Gemeindeprüfungsanstalt
Baden-Württemberg

Organisationsuntersuchung
im **Bauhof** der
Großen Kreisstadt Balingen

Partner der Kommunen in Baden-Württemberg
kooperative Prüfung, kompetente Beratung

GPA Baden-Württemberg

- **Überörtliche Prüfung**
- **Prüfungsnahe Fachberatung**
- **Beratung in Fragen von Organisation und Wirtschaftlichkeit**

Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt
Baden-Württemberg
Postfach 110552
76055 Karlsruhe
Abteilung 4: Kommunale Organisationsberatung

Ihr Berater:
E-Mail: **Kaminski@gpabw.de**
Telefon: **0721/85005 - 164**
Telefax: **0721/85005 - 364**

Untersuchungsbereich

Untersucht wurden folgende Faktoren:

- Aufgaben
- Aufbauorganisation
- Arbeitsabläufe
- Technische Ausstattung
- Räumliche Unterbringung
- Verwaltung/Rechnungswesen
- Personalbedarf

Aufgaben

Aufgabenerfassung

- Aufgabenkritik
- Privatisierung

Gliederung ⇦ Aufgabenbestand ⇨ Techn Ausstattung

⇩

Personelle Ausstattung

Grundgedanken

- Trennung Auftraggeber- / Auftragnehmerfunktion
- Zusammenfassung aller manueller Ausführungsarbeiten
- Der Bauhof nimmt technische Aufgaben wahr und sollte deshalb dem technischen Dezernat zugeordnet werden.

Trennung von Auftraggeber-/Auftragnehmerfunktion

Auftraggeberfunktion:

- Entscheidet über Art und Umfang der Leistung
- Prüfung und Abnahme der Leistung
- Bezahlt die Leistung über interne Verrechnung
- Entscheidet über den Einsatz Externer (umstritten)

Trennung von Auftraggeber-/Auftragnehmerfunktion

Auftragnehmerfunktion:

- Kalkulation der Preise/Verrechnungssätze
- Entscheidet, wie die Leistung erbracht wird.
- Plant die Aufgabenerledigung und den Einsatz der personellen und technischen Ausstattung.
- Entscheidet über den Zukauf externer Leistungen (z.B. Anmietung eines Baggers)

