, wurde dabei beachtet. Die Branchensoftware DINO B deckt nach eigener Aussage als Controlling-Instrument alle wesentlichen Bereiche (Kosten- und Leistungsrechnung, Personal- und Materialeinsatzplanung, Zeiterfassung, etc.) eines Bauhofes ab (www.dinob.de). Dies ist für die gewünschte Ausrichtung als moderner Dienstleister unerlässlich. Die eingesetzte Software sollte mind. für die Bereiche

- Betriebsteuerung
- Zeit- und Leistungserfassung
- Auftragsmanagement
- Kosten-/ Leistungsrechnung
- Rechnungslegung

genutzt werden. Zudem müssen die folgenden Elemente genutzt werden, um unnötige Schnittstellen zu vermeiden und die erforderliche Transparenz zu schaffen:

- Schnittstelle der Software zur Kämmerei
- Lesezugriff für Amtsleitung und ggf. für Produktverantwortliche
- Auswertung und Bereitstellung der mit der Software erhobenen Daten für die Bauhofleitung und die Verwaltung.

Künftig sollen die Fahrzeuge mit eigener Kostenrechnung eingebunden werden. Die Stundenerfassung der einzelnen Mitarbeiter soll möglichst über Rechner am Bauhof oder Tablets durch die Mitarbeiter selbst bzw. den Kolonnenführer für alle erfolgen. Eine Erfassung über Papier soll vermieden werden.

Die Strecken- und Spielplatzkontrolle soll künftig mit GPS-Daten über ein Tablet mit Verknüpfung zum jeweiligen Datenblatt erfasst werden. Damit sind die Dokumentationspflichten rechtsicher gelöst.

Dem stellvertretenden Bau- und Betriebshofleiter wurden alle erforderlichen Rechte eingeräumt, um selbstständig und zeitlich unabhängig Informationen zu erhalten und Auswertungen zu ziehen.

4.2 Führungsprozesse

Sämtliche Personalangelegenheiten werden durch den Fachbereich 1 der Verwaltung der Stadt Kalkar erledigt. Näher untersucht wurden im Folgenden die Führungsprozesse am Bauhof selbst. Das Zusammenwirken mit dem Fachbereich 1 wurde nicht eingehend untersucht.

4.2.1 Personalmanagement

Personalmanagement umfasst alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Personalplanung, -entwicklung, -führung und -verwaltung stehen. Im Wesentlichen besteht die Aufgabe darin, Arbeitskräfte zielorientiert auszuwählen, einzusetzen und zu fördern. Insoweit sollte intern geklärt werden, ob und wie Mitarbeiterpotential durch aktive Unterstützung gehoben und gehalten werden kann und soll. Dies setzt eine strategische und nachhaltige Planung voraus. Ziel ist, die Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und -gesundheit zu stärken. Diese Faktoren haben direkte Auswirkungen auf den Betrieb, da sie zu geringeren Personalkosten und erhöhter Wettbewerbsfähigkeit führen können.

Derzeit wird ein Mitarbeiter zum Baumkontrolleur qualifiziert. Diese Signalwirkung, auch für andere Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofs, ist wichtig, um gerade den jüngeren Mitarbeitern zu zeigen, dass eine berufliche Weiterentwicklung möglich ist und gefördert wird.

4.2.1.1 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung wird i.d.R. durch den Bauhofleiter angestoßen, der den Bedarf analysiert. Durch die Verwaltung wird dann die Personalbeschaffung mit der Begleitung des Bauhofleiters durchgeführt.

Bei der Personalbeschaffung wird Wert auf eine entsprechende Ausbildung gelegt, um Fachkenntnis, Flexibilität und damit eine hohe Qualität der Arbeiten sicherzustellen.

Stellenbeschreibungen für die einzelnen Arbeitsplätze liegen nicht vor. Dabei handelt es sich um eine personenneutrale schriftliche Beschreibung einer Arbeitsstelle hinsichtlich ihrer Arbeitsziele, Arbeitsinhalte, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen. Diese würden helfen, den Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu definieren, eine Personalentwicklung ermöglichen und dienen zudem der leichteren Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

E 6 Stellenbeschreibungen erstellen.

4.2.1.2 Ausbildung

Derzeit wird am Bauhof ein Auszubildender betreut. Auf Grund der Altersstruktur ist eine regelmäßige Ausbildung derzeit nicht unbedingt notwendig. Die Ausbildung kann jedoch langfristig als Teil der Personalbeschaffung einen Teil des anstehenden Bedarfs abdecken und zudem zielgerichtet Mitarbeiter binden.

4.2.1.3 Fort- und Weiterbildung

Fort- und Weiterbildung erfüllt heute zahlreiche Aufgaben in einem Betrieb. Gesetzliche Verpflichtungen für Fortbildungen für verschiedenste Tätigkeiten, z. B. Baumkontrolle, Spielplatzkontrolle und die Weiterbildung zum Erlangen von benötigten oder notwendigen Fachkenntnissen sind dabei immer noch die wichtigsten Gründe. Jedoch, gerade bei jungen Mitarbeitern, sind Fort- und Weiterbildung eine Möglichkeit, die Motivation zu steigern und Entwicklungspotentiale aufzuzeigen.

Am Bauhof liegen die notwendigen Schulungen vor. Durch die Ausbildung und durchgeführte Schulungen sind die Mitarbeiter ausreichend qualifiziert. Die Anzahl der Schulungen ist jedoch gesehen auf jeden Mitarbeiter sehr gering. So sind Mitarbeiter teilweise schon jahrelang nicht mehr inhaltlich weitergebildet worden. Z.T. hat hier eine selbständige Weiterbildung im Privaten stattgefunden. Werden Schulungen durchgeführt, wird auf die Wünsche der Mitarbeiter eingegangen.

Am Bau- und Betriebshof sollte die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter deshalb ausgebaut werden. Dabei sollte in den Jahresgesprächen ein konkreter Schulungsschwerpunkt für das nächste Jahr festgelegt werden. Der Arbeitgeber sollte dabei auf die Wünsche der Mitarbeiter, soweit sinnvoll, eingehen, aber auch entsprechende Vorschläge/verpflichtende Schulungen für jeden Mitarbeiter festlegen. Schwerpunkte können z. B. in der Arbeitssicherheit, in der rechtssicheren Dokumentation, in der zeitgemäßen und ressourcenschonenden Pflege, im Einsatz von Spritzmitteln oder Surrogaten, im Gesundheitsschutz etc. liegen.

Das in 2017 angebotene Fahrsicherheitstraining war bereits ein guter Schritt zur Unterstützung der Mitarbeiter.

E 7 Ermittlung des Schulungsbedarfes mit regelmäßigen Schulungen für alle Mitarbeiter.

4.2.1.4 Allgemeine Dienstzeit und Bereitschaft

Die Sollarbeitszeit beträgt montags bis donnerstags 8,15 Stunden, freitags 6 Stunden. Die Dienstzeiten am Bauhof sind im Winter eine Stunde später gelegt. Im Sommer ist in Ausnahmefällen eine Vorverlegung auf 6.00 Uhr durch den Bauhofleiter zulässig.

| | | |
|--|----------------------------------|-----------------|
| Sommerarbeitszeit: vom 01.05 bis 30.09. | | |
| Dienstbeginn: | zwischen 6.20 Uhr und 6.30 Uhr | |
| Mittagspause: | | |
| Montag - Donnerstag | zwischen 12.00 Uhr und 12.30 Uhr | |
| Dienstende: | | |
| Montag - Donnerstag | zwischen 15.00 Uhr und 15.45 Uhr | 8,15 Std |
| Freitag | zwischen 12.20 Uhr und 13.00 Uhr | 6,00 Std |
| Winterarbeitszeit: vom 01.10. bis 30.04. | | |
| Dienstbeginn: | zwischen 7.20 Uhr und 7.30 Uhr | |
| Mittagspause: | | |
| Montag - Donnerstag | zwischen 12.30 Uhr und 13.00 Uhr | |
| Dienstende: | | |
| Montag - Donnerstag | zwischen 16.00 Uhr und 16.45 Uhr | 8,15 Std |
| Freitag | zwischen 13.20 Uhr und 14.00 Uhr | 6,00 Std |

Tabella 1: Dienstzeiten am Bauhof

Ab 6.30 Uhr ist eine Gleitzeit eingerichtet. Diese wird von Teilen der Belegschaft genutzt. Die Vorteile einer individuellen Arbeitsaufnahme werden allerdings nicht konsequent ausgeschöpft, da jeden Morgen eine Frühbesprechung stattfindet, an der alle Mitarbeiter verpflichtend teilnehmen. Hier werden die Einteilungen für den Tag und die Aufgaben vergeben.

Eine produktive Nutzung der Gleitzeit wäre nur durch eine erhebliche organisatorische Umstellung der Tagesorganisation mit einer Abschaffung der Frühbesprechung und einer stärkeren Kommunikation über Mobiltelefone möglich. Die Gleitzeiten müssten erheblich ausgeweitet werden, um einen Vorteil zu generieren. Nachteil ist ein erhöhter Kommunikationsaufwand und eine stärkere Verantwortung bei den Mitarbeitern. Außerdem kann es zu Steuerungsschwierigkeiten führen, da die Führungskräfte weniger direkten Zugang zu den Mitarbeitern haben. Da der Gesamtnutzen derzeit noch umstritten ist und eher größere Bauhöfe hier erfolgreiche Modelle entwickelt haben, ist bei den derzeitigen Rahmenbedingungen in Kalkar zu hinterfragen, ob ein Gleitzeitmodell aufrechterhalten bleiben soll.

E 8 Rückkehr zu festen Anfangszeiten zur Steigerung der produktiven Stundenleistung prüfen.

Für den Winterdienst gilt noch die „Dienstanweisung für den Winterdienst in Kalkar“ vom 12.02.1985. Der Entwurf der neuen Dienstanweisung liegt vor und ist in der Endabstimmung.

In Rufbereitschaft sind nur die Fahrzeugführer, während die Handstreuung in der regulären Arbeitszeit durchgeführt wird. Die Mitarbeiter sind in zwei Gruppen eingeteilt, die jeweils für zwei Wochen (14 Tage) Bereitschaft haben.

Bei der Bereitschaftszeit ist ebenfalls das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) zu beachten. So darf die wöchentliche Höchstarbeitszeit durch die Rufbereitschaft nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG). Das bedeutet, dass die reguläre Arbeitszeit und die Arbeitszeit in der Rufbereitschaft zusammen 60 Stunden in einer Woche nicht überschreiten dürfen. Zudem muss eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden zwischen zwei Arbeitstagen auch bei Rufbereitschaft gewährleistet werden (§ 5 ArbZG). Das bedeutet, dass ein abendlicher Einsatz den Arbeitsbeginn am nächsten Tag nach hinten versetzt. Es ist folglich bei der Einsatzplanung darauf zu achten, dass ausreichend Regenerationszeiten zur Verfügung stehen.

Der Bau- und Betriebshof Kalkar verfügt über keine allgemeine Bauhofbereitschaft, die außerhalb der Dienstzeit eine ständige Erreichbarkeit gewährleisten soll.

4.2.1.5 Pausen

Die Mittagspause für die Mitarbeiter beträgt 30 min und erfolgt zwischen 12:00 und 12:30. Die Mitarbeiter kommen dafür zum Bauhof oder bleiben nach eigenem Ermessen am Ort des Arbeitseinsatzes. Letzteres ist allerdings eine Ausnahme.

Für alle Mitarbeiter ist durch das Arbeitszeitgesetz bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden zur kurzfristigen Erholung und für die Einnahme von Mahlzeiten eine mindestens 30-minütige Pause gesetzlich vorgeschrieben. Wo diese Pause zu erfolgen hat, ist jedoch nicht festgelegt. Mitarbeiter, die im Stadtgebiet unterwegs sind, benötigen unter Umständen viel Zeit, um zum Bau- und Betriebshof zu fahren und nach der Pause wieder zum Arbeitsort zurückzukehren. Die maximale Entfernung zum Bauhof beträgt ca. 15 Minuten einfache Strecke. Dadurch entstehen unproduktive Zeiten.

Um unnötige Fahrzeiten zu minimieren, sollte der Arbeitgeber Voraussetzungen schaffen, die eine Pause vor Ort ermöglichen:

- Hygienematerialien auf den Fahrzeugen
- Zugang zu öffentlichen Gebäuden
- Toiletten vor Ort.

Zusätzlich/alternativ ist eine Optimierung mit neuer Beladung oder Entladung zur Mittagspause zu organisieren.

Zudem sind die Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass der Weg nach Hause, um dort die Pause zu nehmen oder ggfs. eine Toilette aufzusuchen, versicherungsrechtlich nicht gedeckt ist.

E 9 Alternativen Pausenstandort prüfen.

E 10 Fahrzeuge mit Hygienematerialien ausstatten.

4.2.1.6 Arbeitszeiterfassung

Die Arbeitszeiterfassung erfolgt durch eine digitale Erfassung, bei der sich die Mitarbeiter bei Arbeitsbeginn und -ende ein- bzw. ausstempeln. Die Zeitangaben werden dann automatisch zur Personalabteilung weitergeleitet.

Die tagsüber geleisteten Tätigkeiten werden per Hand notiert und von der Verwaltungskraft übertragen.