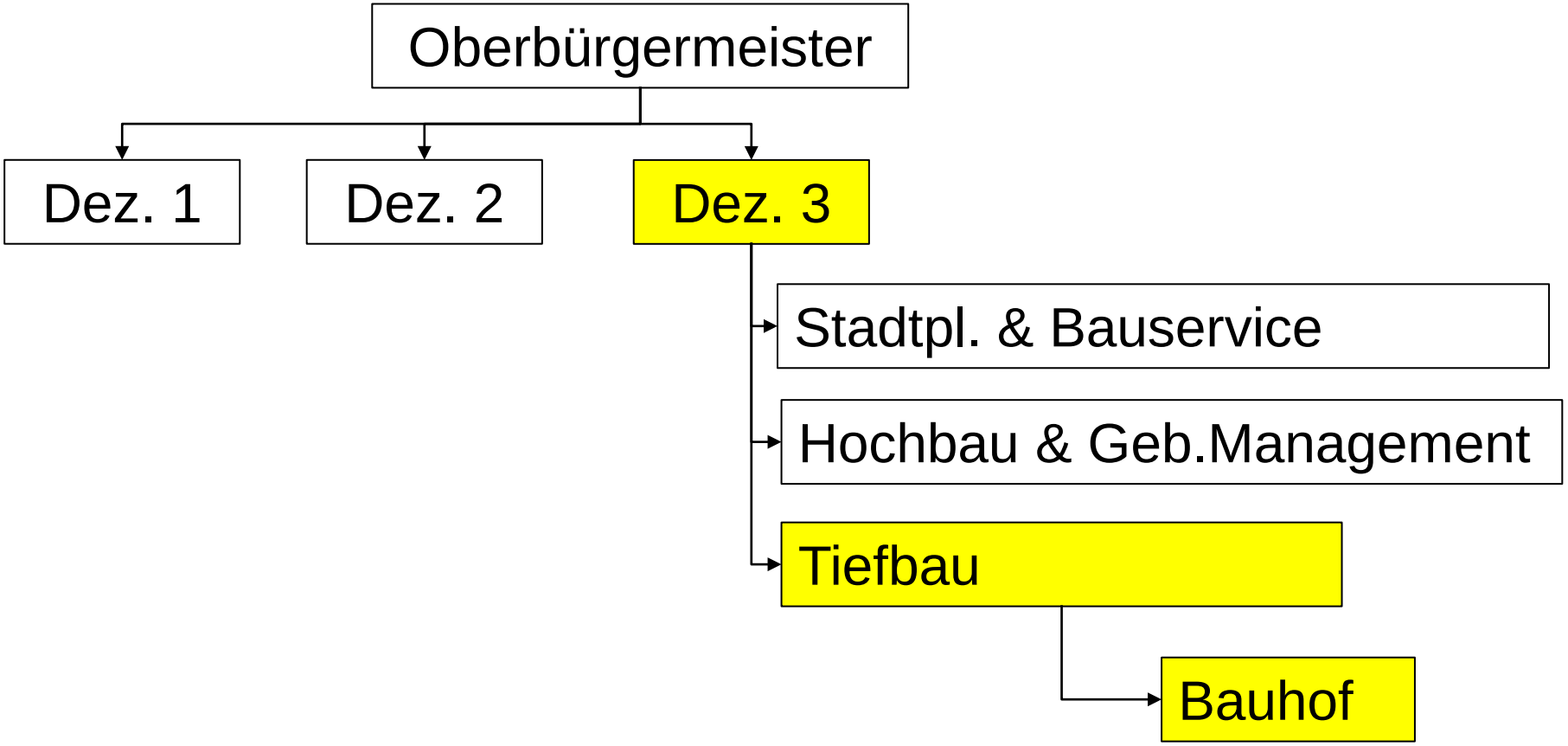
Trennung von Auftraggeber-/Auftragnehmerfunktion

Vorteile:

- Vermeidung von Rollenkonflikten
- Kontrolle/Leistungsabnahme durch Auftraggeber
- Wirtschaftlichkeit
- Wenn der Auftraggeber seine Aufgaben wahrnimmt, hat der Bauhof klare Vorgaben für seine Arbeit.
- Personalbemessung wird möglich.

Einbindung in die Stadtverwaltung

Ist-Zustand



Einbindung in die Stadtverwaltung

Empfehlungen:

- Einbindung in technisches Dezernat beibehalten.
- **Bauhof** sollte aus Tiefbauamt herausgelöst und **als eigenständige Organisationseinheit** geführt werden.
  - Trennung Auftraggeber-/Auftragnehmerfunktion wäre möglich.
  - Größe des Betriebs rechtfertigt Eigenständigkeit.

Ortsteilbauhöfe

Vorteile:

- Räumliche Nähe zum Ort des Geschehens.
- Aufgabenstruktur - die Ortsteilmitarbeiter nehmen u.a. auch die Funktionen von Hausmeistern wahr, die eine Anwesenheit vor Ort erfordern.
- Kurzer direkter Informationsfluss mit Ortsverwaltung.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich häufig mit ihrer Arbeit.
- Schnelle Reaktion auf unvorhersehbare kleinere, aber dringende Aufgaben - insbesondere nach Dienstschluss

Ortsteilbauhöfe

Nachteile:

- Aufgaben häufig nicht genau definiert.
- Große Aufgabenvielfalt – keine Möglichkeit zur Spezialisierung.
- Hohe Arbeitsplatzkosten.
- Problematische Vertretungsregelung.
- Koordination mit Zentralbauhof schwierig.
- Ausgleich von Arbeitsmengenschwankungen schwierig.

Ortsteilbauhöfe

Vorschlag:

Leistungen der Ortsteilbauhöfe in die Kolonnenstruktur integrieren.

Folgende Maßnahmen sollen Nachteile vermeiden:

- Jeder Ortsteil sollte einen festen Ansprechpartner haben, der die örtlichen Besonderheiten kennt.
- In den Ortsteilen sollten Mitarbeiter mit Ortskenntnis eingesetzt werden.
- Leistungen für Ortsteile werden in Arbeitsplanung aufgenommen.

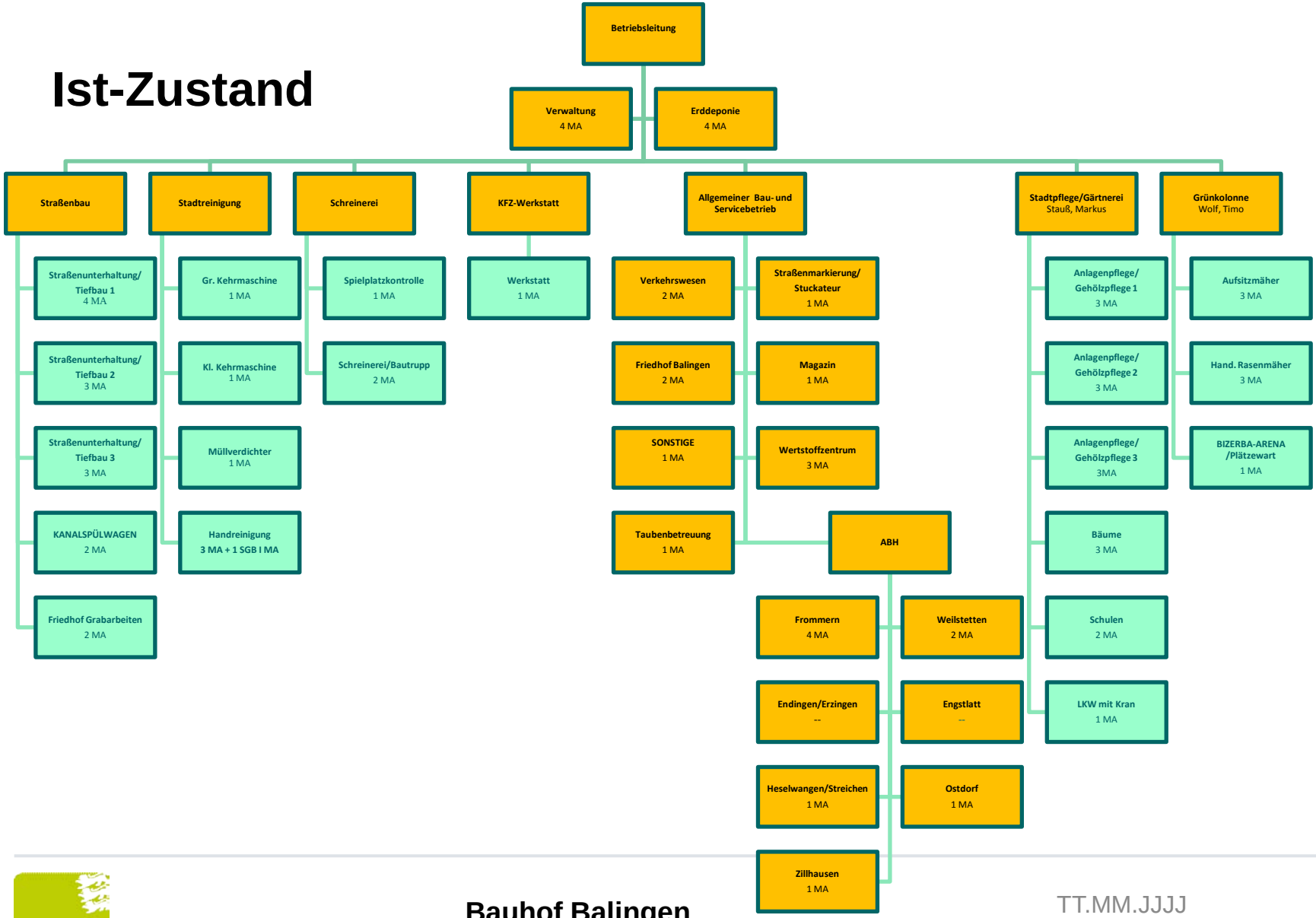
Ortsteilbauhöfe

Vorteile einer durchgängigen Kolonnenstruktur:

- Qualifizierte Beschäftigte können überwiegend entsprechend ihrer Ausbildung eingesetzt werden.
- Übertragung höherwertiger Tätigkeiten möglich.
- Einfachere Vertretungsregelung
- Leichtere Nutzung der zentralen Infrastruktur

Innere Gliederung

Ist-Zustand



Bauhof Balingen

Innere Gliederung

Beurteilung des Ist-Zustands

- Eine Leitungskraft alleine kann einen Bauhof dieser Größe nicht mehr führen.
- Insgesamt sind dem Betriebsleiter 19 Organisationseinheiten und Mitarbeiter unmittelbar unterstellt.

➢ Operative Führung nur eingeschränkt möglich.

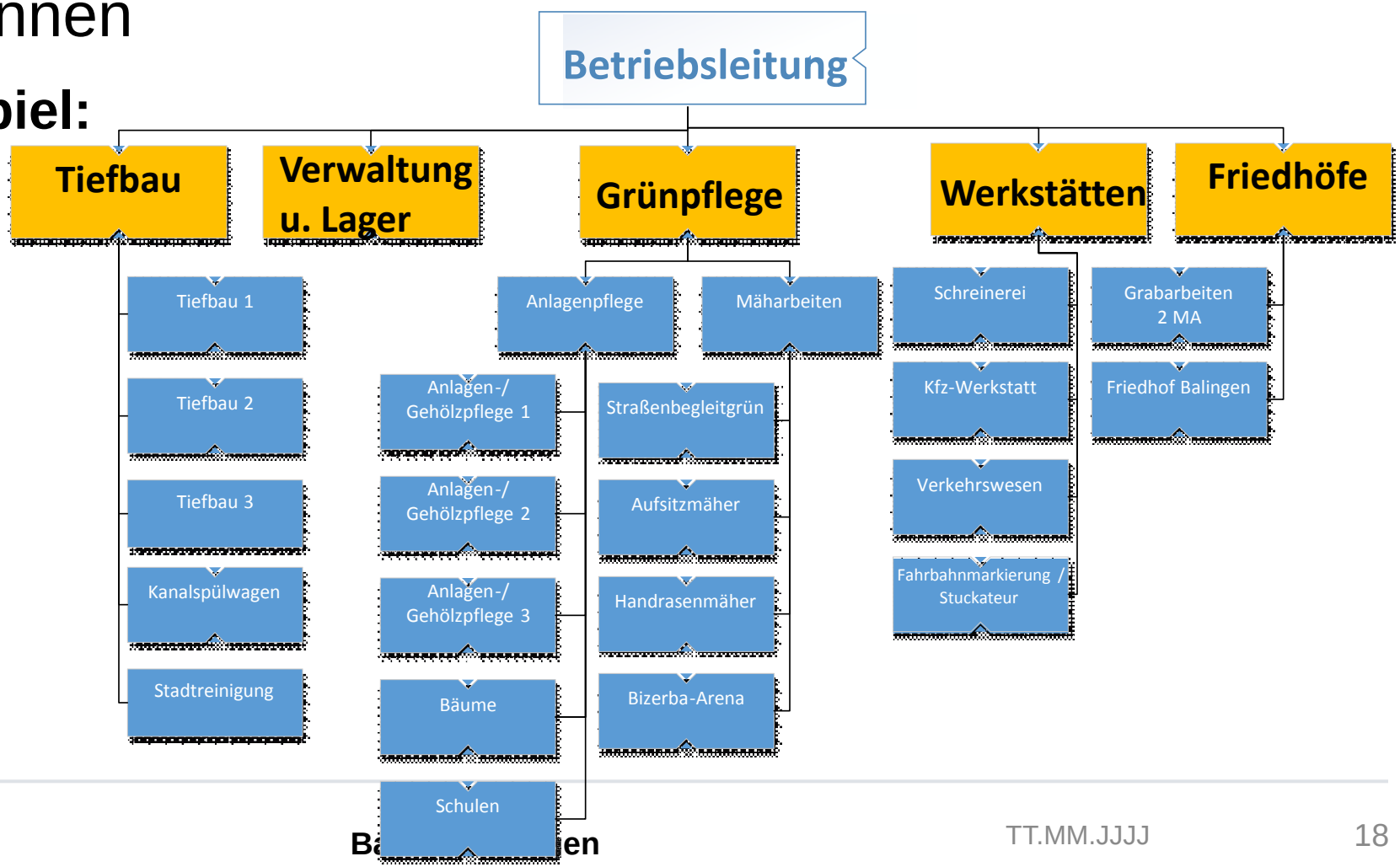
➢ Wenig Zeit für strategische Planung

Innere Gliederung

Empfehlung

Verschlankung der Struktur durch Bildung größerer Kolonnen

Beispiel:



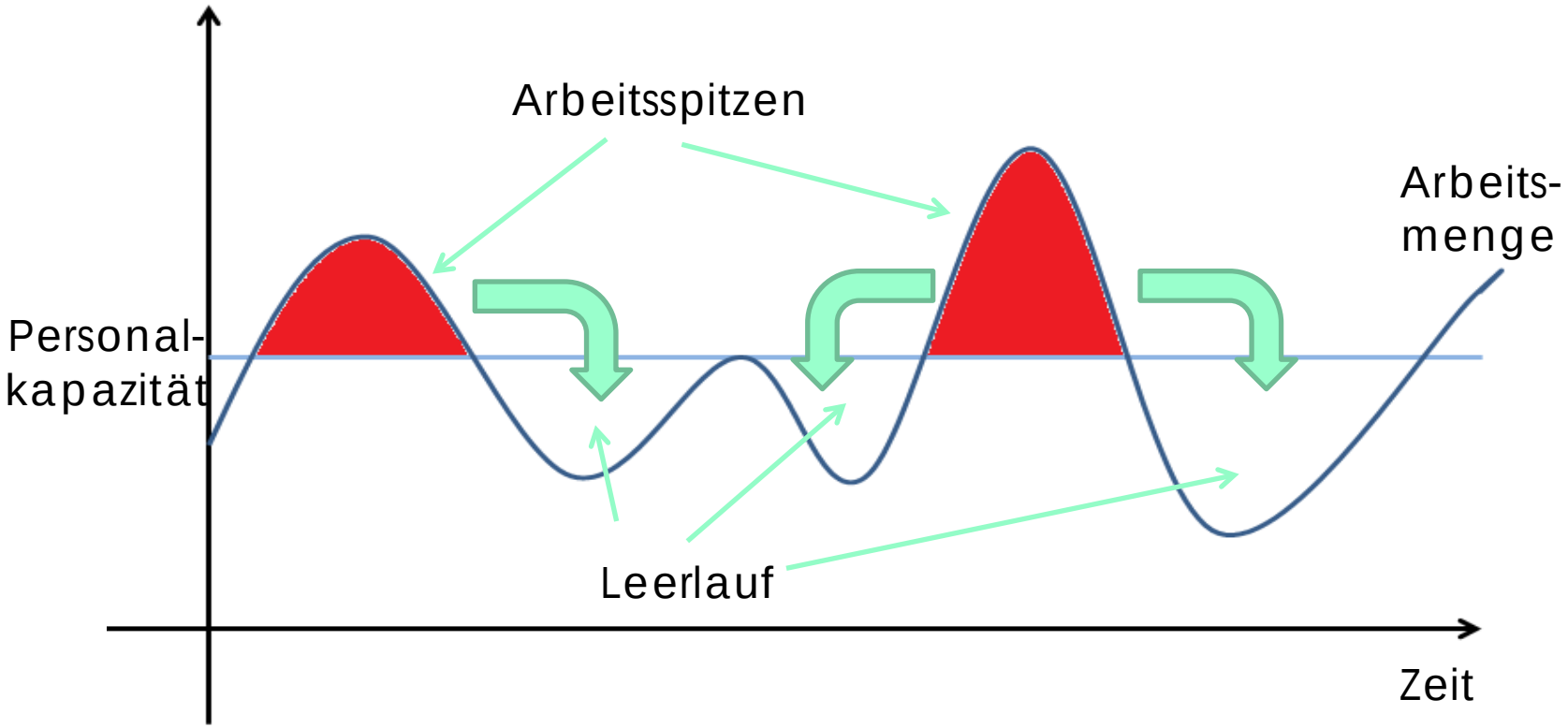
Einsatz- und Arbeitsplanung

Ziele der Arbeitsplanung:

- Transparenz
- Gleichmäßige Auslastung
- Zuverlässigkeit
- Entscheidungssicherheit
- Kontinuität
- Exkulpation/Rechtssicherheit

Einsatz- und Arbeitsplanung

Gleichmäßige Auslastung der vorhandenen Personalkapazität:



Einsatz- und Arbeitsplanung

Ist-Zustand:

- **Einsatzpläne** für wiederkehrende Aufgaben, wie z.B. Weihnachtsmarkt
- **Tagesprogramm**
- **Wochenplanung**
- **Ansätze einer Jahreseinsatzplanung** z.B. Pflegepläne für die Grünanlagen schon weitgehend erarbeitet.

Einsatz- und Arbeitsplanung

Empfehlung:

Arbeitsplanung weiter ausbauen, insbesondere

- Zeitaufwand festlegen.
- Bedarf an technischer Ausstattung planen.
- Prioritäten bestimmen.
- Alternativpläne für Schlechtwetterzeiten.

Personalbedarf

Grundlage der Personalbemessung sind in erster Linie die Aufgaben:

Diese werden durch zwei Faktoren quantifiziert:

- Arbeitsmengen (z.B. m² Rasen, km Straßen, Anzahl Papierkörbe) und
- Arbeitshäufigkeit (z.B. Pflege-, Mäh- und Reinigungsintervalle)