4.2.1.7 Überstunden

Die Leistung von Überstunden ist die Überschreitung der vom einzelnen Arbeitnehmer geschuldeten, arbeitsvertraglich festgelegten Arbeitszeit.

Sofern Überstunden anfallen, was regelmäßig im Winterdienst oder bei Sonderveranstaltungen erfolgt, werden die Zuschläge ausbezahlt, die Stunden selbst werden als Freizeitausgleich gewährt.

Es ließen sich mit wenigen Ausnahmen keine für einen Bauhof ungewöhnlichen Überstundenzahlen feststellen (Stichtag 30.8.2017); die Überstunden der Verwaltungskraft sind allerdings zu hoch und nicht nachvollziehbar. Hier ist im Lauf der Untersuchung bereits eine Veränderung vorgenommen worden. Der Abbau der Überstunden soll im Jahresverlauf sichergestellt sein. In 2017 wurden 508 Überstunden aus dem Vorjahr übernommen und zum 31.12.2017 lagen 429 Überstunden vor. Diese Zahlen sind bedingt durch den Winterdienst. Auf die Einhaltung der Überstundenobergrenze wird durch die neue Bauhofleitung hingewirkt, so dass im Frühjahr die Überstunden weitgehend abgebaut sind.

4.2.1.8 Hartz IV-Kräfte / Flüchtlinge

In der Vergangenheit wurden die Grünpflegekolonnen der Stadt Kalkar stark durch Hilfskräfte (Hartz IV/Flüchtlinge) unterstützt. Dadurch konnte ein optisch guter Zustand bei den Grünflächen erreicht werden. Da der Einsatz der Hilfskräfte zurückgefahren wurde, sind nach Einschätzung der Bauhofverantwortlichen im Stadtbild bereits Veränderungen der Pflegequalität bemerkbar.

In Kalkar sind durch die Sprachbarriere mit den Hilfskräften Probleme aufgetreten. Somit konnte eine ordnungsgemäße Unterweisung nicht mehr durchgeführt werden. Aus diesem Anlass hat man sich entschlossen, keine Mitarbeiter ohne Deutschkenntnisse am Bau- und Betriebshof zu beschäftigen. Arbeitssicherheit hat auch für Mitarbeiter, die unterstützend tätig sind, höchste Priorität. Hier muss in jedem Fall verantwortungsvoll gehandelt werden und im Zweifelsfall auf die Kräfte verzichtet werden. Jedoch gibt es Möglichkeiten, auch ohne entsprechende Fremdsprachenkenntnisse am Bau- und Betriebshof Unterweisungen durchzuführen. So kann auf Dolmetscher, auf am Bauhof arbeitende Personen mit den erforderlichen Sprachkenntnissen zurückgegriffen werden oder es wird mit Piktogrammen gearbeitet. Einige Verbände und Unfallversicherer bieten hierzu bereits Materialien an.

4.2.1.9 Urlaubsplanung

Die Urlaubsplanung erfolgt in der Regel am Jahresanfang und wird durch den Bau- und Betriebshofleiter kontrolliert. Dieser ist auch zuständig für die Genehmigung des Urlaubs.

Einzelne Urlaubstage können von den Mitarbeitern in einen PC eingetragen werden. Hierfür benötigen einige Mitarbeiter Unterstützung.

4.2.1.10 Krankheitszahlen und BEM-Verfahren

Nach den der Kommunal Agentur NRW vorliegenden Zahlen sind im

| | | |
|-----------|---|--------------------------|
| Jahr 2016 | 1.804 Stunden mit Lohnfortzahlung 195 Stunden ohne Lohnfortzahlung | 1,25 Vollzeitäquivalente |
| Jahr 2017 | 2.172 Stunden mit Lohnfortzahlung 1.443 Stunden ohne Lohnfortzahlung | 2,6 Vollzeitäquivalente |

angefallen.

Ausgehend von 18 Mitarbeitern bedeutet das für 2016 im Durchschnitt 14 Krankentage pro Mitarbeiter, für 2017 etwa 25,8 Krankentage pro Mitarbeiter und eine Verdopplung der Ausfallzeiten. In 2017 musste der Bau- und Betriebshof faktisch statt mit 18 Mitarbeitern mit 15,4 Mitarbeitern die anfallende Arbeit erledigen.

Krankenstände werden als Verhältnis der erkrankungsbedingten Fehlzeiten zur Soll-Arbeitszeit ermittelt (Krankenstand = erkrankungsbedingte Fehlzeit \cdot Soll-Arbeitszeit). Auch wenn Vergleichszahlen nur schwer zu ermitteln sind, da es kein entsprechendes Benchmarking für Bauhöfe gibt und die Zahlen der Krankenkassen jeweils nur auf ihren Mitgliedern beruhen, sind ein Krankenstand von 7 % mit 14 Krankheitstagen/2016 und ein Krankenstand von 12,6 % mit 25,8 Krankheitstagen unbedingt wert, näher betrachtet zu werden, um mögliche Ursachen für die krankheitsbedingten Ausfälle zu finden und ggfs. Lösungen zu suchen. Lange krankheitsbedingte Ausfälle gehen regelmäßig zu Lasten der anwesenden Mitarbeiter und bringen eine Überbeanspruchung mit sich. Bei der Analyse ist auch zu berücksichtigen, dass zwei Mitarbeiter hohe Grade der Behinderung haben. Krankenstand = erkrankungsbedingte Fehlzeiten \cdot Soll-Arbeitszeit $\frac{\text{Krankenstand}}{\text{erkrankungsbedingte Fehlzeiten}} = \frac{\text{Soll-Arbeitszeit}}{\text{erkrankungsbedingte Fehlzeiten}}$, d.

Verfahren zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 84 Abs. 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) anzubieten, ist eine Aufgabe der Stadt Kalkar mit dem Ziel, Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten möglichst zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Beschäftigten zu erhalten oder auf die geänderten Bedürfnisse anzupassen. Die Teilnahme ist für die Beschäftigten freiwillig. Das Verfahren muss nach sechs Wochen krankheitsbedingter Ausfälle/Jahr angeboten werden. Allerdings kann auch schon zuvor das Gespräch mit dem Beschäftigten gesucht werden. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn präventive Maßnahmen eine künftige Erkrankung mindern oder entfallen lassen können. Umstrukturierungen des Arbeitsplatzes oder technische Hilfsmittel sind ebenfalls zu prüfen.

4.2.2 Dienstanweisungen

Jeder Mitarbeiter hat grundsätzlich bei Bedarf jederzeit den Zugriff auf die vollständige Übersicht aller einschlägigen Dienstanweisungen. Neue Mitarbeiter erhalten den Zugriff mit der Einstellung. Die Kenntnisnahme bzw. das Verständnis werden nicht überprüft.

Im Rahmen der Untersuchung wurden folgende Dienstanweisungen vorgelegt:

- Dienstanweisung zur Kontrolle der Verkehrssicherheit auf den Spielplätzen und Freizeitanlagen der Stadt Kalkar (2007)
- Dienstanweisung zur Anwendung von Pflanzenschutzmitteln auf den städtischen Freilandflächen in Kalkar (2008)
- Dienstanweisung zur Kontrolle der Straßen, Wege und Plätze im Bereich der Stadt Kalkar (1987)
- Dienstanweisung für das Vergabewesen der Stadtverwaltung Kalkar (1984)
- Dienstvereinbarung zur Regelung der Arbeitszeit bei der Stadtverwaltung Kalkar (2016)
- Dienstanweisung für den Winterdienst in Kalkar (1985).

Die Dienstanweisungen sind insgesamt auf einem nicht mehr aktuellen Stand, die neue Dienstanweisung für den Winterdienst ist derzeit in der Abstimmung. Die Dienstanweisung zur Kontrolle der Straßen, Wege und Plätze im Bereich der Stadt Kalkar aus dem Jahr 2004 ist aus nicht mehr nachzuvollziehenden Gründen nicht in die Umsetzung gelangt. Es ist davon auszugehen, dass die Anweisungen nicht mehr in allen Punkten den jetzigen rechtlichen oder tatsächlichen Anforderungen entsprechen oder die Anweisungen nicht mehr konsequent befolgt werden (können).

E 11 Regelmäßige Aktualisierung der Dienstanweisungen.

4.2.3 Interne Kommunikation

4.2.3.1 Kommunikationswege

In der täglichen Morgenbesprechung mit den Beschäftigten werden die Aufgaben und Aufträge für den Tag verteilt, Fahrzeuge und Geräte zugeteilt und Rücksprache mit den Mitarbeitern zum Stand der Arbeiten und zu aktuellen Themen gehalten. Die Morgenbesprechung ist ein wichtiges Instrument für den Bau- und Betriebshofleiter zur Steuerung und für die Mitarbeiter zur Information. Die Morgenbesprechung ist wichtig, damit sich die Mitarbeiter untereinander abstimmen können. Sie stärkt zudem das Gemeinschaftsgefühl und Verständnis füreinander.

Eine Teilnahme ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Bei krankheitsbedingten Ausfällen von Mitarbeitern erfolgt am Morgen eine kurze Umplanung der Aufgabenverteilung. Dies hat sich in der Vergangenheit als unproblematisch erwiesen. Nach der Frühbesprechung wird der Kontakt zu den Mitarbeitern einzeln in der Mittagspause oder über (z.T. private) Handys aufrechterhalten.

Die Mitarbeiter, die kein Handy haben, sind für den Einsatzleiter nur erreichbar, wenn er sie anhand der bekannten Arbeitseinteilung vor Ort aufsucht oder der Mitarbeiter sein privates Handy zur Verfügung stellt. Dabei können allerdings datenschutz- und versicherungsrechtliche Probleme entstehen.

Zudem ist der Einsatz von Smartphones oder Tablets mit der Möglichkeit, Bilddateien vom Fachamt oder vom Mitarbeiter an den Bauhof zu übermitteln, sinnvoll, um schneller Informationen zu erhalten. Im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung der Prozesse auch am

Bauhof können Vorgänge bereits vor Ort erfasst und dokumentiert werden. Die dazu erforderlichen Geräte ersparen zusätzliche Bearbeitungsschritte am Bauhof bzw. in der Verwaltung. Dies ist bereits jetzt in vielen Bauhöfen im Bereich der Spielplatzkontrolle oder bei der Erfassung von Straßen-, Kanalschäden erfolgreich im Einsatz. Auch durchgeführte Baumschnitte, die sich aus der Baumkontrolle ergeben, können so unmittelbar dokumentiert werden. Dies soll mit der neuen Software und der Ausstattung einzelner Mitarbeiter mit entsprechenden Geräten künftig auch in Kalkar geleistet werden.

Der Bau- und Betriebshofleiter trifft sich regelmäßig mit seinem Fachbereichsleiter. Gemeinsam werden strategische Überlegungen, Personal- bzw. Vertragsangelegenheiten sowie hochpreisige Ausschreibungen und Vergaben besprochen. Hinzu kommen sog. Schnittstellenthemen, bei denen andere Fachabteilungen des Hauses beteiligt sind. Eine Abstimmung des operativen Geschäfts erfolgt i.d.R. nicht.

4.2.3.2 LoB / Mitarbeitergespräche

Der jährlich zur Verteilung anstehende Anteil „leistungsorientierte Bezahlung“ (LoB) stellt ein tariflich vereinbartes Instrument zur Entlohnung solcher Leistungen dar, die über die Normalarbeitsleistung hinausgehen. Als Element der Mitarbeiterführung und internen Kommunikation wird im Zusammenhang mit der Beurteilung zur leistungsorientierten Bezahlung (LoB) ein jährliches Mitarbeitergespräch zwischen dem Bau- und Betriebshofleiter und den Mitarbeitern geführt. Dies ist ein vertrauliches Gespräch, das sich dadurch auszeichnet, dass die Führungskraft auf den Mitarbeiter eingeht und diesem zuhört. Der Bau- und Betriebshofleiter führt sein LoB-Gespräch mit dem Fachbereichsleiter FB 2.

Die Stadt Kalkar hat für die Besprechungen einen allgemeinen Vordruck erstellt, der zur Strukturierung und Dokumentation der Gespräche eingesetzt wird. Jedem Mitarbeiter wird ca. 1 Stunde Zeit eingeräumt. Den Mitarbeitern fehlte durchgängig die verbindliche Umsetzung der besprochenen Veränderungen. Allerdings hat der derzeitige Bau- und Betriebshofleiter noch keine strukturierten Mitarbeitergespräche geführt, da er noch nicht lange genug in seiner Position ist.

4.2.4 Externe Kommunikation

Die Angelegenheiten des Bau- und Betriebshofs werden durch den Fachbereich 2 im Rat oder den Ausschüssen vorgebracht. Der Bau- und Betriebshofleiter wird in Einzelfällen hinzugezogen.

Auch für alle anderen externen Anliegen (z. B. Kreis, Presse etc.) sind der Fachbereich 2 und der Fachbereichsleiter zuständig.

Der Bau- und Betriebshof stimmt sich jedoch auf operativer Ebene mit dem Deichverband und Straßen NRW ab. Zudem erfolgt eine Teilnahme am quartalsweisen Erfahrungsaustausch der Bauhofleiter des Kreises.

Bei der Planung von Neubaugebieten erfolgt keine Einbindung des Bau- und Betriebshofs. Dabei zeigt sich in Kommunen immer wieder, dass es Schwierigkeiten bei der Pflege der Grün-

anlagen gibt, wenn der Bau- und Betriebshof nicht frühzeitig in den Planungsprozess eingebunden wurde. Eine frühzeitige Einbindung des Bauhofs in Planung (z. B. Anlage der Wege, Anbindung der Straßen) und Auswahl der Bepflanzung kann den späteren Ausführungsaufwand, und damit maßgeblich die Folgekosten, beeinflussen.

Die Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofes haben regelmäßig mit Bürgern Kontakt. Zum einen werden die Mitarbeiter beim Arbeitseinsatz oder auch in ihrer Freizeit angesprochen, zum anderen rufen die Bürger direkt am Bau- und Betriebshof an oder kommen dort hin. In der Regel handelt es sich um Bürgerhinweise bzw. Beschwerden zum Stadtbild. Der Bau- und Betriebshof ist bemüht, entsprechende Maßnahmen einzuleiten oder die Information an die entsprechenden Stellen weiter zu leiten. Ein Beschwerdemanagement gibt es nicht (siehe Punkt Beschwerdemanagement, 4.3.4).

4.2.5 Vorgabedokumente

Die Mitarbeiter des Bauhofes unterliegen in ihrem Handeln unterschiedlichen Anweisungen, Anordnungen und technischen Vorschriften.

Handelt es sich dabei um gesetzliche Vorgaben oder allgemeingültige Standards (Stichwort DIN) sind diese am Bauhof vorhanden bzw. bei Bedarf einsehbar.

Interne Vorgabedokumente, mit Ausnahme der Dienstanweisungen, fehlen in vielen Bereichen vollständig. Dies ist zum einen auf den Mangel an schriftlich fixierten Standards und zum anderen auf fehlende Daueraufträge zurückzuführen.

E 12 Aussagekräftige Vorgabedokumente für den Bau- und Betriebshof erstellen.

Vielfach werden die Aufträge per E-Mail oder mündlich ohne vorherige/nachträgliche Erfassung an den Bauhof gestellt. Der Abstimmungsaufwand kann dabei erheblich sein bzw. die Leistung wird nicht in der gewünschten Art und Weise erledigt. Hier liegt die Verantwortung beim Auftraggeber (Fachamt), aussagekräftige Unterlagen zu erstellen. Andernfalls kann ein wirtschaftliches Handeln im Sinne des Auftraggebers nicht sichergestellt werden.

4.2.6 Unterweisungen

Gemäß § 12 Abs. 1 Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) hat „der Arbeitgeber ... die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Die Unterweisung umfasst Anweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind. Die Unterweisung muss bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muss an die Gefährdungsentwicklung angepasst sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.“ Die Rechtsfolgen bei Verstößen sind erheblich und reichen von der Ordnungswidrigkeit bis hin zum Regress der Unfallversicherungsträger oder straf- und zivilrechtlichen Folgen.

Unterweisungen der Mitarbeiter erfolgen durch die Bauhofleitung anhand der Tätigkeitsbereiche, in denen die Mitarbeiter eingesetzt werden. Alle Beschäftigten erhalten die Unterweisungen in den allgemein den Bau- und Betriebshof umfassenden Themengebieten. Der Turnus für alle relevanten Unterweisungen beträgt zweimal pro Jahr. Die Mitarbeiter bestätigen, eine erhaltene Unterweisung schriftlich.

Derzeit werden versäumte oder nicht durchgeführte Unterweisungen systematisch nachgeholt. Die Unterweisungen werden dokumentiert.

Der Bauhofleiter weist die Mitarbeiter auf die entsprechenden Fahrzeuge ein und kontrolliert die Führerscheine in regelmäßigem Turnus.

4.2.7 Arbeitsschutz

Die Aufgabe der Fachkraft für Arbeitssicherheit ist extern vergeben.

Die Gefährdungsbeurteilungen, deren Ziel es ist, Belastungen am Arbeitsplatz zu mindern, Arbeits- und Gesundheitsgefahren zu minimieren sowie Arbeitsunfälle und gesundheitliche Belastungen zu verhüten, sind nahezu vollständig vorhanden. Ein jederzeitiger Zugriff der Mitarbeiter auf die Dokumente ist gewährleistet.

Die Gefährdungsbeurteilungen sind immer wieder auf Aktualität und Praxisrelevanz zu überprüfen und regelmäßig unter Berücksichtigung der Arbeits- und Organisationsprozesse vor Ort fortzuschreiben und in präventive Maßnahmen einzubinden. Die Gefährdungsbeurteilungen sollten dann in einer einheitlichen Dokumentationsform für die Mitarbeiter jederzeit einsehbar vorgehalten werden.

Einzig mit der Gefährdungsbeurteilung „Psychische Belastungen“ ist noch nicht begonnen worden. Ebenfalls fehlen noch die Gefährdungsbeurteilungen, die Punkte aus der Biostoffverordnung beinhalten. Aus diesen könnte sich ein Bedarf nach einer Einrichtung bzw. grundlegenden Modernisierung der Sanitärräume ergeben.

E 13 Erstellung Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastungen.

4.3 Unterstützungsprozesse

4.3.1 Vergabe

Die Grundzüge des Vergaberechts sind dem Bau- und Betriebshofleiter bekannt, da aber insbesondere die vielfältigen rechtlichen Änderungen und die aktuelle Lage der Rechtsprechung die Gefahr, formale Fehler zu begehen, mit sich bringen, wird bei größeren Anschaffungen mit dem Fachbereich zusammengearbeitet. In der Regel erstellt der Bau- und Betriebshofleiter das Leistungsverzeichnis, während der weitere Vergabeprozess bei den überschwelligen Vergaben ab 20.000 € durch die Zentrale Vergabestelle durchgeführt wird.

Kleingeräte werden im Rahmen der freihändigen Vergabe (Einholung von Vergleichsangeboten liegt vor) angeschafft. Bei Schotter und Sand werden auf der Basis mündlicher Vereinba-

rungen bestimmte Margen abgefragt. Diese Form der Beschaffung ist rechtlich zumindest fragwürdig. Eine Liste der Bewerber und eine Zusammenstellung der beauftragten Leistungen existiert nicht, diese sollte für eine strukturierte Beschaffung erstellt werden.

Die Möglichkeit, Rahmenverträge zu nutzen, sollte anhand der Beschaffungen der letzten Jahre, auch in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachämtern, geprüft werden. Nicht zuletzt durch strategische Beschaffungen können möglicherweise Einsparungen realisiert werden.

Da dem Bau- und Betriebshofleiter nur wenig aussagekräftiges Zahlenmaterial zur Verfügung steht, kann die Wirtschaftlichkeit von benötigten Geräten nicht nachgewiesen werden. Insoweit muss auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden.

Die Vergabeordnung der Stadt ist auf keinem aktuellen Stand. Seit Inkrafttreten der Vergabeverordnung (VgV) im April 2016 ist die VOL nur noch im Unterschwellenbereich anzuwenden. Oberhalb der EU-Schwellenwerte gilt für Liefer- und Dienstleistungen die VgV. Aus Sicht der Kommunal Agentur NRW ist die Grenze für Anschaffungen bis zu 1.500 € in Bezug auf die heutigen Anforderungen nicht mehr ausreichend ist. Viele Bauhöfe arbeiten mit einer Grenze von ca. 4.000 bis 5.000 €.

E 14 Überarbeitung der Vergabeordnung.

E 15 Verstärkte Nutzung von Rahmenverträgen.

4.3.2 Rechtssicherheit

Die Stadt Kalkar informiert sich über verschiedene Kanäle über gesetzliche Veränderungen. Neben Veranstaltungen, Informationen durch den Städte- und Gemeindebund NRW und Newsletter werden dem Bau- und Betriebshof weitergehende Informationen durch die Zentralen Dienste der Stadt zugeleitet.

Die Nachhaltung von geänderten rechtlichen Bestimmungen, DIN-Normen oder Veränderungen beim Stand der Technik erfolgt nicht konsequent strukturiert. In anderen Abteilungen vorhandene Unterlagen werden dem Bauhof zugeleitet, sofern sie nach Einschätzung des Erstempfängers für diesen relevant sind; die Vollständigkeit ist am Bau- und Betriebshof nicht nachprüfbar. Eine inhaltliche Aufbereitung erfolgt nicht.

Die Kommunal Agentur NRW empfiehlt, sich zumindest einmal jährlich mit den neuen rechtlichen Bestimmungen, Urteilen und Erlassen, z. B. im Rahmen externer Seminare, auseinanderzusetzen. Die Interpretationen der reinen Texte sind bei Technikern und Juristen nicht immer deckungsgleich, sollten aber in Einklang gebracht werden. Zudem könnte eine kommentierte Gesetzesverfolgung für eine gesicherte Kenntnis der einschlägigen Neuerungen sorgen. Insbesondere im Bereich der Dokumentation, der Straßen-, Baum- und Spielplatzkontrolle sowie der Verkehrssicherungspflichten muss sichergestellt sein, dass der Bauhof seine Aufgaben nicht nur durchführt, sondern sich auch an die geforderten Sorgfaltspflichten hält.

E 16 Unterstützung bei der Gesetzesverfolgung.

4.3.3 Auftragswesen

Der Bauhof wird als Dienstleister für die Stadt Kalkar verstanden, der es der Kommune erlaubt, flexibel auf die üblichen Anforderungen eines Gemeinwesens zu reagieren.

4.3.3.1 Auftragnehmer-/Auftraggeberverhältnis

Prinzipiell sollen der Bau- und Betriebshof als Auftragnehmer und die Produktverantwortlichen als Auftraggeber fungieren. Dabei ist der Auftragnehmer für die Durchführung und der Auftraggeber für die Vorgaben der Durchführung sowie die Wirtschaftlichkeit verantwortlich.

Eine klare Durchführung wird jedoch nicht konsequent eingehalten. Während in einigen Bereichen konsequent Aufträge geschrieben werden, fehlen diese in anderen oder es kommt zu Beauftragungen per Telefon, Mail etc. In vielen Fällen hat der Bau- und Betriebshof die Aufgabe und die Verantwortung faktisch übernommen bzw. die Verantwortung wurde (un-)wissentlich übertragen.

Auch für kleinere Kommunen wird eine strikte Trennung zwischen der Verantwortung für ein Produkt und der Durchführung von Maßnahmen empfohlen, um:

- sicherzustellen, wer die Standards für das Erscheinungsbild der Stadt festlegt
- die Ressourcen gemeindeübergreifend wirtschaftlich einzusetzen
- Kontrollmöglichkeiten (Qualität und Quantität) über den Bauhof sicherzustellen
- eine belastbare Personalpolitik am Bauhof zu betreiben.

E 17 Konsequente Umsetzung eines Auftragnehmer-/geberverhältnisses.

4.3.3.2 Beauftragung

Der Bauhof erhält seine Aufgaben von den jeweiligen Fachämtern, wobei sich die Aufträge in „Daueraufträge“ und „Einzelaufträge“ unterscheiden lassen. Daueraufträge sind solche, die immer wiederkehrenden Aufgaben (z. B. Grünpflege in den Ortsteilen, Straßenkontrolle) bezeichnen.

Daueraufträge sind in der Stadt Kalkar nicht definiert, ergeben sich vielmehr aufgrund jahrelanger Übung. Gleichfalls nicht durchgängig definiert sind die Standards der Aufgabenerledigung. Diese legt der Bau- und Betriebshofleiter in Abstimmung mit den Mitarbeitern und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Personal) fest. Das heißt in der Praxis, es wird gemacht, was zu schaffen ist.

Für die Erstellung von Daueraufträgen ist der Auftraggeber verantwortlich. Dieser wird in der Regel auf Grund des Fachwissens bei der Erstellung durch den Bau- und Betriebshof unterstützt. Auch bei Daueraufträgen ist der Auftraggeber verpflichtet, die erbrachten Leistungen zu überprüfen.

Für die Einsatz- und Ablauf- sowie Personalplanung am Bau- und Betriebshof ist es vorteilhaft, möglichst viele wiederkehrende Aufgaben in Form von Daueraufträgen zu haben.

E 18 Analyse der Auftragsstruktur zur Festlegung geeigneter Aufgaben für Daueraufträge.

E 19 Erstellung von Daueraufträgen (schriftlich) mit Standards durch die Auftraggeber (Produktverantwortlichen).

Die Einzelaufträge ergeben sich erst im Lauf des Jahres. Diese werden von den Fachabteilungen schriftlich oder mündlich an die Bauhofleitung gestellt, dort geprüft, und den Mitarbeitern zur Erledigung weitergereicht. Eine Vielzahl von Einzelaufträgen erschwert die Einsatz-, Ablauf- sowie Personalplanung, da für diese Form von Aufträgen Kapazitäten vorgehalten werden müssen, die den tatsächlichen Anforderungen nur in etwa entsprechen können. In Kalkar werden jährlich zahlreiche Einzelaufträge gestellt. Es sollten daher möglichst viele Einzelaufträge in Daueraufträge überführt werden, wenn sie stets wiederkehrende Aufgaben umfassen.

Eine systematische Mitteilung der Erledigung fehlt bislang, wodurch Nachfragen der beauftragenden Ämter notwendig werden können. Die Erledigung der Aufträge kann bei Bedarf auf dem umgekehrten Weg angezeigt werden, dies sollte künftig über die neue Software standardisiert erfolgen (Work-Flow).

Eine Auswertung der Auftragserledigung durch die Fachabteilungen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Materialkosten und Flexibilität (Controlling) erfolgt aus Sicht der Bau- und Betriebshofleitung nicht in ausreichendem Maße. Auch am Bau- und Betriebshof erfolgt keine Auswertung der Kosten und zugrundeliegenden Einzelarbeiten (Rasenschnitt, Baumschnitt, Abfälle, Pflasterarbeiten etc.). Der für Arbeiten des Bau- und Betriebshofs hinterlegte Stundenlohn beträgt 27 €, die Einsatzkosten für die Fahrzeuge und Geräte des Bauhofs sind bislang nicht errechnet. Eine detaillierte Dokumentation und Kenntnis der Vorgänge ermöglicht letztlich eine bessere Steuerung der Prozesse.

E 20 Systematische Information der Auftraggeber über die durchgeführten Arbeiten.

E 21 Angemessene Kontrollen und Auswertung der durchgeführten Arbeiten (Art und Umfang).

Sowohl den Einzel- wie auch den Daueraufträgen sollte bereits mit der Beauftragung eine Kostenstelle zugeordnet werden. Damit kann Transparenz geschaffen werden, welche Aufgaben der Bau- und Betriebshof in welchem Umfang leistet und wie teuer die Arbeiten in der Durchführung für die Stadt sind. Diese Transparenz ist in Kalkar noch nicht eingeführt. Sämtliche vorgeschlagenen Hinweise könnten auf einem einheitlichen und für alle Auftraggeber verbindlich anzuwendendem Formularvordruck erfasst werden.

E 22 Benennung einer Kostenstelle im Auftragsformular.

E 23 Durchgängige Auswertung der Aufträge.

4.3.3.3 Verteilung von Aufträgen

Die Mitarbeiter werden fast ausschließlich mündlich über die Aufgaben informiert. Wenn weitere Unterlagen vorliegen, werden sie den Mitarbeitern zur Hilfe mitgegeben.

Dieses Vorgehen sollte parallel zu den weiteren Entwicklungen im Bereich der Betriebssoftware, der Kosten-/Leistungsrechnung und der Digitalisierung angepasst werden.

Grundsätzlich können alle Mitarbeiter alle anfallenden Arbeiten erledigen, wobei die Bau- und Betriebshofleitung weiß, wer welche Aufgaben besonders gut abarbeiten kann. Die Mitarbeiter haben jedoch in der Regel Aufgabengebiete, in denen sie bevorzugt und längerfristig eingesetzt werden. Zudem sind einige Mitarbeiter aufgrund fachlicher oder persönlicher Fähigkeiten nicht für alle Arbeiten einsetzbar bzw. haben für bestimmte Arbeiten keine Berechtigung, Qualifikation oder Unterweisung.

4.3.3.4 Dokumentation

Die Mitarbeiter haben ihre Arbeit durch Stundenzettel zu dokumentieren, diese Praxis wurde auf Grund der nicht ausreichenden Qualität und Auswertbarkeit ausgesetzt und soll künftig durch ein neues softwaregestütztes Verfahren ersetzt werden. Dabei ist es notwendig, die möglichen zu erbringenden Leistungen einzeln oder gruppiert aufzuführen und mit den Mitarbeitern sowie den beauftragenden Ämtern abzustimmen. Auf eine digitale Erfassung durch alle Mitarbeiter sollte hingewirkt werden, um den Prozess möglichst effizient zu halten.

Bei einigen Aufgaben erfolgt derzeit noch eine Dokumentation über Berichte/Listen (z. B. Spielplatzkontrolle) und ggf. Vorlagen der Auftraggeber. Hier ist eine digitale Vor-Ort-Erfassung in der Planung und wird zeitnah umgesetzt.

4.3.4 Beschwerdemanagement

Die Stadt Kalkar hat ein systematisches Beschwerdemanagement, das den Bau- und Betriebshof mit einbezieht. Eingehende Anfragen werden direkt an den Bau- und Betriebshof übermittelt, <https://www.kalkar.de/de/inhalt/maengelmelder/>.

Die Beschwerden, Anfragen oder Anregungen erfolgen zusätzlich über E-Mails, Briefe, Anrufe oder persönlich beim Bau- und Betriebshof. Außerdem werden die Mitarbeiter vor Ort oder in ihrer Freizeit direkt von Bürgern angesprochen. Die Vielzahl der Fälle (bis zu 10 pro Tag) führt regelmäßig zu einer Unterbrechung der Arbeitsprozesse, Prüfungs- und Abstimmungsaufwand, da versucht wird, kurzfristige Maßnahmen einzuleiten.

Eine Dokumentation erfolgt nur bei größeren Mängeln, eine Rückmeldung bei den Bürgern ist üblich. Eine Auswertung der Beschwerden erfolgt nicht. Somit werden auch keine strukturierten Maßnahmen ergriffen bzw. Missstände in die Verwaltung und Politik getragen.

Grundsätzlich ist der Bau- und Betriebshof in einem gelebten Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis nicht der richtige Ansprechpartner bei Beschwerden. Vielmehr sollte der Auftraggeber (z. B. Tiefbauamt, Ordnungsamt), der die Aufgaben und Standards festlegt, infor-

miert werden, um dann die entsprechenden Aufträge zu verteilen (siehe Punkt Auftragsmanagement). Im Idealfall sollte ein Einzelauftrag mit Angabe einer Kostenstelle geschrieben werden.

Es gilt, auch die Mitarbeiter vor Ort zu entlasten und ihnen Möglichkeiten zu geben, die Bürger mit ihren Anliegen an die richtige Stelle zu verweisen. Andernorts werden zu diesem Zweck die Mitarbeiter mit „Visitenkarten“ mit den Kontaktdaten der Stadt ausgestattet.

E 24 Beschwerdemanagement einführen (stadtweit).

E 25 Auswertung und Dokumentation der Beschwerden und Beschwerdegründe.

4.3.5 Betriebswirtschaft

4.3.5.1 Rechnungslegung

Die Rechnungslegung erfolgt am Bau- und Betriebshof. Sie beinhaltet sowohl die Rechnungsprüfung durch den Bau- und Betriebshofleiter als auch die spätere Kontierung durch die Verwaltungskraft. Die neue Software soll diesen Prozess vereinfachen und unterstützen.

4.3.5.2 Budgetverwaltung/Controlling

Eine umfassende Budgetverwaltung aller Kosten des Bau- und Betriebshofes ist von der Struktur nicht vorgesehen, da der Bauhof nur bedingt auf die Kosten einwirken kann und für die Budgets nicht zuständig ist. Für Kosten, auf die er Einfluss hat, erfolgt eine Budgetverwaltung durch den Bau- und Betriebshof.

4.3.5.3 Kostenrechnung

Eine Kostenrechnung (Kosten-/Leistungsrechnung) ist nicht vorhanden.

Sie dient vor allem der internen Informationsbereitstellung für die kurzfristige Planung von Kosten und Erlösen sowie deren Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Ist-Daten und ermöglicht als Grundlage eine langfristige (strategische) Planung. Die Daten werden nach der Kostenentstehung und -aufteilung aufbereitet. Gängig ist die Unterteilung in Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger.

Mit Hilfe dieser Daten ist es z. B. möglich zu entscheiden, ob bestimmte Aufgaben günstiger intern oder extern erledigt werden sollen, welche Produkte zu hohe Standards haben und deshalb zu kostenintensiv sind u.V.m..

E 26 Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung.

4.4 Kernprozesse

Die Mitarbeiter sind nicht in festen Teams eingeteilt, sondern werden so eingeteilt, dass die täglich zu erledigende Arbeit am besten erledigt werden kann. Dabei ist festzustellen, dass die meisten Mitarbeiter für alle anfallenden Arbeiten eingesetzt werden können.

Die Mitarbeiter sind grob den Bereichen und damit den Vorarbeitern

- Straße
- Grünpflege und
- Werkstatt

zugeordnet.

4.4.1 Bereich Straße

4.4.1.1 Grundsätzliches

Es existiert eine Dienstanweisung zur Kontrolle der Straßen, Wege und Plätze im Bereich der Stadt Kalkar aus dem Jahr 1987. Eine in 2004 verfasste Dienstanweisung ist aus nicht mehr nachvollziehbaren Gründen nicht zur Umsetzung gelangt. Die Dienstanweisung regelt auf der Basis eines 5-stufigen Plans, welche Straßen, Wege und Plätze in welchem Umfang zu kontrollieren sind (Kontrollbezirke) und wie mit festgestellten Mängeln sowie der Dokumentation umzugehen ist.

Hinsichtlich der kommunalen Verkehrssicherungspflicht gilt, dass diese durch die Rechtsprechung maßgeblich geprägt wurde. Die Häufigkeit der Kontrolle von Straßen und Wegen hängt u.a. von der Größe, der Verkehrsbedeutung und -wichtigkeit und dem Ausmaß der möglicher Gefahren, deren Erkennbarkeit für Verkehrsteilnehmer und der Zumutbarkeit für den Pflichtigen ab. Klassifizierte Straßen mit hoher Nutzung sind u.U. wöchentlich zu kontrollieren, Fußgängerzonen und gleichwertige Bereiche ggfs. häufiger. Eine Kontrolle aus einem fahrenden Auto heraus genügt in der Regel nicht. Zum Nachweis ist ein detaillierter Kontrollplan zu führen.

Nicht ausgebaute Feld- und Wirtschaftswege können hingegen seltener begangen oder befahren werden¹; so kann z. B. eine Kontrolle alle sechs Monate bei einem unbefestigtem Wirtschaftsweg entlang eines Gewässer ausreichen. In jüngerer Zeit scheint sich abzuzeichnen, dass bei Feld- und Wirtschaftswegen die Anforderungen an die Verkehrssicherungspflicht herabgesetzt und gleichzeitig die Eigenvorsorge der Verkehrsteilnehmer in den Vordergrund rückt. Entscheidend sind auch im Außenbereich die Nutzung und die Frequentierung. So sind z. B. in Radwegenetzen eingezeichnete Routen und in der Kommune gebräuchliche Wege stärker zu kontrollieren als abgelegene Wege. Wichtig sind eine klare innerbehördliche Regelung zur Vermeidung von Organisationsverschulden und der Einsatz von verantwortungsbewussten und geschulten Mitarbeitern.

4.4.1.2 Prozess Straßenkontrolle

In Kalkar wird die Aufgabe der Streckenkontrolle gemäß Dienstanweisung regelmäßig wahrgenommen. Dazu ist ein Plan erarbeitet worden, der beschreibt, in welchen Intervallen jede/r

¹ Vgl. LG Siegen, Ur. vom 20.09.1993 – 1 O 34/93, Kontrolle von Wirtschaftswegen alle 6 Monate (Frühjahr/Herbst) genügt; OLG Köln, Urteil vom 17.05.2001 – 7 U 174/00

Straße/Wirtschaftsweg zu kontrollieren ist. Die Intervalle variieren zwischen einmal in der Woche und quartalsweise.

Im Zuge der Kontrollen werden die Straßen u.a. auf Schlaglöcher, Risse, Unebenheiten an Einbauteilen, die Schilder hinsichtlich Befestigung, Beschädigung und Verwitterung sowie die Beleuchtung auf Beschädigung und überwucherndes Grün geprüft.

Insgesamt stellt die Anzahl der durchgeführten Kontrollen einerseits einen sehr hohen und nicht durchgehend notwendigen Standard dar (z. B. bei den Wirtschaftswegen, insbesondere Stufe 5), vernachlässigt andererseits aber Straßen, die sehr stark frequentiert sind, z. B. Fußgängerbereiche, Schulwege, und u.U. öfter als wöchentlich kontrolliert werden müssen. Die Gründe sind zu dokumentieren oder ggfs. die Intervalle zu ändern. Es könnte eine Optimierung zum Preis einer geringeren Qualität erfolgen ohne die erforderlichen Kontroll- und Verkehrssicherungspflichten zu vernachlässigen. Dazu müsste die Dienstanweisung entsprechend angepasst werden.

Die Besetzung des Fahrzeuges mit zwei Mitarbeitern zur reinen Strecken- und Gehwegkontrolle ist nicht notwendig. Allerdings müssen die Mitarbeiter im Zweifel das Fahrzeug verlassen und eine Kontrolle zu Fuß durchführen, wenn dies den örtlichen Notwendigkeiten entspricht. Kleinere Schäden werden direkt durch die Kolonne beseitigt. Größere Schäden werden im Kontrollbericht vermerkt (zum Teil mit Fotos). Der Kontrollbericht wird mit einem Tablet vor Ort als Excel-Liste geführt.

Eine direkte Reparatur von Schäden minimiert den Verwaltungsaufwand und Arbeitsprozess und führt zu einer deutlich gesteigerten Produktivität. Direkt reparierte Schäden werden nicht als solche in die Zustandsliste aufgenommen. Jedoch sollten alle Schäden dokumentiert werden, um den Verantwortlichen ein Gesamtbild über den Straßenzustand zu ermöglichen und einen konkreten Leistungsnachweis für erbrachte Leistungen zu erbringen.

E 27 Intervalle der Streckenkontrollen prüfen und ggfs. die Dienstanweisung anpassen.

E 28 Erfassung auch der kleineren Reparaturen.

4.4.1.3 Prozess Straßenunterhaltung

Der Bau- und Betriebshof führt verschiedene Maßnahmen zur Straßenunterhaltung durch. Ihm obliegen dabei die kleineren Maßnahmen, während großflächige Reparaturen und Sanierungen durch den Fachbereich vergeben werden. Damit entspricht die Aufgabenstellung den üblichen Anforderungen eines Bauhofs vergleichbarer Größe. Eine Ausweitung der Aufgaben auf größere Sanierungsmaßnahmen und die damit notwendige Personal- und Geräteaufstockung, ist in der Regel unwirtschaftlich. Eine Intensivierung der Tätigkeiten in der Straßenunterhaltung, zur Verbesserung des allgemeinen Straßenzustandes, kann jedoch durch die Stadt angestrebt werden und würde zusätzliche Personalressourcen benötigen.

Schäden aus der Straßenkontrolle sowie aktuelle Schadensmeldungen durch Kollegen oder Bürger werden in einer Liste gesammelt und dann tageweise abgearbeitet. Eine Dokumentation der Schadensbeseitigung findet nicht statt. Es wird darauf vertraut, dass die Straßenkontrolle eine ausreichende Methode darstellt und jeweils den aktuellen Zustand, dann mit Reparatur, bewertet.

Neben Kaltasphalt wird wenige Male im Jahr auch Heiasphalt verarbeitet. Während des Berichtszeitraums wurde ein Thermocontainer angeschafft. Für denverstrkten Einsatz von Heiasphalt sprechen die Kompetenz der Führungskräfte sowie die höhere Qualität und Haltbarkeit. Dies ist wirtschaftlich sinnvoll, zumal ein Mischwerk für Heiasphalt in Kalkar ansässig ist.

Aus Sicht der Kommunal Agentur NRW sollte das Thema „Straße“ in Kalkar ganzheitlich betrachtet werden. Die produktverantwortliche Fachabteilung sollte grundsätzliche Entscheidungen zur Unterhaltung der Straßen treffen und dementsprechende Aufträge an den Bau- und Betriebshof ergehen. Methode, Material und Mitarbeiterressourcen sollten auf den daraus resultierenden Bedarf ausgerichtet werden.

Die Kompetenz im Bereich von Reparaturen mit Heiasphalt kann dem zuständigen Bereich „angeboten“ werden, jedoch sollte keine unabhängige Entscheidung des Bau- und Betriebshofes erfolgen.

E 29 Definition der Aufgaben durch den produktverantwortlichen Bereich für die Straßenunterhaltung.

4.4.1.4 Prozess Parkplätze, Gehwege und Pflasterarbeiten

Neben den Straßen und Wirtschaftswegen werden durch den Bau- und Betriebshof auch Gehwege, Parkplätze und Pflasterflächen nach Bedarf und mit den vorhandenen Personalressourcen betreut. Die Mitarbeiter führen verschiedene Unterhaltungsmaßnahmen durch, wobei ähnlich zur Straßenunterhaltung größere Maßnahmen und Neuanlagen ausgeschrieben werden. Die Qualität der Maßnahmen ist als gut einzuschätzen.

4.4.1.5 Prozess Brücken und Stützmauern

Eine Kontrolle der Brücken und Stützmauern erfolgt nicht durch den Bau- und Betriebshof; ein entsprechendes Brckenkataster liegt diesem auch nicht vor. Insoweit gelten jedoch die gleichen Verkehrssicherungspflichten wie im Bereich Straße. Es ist von der Stadt zu prüfen, inwieweit hier Synergien erzielt werden könnten.

4.4.2 Prozess Schilder

Zur Gewährleistung der Sicherheit auf öffentlichen Straßen, Plätzen und Wegen gehört auch die Schilderkontrolle, bei der auf die Erkennbarkeit, evtl. Beschädigungen und Standfestigkeit der Schilder geachtet wird. Verkehrsschilder dürfen nicht berwachsen sein und müssen die richtigen Informationen liefern. Bei Schäden kann es zu Unfällen kommen, daher muss eine

Schilderkontrolle regelmäßig erfolgen. Ansonsten ist ein Regress gegen die Stadt wegen Verletzung von Verkehrssicherungspflichten möglich.

Das Aufstellen, Reparieren und Säubern der Schilder wird durch den Bau- und Betriebshof im Rahmen der Straßen- und Wegekontrolle durchgeführt. Es liegen weder ein Schilderkataster noch ein Auftrag zur regelmäßigen Befahrung aller Schilder vor.

E 30 Prozess Schilderkontrolle aufbauen.

4.4.3 Prozess Spielflächen

Die Stadt Kalkar erstellt derzeit ein Spielplatzkonzept, in dem zukunftsorientiert die Nutzung der Spielflächen für bestimmte Altersgruppen festgelegt ist. Bei der Erstellung wird in der Regel auch darüber nachgedacht, bestimmte stark frequentierte Flächen aufzuwerten und kaum benutzte Flächen aus der aktiven Nutzung herauszunehmen.

Der Bau- und Betriebshof hat die Kontrolle und Unterhaltung für 23 Spielplätze inne. In Abstimmung mit dem Fachbereich werden defekte Geräte ersetzt. Dabei werden die Materialien Kunststoff und Stahl gegenüber Holz bevorzugt, da sie weniger pflegeintensiv und zudem langlebiger sind.

Die Verpflichtung zu regelmäßigen Kontrollen ergibt sich aus § 823 Abs. 1 BGB, sog. Verkehrssicherungspflicht² und entsprechenden DIN-Normen³. Eine solche sog. visuelle Routine-Inspektion (Sichtkontrolle) sollte im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht je nach Größe und Frequentierung des Spielplatzes mindestens einmal pro Woche durchgeführt werden (Ablesen von Scherben und Unrat, Feststellen von kurzfristig aufgetretenen Schäden). Bei sehr stark frequentierten Anlagen sind kürzere Kontrollintervalle notwendig, vgl. TÜV SÜD Life Service GmbH | 05-2012 | 6-3-4_115. Ein offensichtlicher Mangel, der bei der Sichtkontrolle entdeckt wird, muss dabei umgehend beseitigt oder der Zugang gesperrt werden. Die Stadt Kalkar haftet als Verantwortliche für die Unfallfolgen, wenn sie ihrer Verkehrssicherungspflicht nicht ordnungsgemäß nachgekommen ist. Insoweit sollte gemeinsam mit der zuständigen Fachabteilung eine Verständigung über Art, Umfang und Turnus der Kontrollen herbeigeführt werden. Eine Erhöhung der Kontrollintervalle dürfte an einigen Spielflächen dringend notwendig sein.

Über alle durchgeführten Kontrollen müssen Protokolle angefertigt werden. Die Protokolle geben Auskunft darüber, welche Schäden festgestellt wurden, welche Maßnahmen ergriffen wurden (Sperrung, Reparatur) und wer diese wann durchgeführt hat. Die Protokolle müssen für einen potentiellen Streitfall bzw. zur Dokumentation der regelmäßigen Durchführung der Kontrollen fünf Jahre aufbewahrt werden.

Die (Sicht-)Kontrollen werden wöchentlich durch einen Mitarbeiter durchgeführt, der alle Spielplätze abfährt oder die Kontrollen im Rahmen anderer Tätigkeiten erledigt. Jede Kontrolle wird

² „Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatze des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.“

³Die Richtlinien für Spielplätze ergeben sich aus DIN EN 1176 / Teile 1 - 11 (Spielgeräte), für Altgeräte DIN 7926 und DIN 18034 (Spielplätze und Freiräume zum Spielen) inkl. der jeweiligen Neuerungen (letzte Überarbeitung und Ergänzung August 2008). Bei Kindergärten sind zusätzlich die Veröffentlichungen der Unfallkassen zu berücksichtigen.

handschriftlich auf einem Vordruck dokumentiert. Sollten Schäden festgestellt werden, wird das Spielgerät sofort repariert oder gesperrt.

Quartalsweise erfolgt eine weitere tiefergehende Kontrolle, für die der Mitarbeiter in etwa 1,5 Stunden pro Spielplatz aufwendet. Auch diese Kontrolle wird dokumentiert. Für die Kontrollen hat ein Mitarbeiter am Bau- und Betriebshof die entsprechende Qualifikation, während zwei weitere Mitarbeiter eingewiesen sind. Insbesondere für die Zeiten von Fehlzeiten (z. B. Urlaub oder Krankheit) ist eine lückenlose Aufrechterhaltung der fachgerechten Kontrollen notwendig, um ein Organisationsverschulden zu vermeiden.

Die Jahreskontrollen führt ein externer Dienstleister durch, der durch den für die Kontrollen zuständigen Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofes begleitet und unterstützt wird. Festgestellte Mängel und notwendige Maßnahmen werden zeitnah abgearbeitet.

Die Entscheidung, welche Geräte aufgestellt werden, obliegt dem zuständigen Fachbereich. Der Bau- und Betriebshof wird in die Entscheidung einbezogen, er baut die Geräte auf und ist auch für den Abbau zuständig. Auch hier sollte auf eine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter geachtet werden. Häufig können die Geräte durch die Fachfirma schneller und damit kostengünstiger aufgebaut werden. Hinzu kommt die Minimierung von Risiken durch eine Verlagerung der Gewährleistung.

Sofern Fördervereine oder ähnliche Institutionen Spielgeräte anschaffen möchten, hat es sich vielerorts bewährt, dies nur nach vorheriger Abstimmung mit dem entsprechenden Fachamt und dem Bau- und Betriebshof zuzulassen. Dabei ist insbesondere zu klären, wer das Gerät aufstellt und wie die in Folge damit zusammenhängende Wartung und Kontrolle zu sein hat. Eine solche „Folgenanalyse“ ist notwendig, um ggfs. auf Beschaffenheit des Spielgeräts (Material, Untergrund etc.) Einfluss nehmen zu können.

Weitere Aufgaben am Spielplatz umfassen die Sandunterhaltung, Heckenschnitt, Beischnitt der Bepflanzung, Unterhaltung der Fallschutzbereiche und Leerung der Mülleimer.

Unter Abzug der Rüstzeiten und Fahrzeiten von geschätzt 25 % der Arbeitszeit, verbleiben dem Mitarbeiter ca. 30 Stunden für die Kontrolle der Spielplätze sowie der weiteren Arbeiten. Ausgehend davon, dass größere Arbeiten, z. B. Sandaustausch, Heckenschneiden, Geräteauf-/abbau, mit Unterstützung erfolgen, ist die Besetzung ausreichend.

E 31 Überprüfung der Kontrollintervalle.

E 32 Qualifikation mind. einer weiteren Person zum Spielplatzkontrolleur.

4.4.4 Veranstaltungen

Der Bau- und Betriebshof hält in einem Lager mobile Schilder für Veranstaltungen vor. In der Regel werden die Anordnungen 1.-2 Wochen vor der Veranstaltung an den Bau- und Betriebshof gegeben. Qualität und Umfang der Anordnungen entsprechen häufig nicht den Erfordernissen. Nur durch die Erfahrung der Mitarbeiter ist eine korrekte Beschilderung sichergestellt.

Drei Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofes stellen die Schilder rechtzeitig zur Veranstaltung auf. Um Überstunden zu minimieren wird versucht, einen Großteil der Schilder bereits am Arbeitstag vor der Veranstaltung aufzustellen. Für Arbeiten am Wochenende werden mündlich Überstunden angeordnet. Dies führt bei der Vielzahl von Veranstaltungen zum Teil zu über 100 Überstunden, welche aber zeitnah vor dem Winter abgebaut werden können.

Bei Veranstaltungen durch externe Träger ist die Information des Bau- und Betriebshofes in vielen Fällen unzureichend. Der Bau- und Betriebshof erfährt dann von Zusagen der Fachämter erst kurzfristig durch den Veranstalter. Eine ausreichende Vorbereitung und Bereitstellung der Ressourcen ist folglich nicht gegeben und es können hohe Kosten entstehen. Ansprechpartner für die Veranstalter sind in der ersten Linie die Fachämter. Erst nach einer Beauftragung durch diese kann und sollte der Bau- und Betriebshof tätig werden. Dabei ist durch das Fachamt der genaue Leistungsumfang zu definieren. Der Bau- und Betriebshof sollte die genauen Daten erfassen (insbesondere Personal- und Maschinenstunden), um dem Fachamt die Kosten transparent zu machen und diesem ggf. die Rechnungsstellung gegenüber dem Veranstalter zu ermöglichen.

E 33 Unterstützung von Veranstaltungen erfordert rechtzeitige Beauftragung durch die Fachämter.

4.4.5 Prozess Müllentsorgung

Durch die Inventarisierung sind alle Müllgefäße in der Stadt bekannt. Diese werden auf einer „Mülltour“ durch einen Mitarbeiter, zum Teil durch eine Hilfskraft unterstützt, regelmäßig geleert. Es gibt kein festgeschriebenes Intervall, sondern der Mitarbeiter nimmt auf Grund seiner langjährigen Erfahrung eine Priorisierung vor. Dabei werden die Müllgefäße zwischen mehrmals in der Woche (hohe Priorität) bis zu 14-tägig (niedrige Priorität) geleert. Insbesondere in den Sommermonaten scheint dies recht wenig und sollte noch einmal kritisch überprüft werden.

Der jetzige selbst festgelegte Standard kam auf Grund des Wegfalls einer zweiten „Mülltour“ zu Stande.

In der Zeit zwischen April und Oktober wird jeden Sonntag eine 2 Stunden-Tour durch das Stadtgebiet durchgeführt, bei dem ausgewählte Mülleimer geleert werden. Diese Aufgabe wird durch alle Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofes im fortlaufenden Wechsel wahrgenommen.

Mit der Festlegung auf Mülleimer, die mit einem Schlüssel nach unten hin geöffnet werden können, wird der Kontakt mit Abfall, dieser fällt direkt in eine untergehaltene Tüte, minimiert. Dieses Verfahren sollte zukünftig beibehalten werden. Ausnahme sind Mülleimer am Markt, welche aus optischen Gründen anders gestaltet sind.

Neben den Müllgefäßen sind 15 Kotbeutelstationen mit entsprechenden Kisten für die genutzten Beutel im Stadtgebiet vorhanden. Auch diese werden auf der „Mülltour“ geleert.

Die fehlenden Gefährdungsbeurteilungen sind für diesen Bereich kurzfristig zu erstellen.

E 34 Gefährdungsbeurteilung Mülltour prüfen.

4.4.6 Prozess Winterdienst

Die Bau- und Betriebshofleitung erstellt einen Rufbereitschaftsplan für den Winter, bei dem zwei Gruppen eingeteilt sind. Die tatsächliche Anordnung des Winterdienstes erfolgt für die gesamte Woche. Die entsprechende neue Dienstvereinbarung ist derzeit in der Abstimmung. Während der Zeit wird bei entsprechender Witterung täglich geprüft, ob der Winterdienst ausrücken muss.

Grundsätzlich werden durch den Bau- und Betriebshof die Straßen auf dem Stadtgebiet nach festgelegten Routen geräumt. Die Räumung beginnt zwischen 4 - 5 Uhr morgens. Die Handstreuung wird im Rahmen des regulären Dienstbetriebes geleistet (ab 7 Uhr). Dafür werden bis zu vier Mitarbeiter eingesetzt.

Jedes Fahrzeug hat seine feste Tour. Dabei kommt GPS zum Einsatz. Teilweise werden die Dokumentationen jedoch noch manuell geführt. Eine Entlastung aller Mitarbeiter durch ein digitales Streubuch sollte mittelfristig angestrebt werden. Insbesondere im Winterdienst sollten den Mitarbeitern zuverlässige Fahrzeuge und Geräte zur Verfügung stehen, um der gesetzlichen Räum- und Streupflicht ohne Verzögerung durch ausfallende Maschinen nachkommen zu können. Insoweit sind die Ausfallzeiten der Fahrzeuge und Geräte jährlich sorgfältig zu betrachten.

Eine gründliche Beschäftigung mit dem Thema in Politik und Verwaltungsspitze ist regelmäßig notwendig; insbesondere ist in regelmäßigen Abständen zu prüfen, welche Straßen im Winterdienst zu befahren sind. Sowohl die Verwaltung als auch die politischen Gremien der Stadt haben sich in der Vergangenheit mehrfach (zuletzt in den Jahren 2011 bzw. 2012) mit einer fachlichen begründeten Reduzierung des Umfanges des Winterdienstes befasst. Selbst wenn keine wesentlichen Veränderungen der Streckenführung bzw. große Erschließungsgebiete mit Veränderungen der Verkehrsführung oder Straßennutzung hinzugekommen sind, sollten die Überprüfungszeiträume in regelmäßigen Turnus stattfinden, um mögliche Schadensereignisse oder Veränderungen der Rechtsprechung zur Verkehrssicherungspflicht der Kommunen zu analysieren und darauf zu reagieren.

Zum Teil wird die Räumung bis in die späten Abendstunden, bei entsprechender Witterung, durchgeführt. Es gibt dabei keine zwei Schichten, sondern die Mitarbeiter sind entsprechend lange im Einsatz. Dies kann in Ausnahmefällen über mehrere Tage erfolgen. Auch im Winterdienst gelten grundsätzlich die Regelungen für Arbeitszeiten und Ruhezeiten. Davon darf nur in Notfällen abgewichen werden.

Die meisten Kommunen in Nordrhein-Westfalen haben sehr hohe Standards beim Winterdienst, um eine größtmögliche Bürgerzufriedenheit sicherzustellen. Dies darf aber nicht zu Lasten der Mitarbeiter geschehen. In der Regel nehmen Maßnahmen wie priorisierte Routen und 2 Schichtsysteme, welche in Ausnahmesituationen Anwendung finden, den Druck vom einzelnen Mitarbeitern. In letzter Konsequenz darf auch die Vergabe von Teilbereichen an Dienstleister oder die Einschränkung des Winterdienstes nicht ausgeschlossen werden.

E 35 Einhaltung der Arbeits- und Ruhezeiten.

4.4.7 Bereich Grünpflege

4.4.7.1 Prozess Stadtbild- und Beetpflege

In Kalkar sind alle Grünflächen aufgenommen worden. Die Hauptaufgaben im Bereich Grün bestehen aus Beetpflege, Heckenschnitt, Freischneiden von Sichtdreiecken, Baumschnitt, Wildwuchsbeseitigung, Gießen und Pflege des Straßenbegleitgrüns. Hinzu kommen Laubarbeiten im Herbst im gesamten Stadtgebiet. Dabei kommt bei trockenem Wetter ein Laubsauger zum Einsatz.

Die Flächen werden in entsprechenden Touren gepflegt. Eine schriftliche Fixierung der Touren hat nicht stattgefunden. Die Priorisierung bzw. verschiedene Standards in den Grünflächen sind durch den Bau- und Betriebshof festgesetzt worden.

In der Grünpflege werden schwerpunktmäßig zwei Kolonnen eingesetzt.

1. Innenstadtbereich (3 Mitarbeiter)
2. Außenbezirke (2 Mitarbeiter)

Die Kolonnen fühlen sich ihren festen Arbeitsschwerpunkten verbunden und sind dadurch motivierter – Stichwort Eigenverantwortung. Die Mitarbeiter der Kolonnen sind aufgrund persönlicher Dispositionen nicht uneingeschränkt für alle Aufgaben einsetzbar. Dies kann die Arbeit in den jeweiligen Kolonnen verändern.

Die Anzahl der Pflegegänge ist in der Vergangenheit kontinuierlich gesunken. Ursprüngliches Ziel waren fünf Pflegegänge in Straßenbereichen und Wohngebieten und entsprechend mehr im Innenstadtbereich, jedoch ist dies ohne die Hilfskräfte derzeit nicht zu erreichen. Deren Wegfall hat zu einem merklichen Absinken der Pflegehäufigkeit geführt.

Die Kolonnen gehen derzeit (im Idealfall) von folgenden Intervallen aus:

| |
|---|
| Pflegestufe 1 6 bis 7 Pflegedurchgänge Für Hauptpunkte |
| Pflegestufe 2 4 bis 5 Pflegedurchgänge Für Hauptzufahrtstraßen zu den Hauptpunkten |
| Pflegestufe 3 2 bis 3 Pflegedurchgänge Für Wohn- und Anliegerstraßen usw. |

Tabelle 2: Einstufung der Pflegegänge (Quelle: Bau- und Betriebshof)

Hinzu kommen Aktionen zu besonderen Veranstaltungen, wo die Grünkolonnen von weiteren Mitarbeitern Unterstützung erhalten.

Nimmt man die Anzahl der Pflegegänge als Maßstab für den Standard, befindet sich die Stadt Kalkar in einem heute üblichen Rahmen. Gerade bei der Pflegestufe 1 und 2 (z. B. Beetpflege) ist von einer überdurchschnittlichen Pflege auszugehen, falls diese auch tatsächlich umgesetzt

werden kann. Dies liegt in erster Linie daran, dass gerade in der Grünpflege in der Vergangenheit erhebliche Einsparungen durch die Kommunen vorgenommen worden sind und die Standards früherer Zeiten, mit bis zu 15 Pflegegängen, heute eine Ausnahme darstellen.

Mit fünf Mitarbeitern ist der Bereich aus Sicht der Kommunal Agentur NRW eher knapp. Ein weiterer Personalabbau würde sich maßgeblich auf die Organisation, veränderte Touren und Vertretungsregelungen, auswirken. Der konkrete Personalbedarf kann nur durch eine detaillierte Personalbedarfsberechnung ermittelt werden.

Die Bepflanzung wurde angepasst (Stauden), um den Arbeitsaufwand zu reduzieren. Insbesondere die vielen Rosenbeete werden noch gepflegt, jedoch Ersatzpflanzungen oder Neuanlagen von Rosenbeeten werden nicht mehr vorgenommen. Bei den Rosenbeeten dürfte es sich um eine Kalkarer Besonderheit handeln, die einerseits prägend für das Stadtbild und zur Blütezeit sehr attraktiv ist, pflegerisch jedoch zeitintensiver Luxus ist.

Die Wechselbepflanzung wird durch die Mitarbeiter selbst ausgewählt und bestellt. Umfang und Kosten sind dabei auf ein Mindestmaß reduziert worden.

Nach Einschätzung der Mitarbeiter des Bau- und Betriebshofs könnten im Stadtgebiet eine Reihe von Hecken aus der Pflege herausgenommen werden, da sie nur noch für die Anwohner sinnvoll sind. Insoweit wäre z. B. zu überlegen, den Anwohnern die Pflege zu übertragen.

Durch den Wegfall der bislang eingesetzten Spritzmittel aufgrund der Änderung des Pflanzenschutzgesetzes (ins. § 17) entsteht für alle Bauhöfe ein erhöhter Arbeitsbedarf, wenn der vor malige Standard gehalten werden soll. Ohne zusätzliche Personalressourcen zeigt sich bei vielen Kommunen, dass ein deutliches „Zuwachsen“ der Flächen nicht zu verhindern ist. Dies ist auch bei der Stadt Kalkar zu erwarten. Alternative Methoden, wie Schaum, heißes Wasser oder Abflammen, haben einen geringeren Wirkungsgrad und benötigen kürzere Wiederholungsintervalle.

Vor diesem Hintergrund ist durch die Verwaltung/Politik zu klären, wie mit der veränderten Situation umgegangen werden soll. Gleicher Pflegezustand erfordert mehr Personal, die Herausnahme von Flächen aus der intensiven Pflege bedeutet vielfach die Diskussion in der Öffentlichkeit über die veränderte Optik der Stadt. „Bienenfreundliche“ oder „naturnahe“ Flächen sind dabei nur einige Stichworte.

-
- | | |
|-------------|--|
| E 36 | Pflegestandards definieren. |
| E 37 | Zielsetzung der Wildkrautbekämpfung nach Wegfall von Spritzmitteln neu definieren. |
-

4.4.7.2 Prozess Mäharbeiten

Die Großrasenflächen in der Stadt Kalkar sind vollständig vermessen, da insoweit bereits an Externe eine Vergabe zur vorübergehenden Unterstützung erfolgte.

Eine Vorgabe der Stadt hinsichtlich der Intervalle oder dem Stadtbild gibt es nicht. Der frühere Standard bei den Mäharbeiten ist bereits gesenkt worden. Dies beinhaltet eine Reduzierung der Pflegegänge und der Kantenschnitte. Derzeit hat der Bau- und Betriebshof ein Intervall

von 2 - 3 Wochen fürs Mähen in der Wachstumsperiode und 2 - 3 Kantenschnitte pro Jahr festgelegt. Für ein sauberes Stadtbild wäre ein Intervall von maximal 10 Tagen beim Mulchen notwendig.

Die Mäharbeiten werden in verschiedenen Touren (Sportplätze und öffentliche Flächen) durchgeführt. Zur Vorbereitung werden die Flächen in der Vorschnittperiode einmal gewalzt.

Priorisierungen der Flächen würden die Mitarbeiter weiter entlasten. Die derzeitigen Standards gehen auf die Initiative des Bau- und Betriebshofes zurück. Die Verantwortung liegt beim Auftraggeber, deshalb sollte die Stadt entscheiden, welche Standards gelten sollen und welche Flächen Priorität besitzen (Eye-Catcher).

E 38 Erstellung eines aussagekräftigen Dauerauftrages für die Grünflächenpflege (Standards und Prioritäten).

4.4.7.3 Prozess Sportplätze

Die Pflege der fünf Sportplätze obliegt dem Bau- und Betriebshof. Anders als in vielen anderen kleinen und mittleren Kommunen sind die Sportvereine nicht in die Pflege eingebunden. Ein Belegungskonzept ist dem Bau- und Betriebshof nicht bekannt. Dieser hat u.a. Einfluss darauf, wann und in welcher Qualität die Plätze gepflegt werden müssen. Ab Frühjahr 2018 ist die Pflege der Sportplätze für eine Testphase extern vergeben.

Auf den Sportplätzen soll der Rasenschnitt auf Wunsch der Vereine aufgenommen werden, dies wird jedoch in der Regel nicht gemacht. Durch das Mulchen ergibt sich allerdings das Problem der Verdichtung der Rasendecke und ein allmählicher Anstieg der Höhe. Dies wiederum führt zu Problemen bei der Beregnungsanlage. Die derzeitige Ausstattung der Mäher ist nicht für die Anforderungen der Mähgänge auf den Sportplätzen ausgelegt. Hierzu tragen auch die technischen Probleme mit einem Gerät bei, welches deshalb insbesondere bei hohen Temperaturen nur eingeschränkt nutzbar ist.

In Abstimmung mit den Vereinen sollen vor den Mähterminen der Rasen nicht bewässert und die Tore zur Seite gestellt werden. Dies funktioniert nicht immer. Insoweit sollten verbindliche Absprachen getroffen werden; dies ist auch für den extern Beauftragten von Bedeutung. Zudem ist zu klären, wer die Verkehrssicherungspflicht für die Tore trägt. Diese sind vor Umfällen zu sichern, um Schaden für Dritte zu vermeiden.

E 39 Verkehrssicherungspflicht für Tore klären.

4.4.7.4 Prozess Baumkontrolle

Die sogenannte „Verkehrssicherungspflicht“ legt fest, dass ein Baumeigentümer dafür zu sorgen hat, dass von einem Baum keine Gefahr ausgeht, bzw. dass er entsprechende Vorkehrungen treffen muss, um Dritte zu schützen. Dies gilt für Kommunen genau wie für Privatleute. Der Eigentümer muss also dafür sorgen, dass von seinen Bäumen keine Schäden – wie zum Beispiel herabfallende Äste oder Umsturz – ausgehen. Andernfalls kann er unter Umständen zu Schadensersatz oder Schmerzensgeld herangezogen werden.

Die Stadt Kalkar hat schätzungsweise 11.500 Bäume. Es existiert ein in 2010 extern erstelltes Baumpflegekataster, dass ausschließlich von dem derzeit mit den Bäumen befassten Mitarbeiter fortgeschrieben werden kann. Eine weitere Erfassung findet derzeit nicht systematisch statt.

Nach den Richtlinien für Regelkontrollen zur Überprüfung der Verkehrssicherheit von Bäumen sind derzeit pro Jahr 6.467 Kontrollen nötig. Im Schnitt werden damit alle Bäume im 2-Jahres-Turnus gesehen. Bei 28 Bäumen erfolgt eine quartalsweise Kontrolle. Der Anteil alter Bäume ist in Kalkar recht hoch, so dass der Kontrollaufwand hoch ist. Die Einteilung der Kontrollrhythmen entspricht den Richtlinien (FFL). Eine entsprechende Dienstanweisung liegt nicht vor. Darin könnten z. B. Besonderheiten bzgl. Alleen, Einzelbäumen oder Baumgruppen an Wegen und auf (Spiel-)Plätzen geregelt werden.

Der mit der Aufgabe Baumkontrolle befasste Mitarbeiter ist geprüfter Baumkontrolleur. Ein neuer Mitarbeiter wird derzeit geschult. Bis zu seiner Einsatzfähigkeit erfolgt die Kontrolle durch eine Fachfirma. Künftig sollen die Fortschreibung des Katasters sowie die Berichte über Kontrolle bzw. Durchführung von Pflege- und sonstigen Arbeiten durch die Baumkontrolleure direkt über ein Tablet eingegeben und in die Bauhofsoftware überspielt werden. Damit ist eine rechtsichere Dokumentation gegeben und unnötiger Verwaltungsaufwand vermieden. Bei Maßnahmen, die zeitlich nachrangig bearbeitet werden können, wird die Dokumentation mit Bild und Text fortlaufend ergänzt, sobald die Informationen den Baumkontrolleur erreichen.

Noch ist keine automatische Rückmeldung über durchgeführte Arbeiten des Bau- und Betriebshofs eingerichtet. Dies sollte aus Gründen einer gerichtsfesten Dokumentation zeitnah sichergestellt werden.

Dringende Mängel oder Gefahren werden sofort durch den Bauhof oder ggfs. Externe beseitigt. Der Mitarbeiter kann nach eigener Einschätzung einen Externen zur Begutachtung hinzuziehen oder Arbeiten freihändig vergeben. Die Aufgaben des Baumkontrolleurs umfassen auch Anwohnerggespräche, Aufklärung, Pflege und Fortschreibung der Datenbank sowie kleinere Totholzabhebungen mit der Teleskopsäge.

Die Eigentumsverhältnisse an den Bäumen sind nicht immer eindeutig zuzuordnen. Teilweise stehen städtische Bäume auf privatem Grund oder es gibt Sonderregelungen für Bäume auf kirchlichen Grundstücken. Hier muss sowohl geklärt werden, wer für die Pflege und Kontrolle sowie die Haftung zuständig ist.

Ausgehend von etwa 40 % der Arbeitszeit, die mit persönlichen Rüstzeiten, Dokumentation, Anwohnerggesprächen, Fahrtzeiten und kleineren Pflegearbeiten ausgefüllt ist, verbleiben dem Baumkontrolleur etwa 940 Stunden für die Begutachtung der Bäume. Damit verbleiben ihm pro Baum etwa 8 Minuten. Dies dürfte im Regelfall ausreichend sein. Gleichwohl ist ein zweiter Baumkontrolleur – intern oder extern – vorzuhalten, um der Verpflichtung nachzukommen.

E 40 Baumkontrollintervalle in Dienstanweisung regeln.

E 41 Eigentumsverhältnisse an Bäumen klären.

4.4.7.5 Prozess Friedhof

In Kalkar gibt es sechs Friedhöfe, die von zwei Mitarbeitern eigenständig betreut werden (Baum- und Strauchschnitt, Rasen, Grabpflege, Bestattung). Infolge der örtlichen Gegebenheiten ist der Pflegeaufwand unterschiedlich hoch und Maschinen sind nur begrenzt einsetzbar. Eine pflegefreundliche Belegung ist derzeit nicht gegeben. Standards hinsichtlich der Pflege gibt es nicht.

In Kalkar finden jährlich ca. 180 Bestattungen statt, davon ca. 60 % Urnenbestattungen. Die Erdgräber werden per Hand oder mit einem funktionsbeeinträchtigten Minibagger ausgehoben. Hier ist zu prüfen, ob es sinnvoller ist, den Aushub extern zu vergeben oder ein spezielles Gerät anzuschaffen, um die Mitarbeiter gesundheitlich und arbeitsmäßig zu entlasten.

Die Abstimmung mit der Verwaltung läuft nicht immer reibungslos. Verwaltungsseitig erfolgt keine standardisierte Endabnahme der Steinmetzarbeiten oder sonstiger Sicherungsarbeiten am Friedhof (Grabsteinprüfungen). Hier ist auch aus Gründen der Verkehrssicherungspflichten eine Klärung der Zuständigkeiten notwendig. Die Zeitdauer der Beerdigung sollte besser mit dem Bau- und Betriebshof abgestimmt werden, damit die Mitarbeiter nicht unnötig auf das Ende der Bestattungszeremonie warten müssen. Zudem ist die Datenlage hinsichtlich der Grabstellen nicht immer korrekt; bereits mehrfach wurden Grabstellen ausgehoben, die noch belegt waren.

Gräber, die von den Angehörigen vorzeitig geebnet werden, fallen in die pflegerische Zuständigkeit der Friedhofsmitarbeiter, eine Abrechnung mit den Bürgern erfolgt nicht.

Zu überlegen ist, ob die zahlreichen Kompostbehälterstellen am Friedhof zusammengelegt werden können, um die Abfuhr zu vereinfachen. Dabei ist auch mittelfristig der Einsatz eines Kipplasters sinnvoll, da der Kompost jeweils von Hand auf- bzw. am Abladeplatz abgeladen werden muss.

Die Pflege der Ehrengräber ist Aufgabe des Bau- und Betriebshofs. Ein entsprechendes Kataster liegt nicht vor.

E 42 Bessere Abstimmung mit dem Fachbereich.

4.4.7.6 Prozess Bushaltestellen und wilder Müll

Die Bushaltestellen im Stadtgebiet werden nach Sicht und Bedarf gereinigt (Glasscheiben putzen, Graffiti entfernen). Bei der festgelegten Tour, mit ausgewählten Haltestellen, wird gekehrt und die Abfallkörbe werden geleert. Eine zweite Tour wird ausschließlich durchgeführt, wenn genügend Personal vorhanden ist.

4.4.8 Prozess Unterstützung und Service

Wesentliche Aufgabe des Bau- und Betriebshofs ist auch, alle Aufgaben zu erledigen, die in der Stadt keinem anderen zugeordnet werden können, jedoch regelmäßig anfallen und ge-

werbliche Kräfte erfordern. Dabei beweisen die Mitarbeiter bei immer wechselnden Aufgabenstellungen und Anforderungen ihre hohe Flexibilität und unterstützen die Stadt, wann immer gewerbliche Kräfte benötigt werden. Dies erfolgt in der Regel durch Einzelaufträge:

- Bestuhlung des Rathauses
- Transport von Möbeln: insbesondere in den Ferien in den Schulen
- Betreuung von Veranstaltungen und Märkten
- Schilder aufstellen im Stadtgebiet
- Ehrenmäler: Der Bau- und Betriebshof ist zuständig für die Pflegearbeiten an den Ehrenmälern der Stadt, nicht für die Überprüfung der Standsicherheit
- Beseitigung von Ölspuren
- Tierkadaverbeseitigung/wilder Müll
- Wahlen: Einrichtung der Wahllokale, Transport der Wahlurnen
- Transport von Exponaten für das Museum
- Hilfe bei der Unterbringung der Flüchtlinge.

4.4.9 Prozess Werkstatt

Der derzeitige Leiter der Werkstatt geht in absehbarer Zeit in Ruhestand. Insofern ist es unabdingbar, sich jetzt damit zu beschäftigen, ob der Bau- und Betriebshof auch weiterhin eine Werkstatt haben soll. Bereits jetzt findet keine Schulung mehr im Hinblick auf neue Techniken und Geräte statt, so dass viele Erkenntnisse auf Zufall beruhen. Eine strategische Planung der anzuschaffenden Werkzeuge und Fahrzeuge wird nicht geleistet.

Dem Werkstattleiter liegt keine fahrzeugbezogene Liste der jeweiligen Reparaturen und einzuhaltender Prüfungen (TÜV) vor. Zudem wird von ihm nicht erfasst, welche Reparaturen Externe wann an welchem Fahrzeug durchgeführt haben. Diese Liste liegt ausschließlich bei der Verwaltungskraft, ihre Vollständigkeit ist nicht sichergestellt. Gleiches gilt für Verträge, Garantien und Wartungsverträge. Eine abschließende Beurteilung, welches Fahrzeug/Gerät noch wirtschaftlich ist, kann daher nicht von ihm getroffen werden. Fahrzeugreparaturstunden und -kosten werden nicht erfasst.

Der Prozess wird derzeit optimiert; das neue Softwareprogramm ermöglicht die Erfassung von Betriebs- und Wartungsstunden, erleichtert die Anlage von Datenblättern für jedes Fahrzeug/Gerät und ermöglicht damit eine zielorientierte Steuerung durch die Werkstatt.

Ersatzteile und Gebrauchsmaterialien bestellt der Werkstattleiter bis zu einem Budget von 500 €. Darüber hinaus gehende Beträge bedürfen der Abstimmung mit dem Bauhofleiter.

Nicht benötigte Geräte werden nicht konsequent entsorgt, sondern auf dem Betriebsgelände gelagert, was den Gesamteindruck unnötig belastet und die Platzverhältnisse zusätzlich einschränkt.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Fahrzeuge der neueren Generation mit mehr Elektronik ausgestattet sind, die eine entsprechende Aufrüstung der Werkstatt und ständige Schulung des Mitarbeiters nötig machen, ist im Hinblick auf die Größe des Fuhrparks anhand der aktuellen Zahlen zu untersuchen, ob eine Auslastung der Werkstatt weiterhin gewährleistet ist. Bereits jetzt werden die Fahrzeuge (einschließlich Reifenwechsel) extern gewartet. Ein Rahmenvertrag mit einer Werkstatt liegt nicht vor. Die Fahrzeuge werden immer in dieselbe Werkstatt gebracht.

Nach Einschätzung der Kommunal Agentur NRW bietet es sich an, mit einer ortsansässigen Werkstatt einen Rahmenvertrag zu schließen, der die regelmäßige Wartung der Fahrzeuge und größeren Maschinen (z. B. Rasenmäher) beinhaltet. Gleiches dürfte für eine jährliche Gerätwartung gelten. Für die regelmäßige Wartung der Handgeräte (einschließlich kleinerer Reparaturen daran) bietet es sich an, einen Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

E 43 Verkleinerung der Leistungen in der Werkstatt.

5. Ergebnisse - Analyseschwerpunkte

Im Folgenden werden die bei der Bestandsaufnahme gefundenen Schwerpunkte, die auf jeden Fall einer zeitnahen Überprüfung zugeführt werden sollten, dargestellt.

5.1 Moderner Bau- und Betriebshof

Die Rahmenbedingungen an kommunale Bauhöfe haben sich in den letzten Jahren verändert. Die heutigen Rahmenbedingungen stellen deutlich höhere Anforderungen an einen Bauhof als früher. Transparenz und Wirtschaftlichkeit sind die Schlagworte. Wie von allen anderen Teilen der Verwaltung wird heute ein Höchstmaß an Wirtschaftlichkeit von den Bauhöfen eingefordert.

Gleichzeitig bewirken der demografische Wandel, der gestiegene Anspruch der Bürger, gesetzliche Kontrollpflichten und neue Aufgabenfelder eine grundlegende Veränderung des Arbeitsumfeldes.

Der Bau- und Betriebshof Kalkar benötigt dringend strukturelle Anpassungen, um die Anforderungen an einen modernen Bauhof als wirtschaftlicher Dienstleister zu erfüllen. Die bisherigen Ansätze und Planungen, welche die selbe Zielsetzung verfolgen und durchweg positiv zu bewerten sind, müssen konsequent, systematisch und zeitnah umgesetzt werden.

Dazu gehört auch, dass sich der Bau- und Betriebshofleiter und sein Stellvertreter als ein Team aufstellen, dass gemeinsam an der Zukunftsfähigkeit des Bauhofs arbeitet. Dazu gehören

- verbindliche Standards
- ein mit den Fachämtern abgestimmtes Auftragswesen
- stets aktuelle Kataster zumindest der Bereiche Straßen, Brücken, Spielplätze, Bäume und aussagekräftige Dokumentationen
- ein Fahrzeugkonzept

- die Beachtung des Arbeitsschutzes, insbesondere im Hinblick auf Gefährdungsbeurteilung und deren Umsetzung
- die Erfassung von Kosten und Leistungen, um entscheiden zu können, welche Aufgaben intern oder extern geleistet werden können
- die konsequente Abrechnung von Leistungen für Externe.

Der Bau- und Betriebshofleitung müssen auf der einen Seite die ausreichenden Ressourcen und Steuerungswerkzeuge zur Verfügung gestellt und auf der anderen Seite die Rolle als Dienstleister klar definiert werden.

Als wichtiger Baustein ist eine Betriebsführungssoftware, die analogen Lösungen in ihrem Potential und dem Aufwand überlegen ist, zu sehen. Die Dokumentation der Stunden und Leistungen der Mitarbeiter ist nicht nur für eine transparente Darstellung der Kostenstrukturen gegenüber den Auftraggebern wichtig, sondern auch ein wesentliches Steuerungswerkzeug. Der interne und externe Nutzen übersteigt den Aufwand, welcher durch innovative und individuelle Lösungen mittlerweile sehr überschaubar ist, der bei den umgestiegenen Bauhöfen anfällt, bei weitem.

Die Steuerung des Bau- und Betriebshofes soll bei den Standardaufgaben deutlich stärker vom kurzfristigen Tagesgeschäft abgekoppelt werden, um hier durch optimale Planungen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu maximieren. Hierzu ist aber nicht nur eine aussagekräftige Datengrundlage am Bau- und Betriebshof notwendig, sondern in erster Linie klare Aussagen der Auftraggeber (Rat, Verwaltungsspitze bis hin zu den einzelnen Fachämtern) was vom Bau- und Betriebshof zu leisten ist.

Die Verlagerung der Verantwortung auf die Leitung des Bau- und Betriebshofes muss aufgehoben werden und ein gelebtes Auftragnehmer-/Auftraggeber-Verhältnis ist aufzubauen. Der Bau- und Betriebshof kann und muss dann anfangen, grundlegende Konzepte am tatsächlichen Bedarf der Stadt zu entwickeln. Neben einem notwendigen Konzept für Ressourcenausstattung (Personal/Fahrzeuge/Geräte und Infrastruktur) ist dann die Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen.

5.2 Standards und Personal

In den letzten Jahren kam es im Bauhofbereich in ganz NRW zu einem deutlichen Absinken der Standards bei freiwilligen Leistungen. Zwei Gründe waren hierfür ausschlaggebend. Auf der einen Seite stehen die Kommunen unter enormen Druck die Kosten zu senken, was zu Personalabbau auch am Bauhof geführt hat. Zum anderen werden heute erhebliche Personalressourcen in Pflichtaufgaben und gestiegene gesetzliche Anforderungen, insbesondere im Rahmen der Verkehrssicherungspflichten, gebunden.

Diese Entwicklung kann auch bei der Stadt Kalkar beobachtet werden. Gesetzliche Vorgaben werden weitestgehend erfüllt, wohingegen bei freiwilligen Leistungen der Standard zum Teil erheblich gesenkt worden ist. Die derzeitigen Standards in den Kernbereichen Straßenbau, Grünpflege, Abfallentsorgung oder Friedhof sind als ausreichend anzusehen und entsprechen denen vergleichbarer Kommunen. Mit den freiwilligen Leistungen des Bau- und Betriebshofes

wird ein Service für die Bürger der Stadt angeboten. Die Organisationsuntersuchung konnte in keinem Bereich Standards feststellen, die nach objektiven oder wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht zu rechtfertigen wären. Ressourcenintensive Leistungen, wie die Anlage und Pflege von Rosenbeeten, sind auf ein Mindestmaß zurückgefahren worden. Insoweit besteht nur die Möglichkeit, ganz auf Blühpflanzen im Stadtbild zu verzichten. Die Stadt Kalkar sollte sich grundlegend und systematisch mit der Festlegung der (Pflege-)Standards beschäftigen. Standards sind aktiv durch die Politik und die Verwaltungsspitze festzulegen und sollten nicht das Ergebnis der operativen Steuerung am Bau- und Betriebshof sein.

Die festgelegten Standards und Aufgaben bestimmen maßgeblich den Personalbedarf eines Bauhofes. Am Bau- und Betriebshof Kalkar sind, mit Ausnahme der Verwaltungskraft, keine organisationsbedingten Über- oder Unterdeckungen beim Personalbestand festgestellt worden. Der Personalbestand entspricht denen vergleichbarer Bauhöfe und lässt sich aus den Aufgabenfeldern ableiten. Dies bedeutet, dass weder Personal ohne zugeordnete Aufgaben noch Aufgaben vorhanden sind, für die kein Personal vorhanden ist. Lediglich die Anhebung der Standards bzw. die Umsetzung der gewünschten Standards würden hier tendenziell einen Personalmehrbedarf verursachen.

Ein konkreter Personalbedarf kann jedoch nur mit einer Personalbedarfsberechnung festgestellt werden, für welche eine Festlegung der Standards sowie umfangreiche Grundlagendaten ermittelt werden müssten.

5.3 Werkstatt

Der Bau- und Betriebshof unterhält eine eigene Werkstatt. In der jetzigen Form ist die Wirtschaftlichkeit anzuzweifeln. Mit dem absehbaren Ausscheiden des Mitarbeiters ist eine strategische Neuausrichtung zwingend notwendig. Entscheidende Schritte sollten bereits kurzfristig eingeleitet werden.

Der dort eingesetzte Mitarbeiter ist durch seine Qualifikation und die gegebene Infrastruktur nur eingeschränkt befähigt, die notwendigen Reparaturen durchzuführen. Zahlreiche Reparaturen werden von externen Dienstleistern (Werkstätten) zumeist im Stadtgebiet durchgeführt.

In der Regel werden die Fahrzeuge direkt von den Mitarbeitern zu den Werkstätten gefahren. Die Werkstatt nimmt hier eine beratene Funktion ein, nimmt jedoch nur relativ wenig Einfluss.

Zwei Modelle haben sich an Bau- und Betriebshöfen durchgesetzt. Zum einen wird auf eine vollwertige Werkstatt verzichtet, wobei die Mitarbeiter nur noch Kleinstreparaturen am Bauhof durchführen und in allen anderen Fällen auf Externe zurückgreifen. Die zweite Variante ist eine vollwertige Werkstatt mit Fachpersonal, die einen Großteil der Reparaturen selber durchführt.

Für den Bau- und Betriebshof Kalkar bietet sich aus Sicht der Kommunal Agentur NRW an, zukünftig keine eigene Werkstatt mehr vorzuhalten. Die folgenden drei Faktoren sind ausschlaggebend für die Beurteilung.

Der erste Faktor ist die derzeitige Situation. Die Werkstatt entspricht nicht mehr den Anforderungen. In Personal, Qualifikation oder neuer Mechaniker und Ausstattung ist in den letzten Jahren nicht mehr investiert worden. Der derzeitige Mitarbeiter der Werkstatt wird den Bau-

und Betriebshof in einigen Jahren verlassen. Daraus folgt, dass in der Praxis ein Großteil der Reparaturen jetzt schon extern ausgeführt werden. Auch die technische Beratung ist nicht durchgehend gegeben, da der Werkstattmitarbeiter keine Vertretung hat und im Rahmen anderer Tätigkeiten nicht am Bau- und Betriebshof ist. Es wären erhebliche Investitionen und neues Personal notwendig, um eine vollwertige Werkstatt aufzubauen.

Die Langfristigkeit, zweiter Faktor einer solchen Maßnahme, ist zweifelhaft. Die technische Entwicklung der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass das Vorhalten einer vollwertigen Werkstatt immer schwieriger wird. Personalbedarf, Infrastrukturanforderungen und Kosten für die Ausstattung haben stark zugenommen. Zukünftig ist davon auszugehen, dass eine Werkstatt nur noch von großen Betrieben wirtschaftlich geführt wird.

Der dritte Faktor ist die Verfügbarkeit von externen Werkstätten. Auch wenn die Verfügbarkeit im Einzelnen zu prüfen ist, sind in Kalkar und in der Region eine Vielzahl von Fachwerkstätten ansässig. Neben Rahmenverträgen sollte hier auch die Möglichkeit des Leasings und von Mietfahrzeugen geprüft werden.

6. Ergebnisse – Zusammenfassung

Der Bau- und Betriebshof Kalkar befindet sich in einer Umbruchsituation von einem traditionellen Erfüllungsgehilfen hin zu einem wirtschaftlichen Dienstleister. Durch den neuen Leiter sind einige Projekte angestoßen worden, welche es gilt, konsequent weiter zu führen.

Die Rahmenbedingungen des Bau- und Betriebshofes bedürfen grundlegender Anpassungen. Dies ist jedoch keine reine Aufgabe für den Bau- und Betriebshof, sondern setzt die Verzahnung mit Prozessen der Gesamtverwaltung, wie z. B. die Ressourcenbeschaffung, voraus.

Eine Organisationseinheit kann per Definition nur wirtschaftlich sein, wenn klar definiert ist, was sie eigentlich erreichen soll. Grundlegende Voraussetzungen wie Standards, Kostenleistungsrechnung, Auftraggeber/-Auftragnehmer-Verhältnis sind nicht vorhanden und im Grunde fehlt eine klare Verteilung und Wahrnehmung von Verantwortung.

Die Stadt Kalkar – Politik / Verwaltungsspitze / Fachämter sollten ihrer Aufgabe hier gerecht werden und entsprechende Strukturen aufbauen. Für eine langfristige Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit ist dies zwingend der erste Schritt. Der Bau- und Betriebshof sollte in diesem Zuge die eigenen Prozesse, Ausstattung und Personalressourcen an den zu definierenden Bedarf anpassen.

Die Organisationsuntersuchung zeigt auf, dass unter den jetzigen Rahmenbedingungen die operativen Prozesse in der Regel dem Stand der Technik entsprechen und erst bei Änderung der Rahmenbedingungen eine Optimierung sinnvoll erscheint. Kurzfristigen Handlungsbedarf hat die Organisationsuntersuchung bei der Führungsstruktur, den Räumlichkeiten und bei den Gefährdungsbeurteilungen festgestellt.

7. Empfehlung - Maßnahmenliste

Eine Priorisierung der Empfehlungen ist nur ein unverbindlicher Vorschlag, der sich an den Parametern

- Rechtlich/gesetzlich notwendig (4 Punkte) oder geboten (2 Punkte)
- Organisatorisch sinnvoll (2 Punkte)
- Für viele Mitarbeiter nutzbar (2 Punkte)
- Kostenaufwand (hoch 2 Punkte, mittel 3 Punkte, niedrig 4 Punkte)

orientiert. Für jedes Kriterium werden Punkte vergeben, die anschließend eine Priorisierung ergeben.


| Verbesserungsmaßnahme | Rechtlich / gesetzlich notwendig oder geboten | Organisatorisch sinnvoll | Für viele Mitarbeiter nutzbar | Kostenaufwand | Gesamtpunktzahl |
|--|---|--------------------------|-------------------------------|---------------|-----------------|
| Gesamtvertretung des Bau- und Betriebshofleiters | | 2 | 2 | intern | 4 |
| Abstimmung der Aufgabenschwerpunkte zwischen Bau- und Betriebshofleiter und Stellvertreter | | 2 | 2 | intern | 4 |
| Standortkonzept Bau- und Betriebshof in Abstimmung mit Gefährdungsbeurteilungen | 4 | 2 | 2 | 3-4 | 11-12 |
| Gefährdungsbeurteilungen erstellen | 4 | 2 | 2 | intern | 8 |
| Fahrzeug-/Gerätekonzep erstellen | | 2 | 2 | intern | 4 |
| Festlegung von Pflegestandards | | 2 | 2 | intern | 4 |
| Personalkonzep | | 2 | 2 | | 4 |
| Kontrollrhythmen Spielflächen überprüfen | 4 | 2 | | intern | 8 |
| Erarbeitung eines Werkstattkonzep | | 2 | 4 | intern | 8 |

8. Schlussnote

Wir danken der Stadt Kalkar und allen in dem Projekt eingebundenen Mitarbeitern für die freundliche Aufnahme und die Bereitschaft, über alle Fragen offen Auskunft zu geben.



Michael Lange



i. A. Cornelia Löbhard-Mann

Kontakt

Kommunal Agentur NRW GmbH
Cecilienallee 59
40774 Düsseldorf
Telefon: 0211 43077-0
Telefax: 0211 43077-22

Ihre Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak
Ass. iur. Cornelia Löbhard-Mann