Personalbedarf

Personalausstattung:

	AK
Stellenplan 2018	68,23
davon	
Leitung	3,67
Verwaltung	1,00
verbleiben für handw. Tätigkeiten	63,56

Personalbedarf

Datengrundlage:

- Pflegeintensität ≠ Pflegestandard
- Der bisher angestrebte Pflegestandard ist mit dem Grünflächenplaner der Stadtplanung abgestimmt.
- Der ermittelte Personalbedarf wird benötigt, um diese gewünschten, bisher nicht erreichten, Pflegestandards zu verwirklichen.

Personalbedarf

Ergebnis:

- Für die Straßenunterhaltung fehlen 3 – 5 AK, um die Straßenunterhaltung leisten zu können und die Arbeitsrückstände abzubauen.
- Für die Rasenpflege fehlen rund 1,5 AK, um die Pflegeintensität umzusetzen, die vom Bauhof mit dem Grünplaner festgelegt wurde.

Personalstruktur

Fachkräfte	50 %	- normal
∅ Betriebszugehörigkeit	13,4 Jahre	- gut
∅ Alter	47 Jahre	- normal
Fehlzeitenquote	6 %	- unterdurchschnittl.

Fuhrpark

Lkw

∅ Alter	9 Jahre	- normal
∅ tägl.Fahrleistung	48 km	- angemessen

Kleintransporter und Pkw

Ausstattung	1 MA je Kfz	- überdurchschnittlich
∅ Alter	7 Jahre	- normal

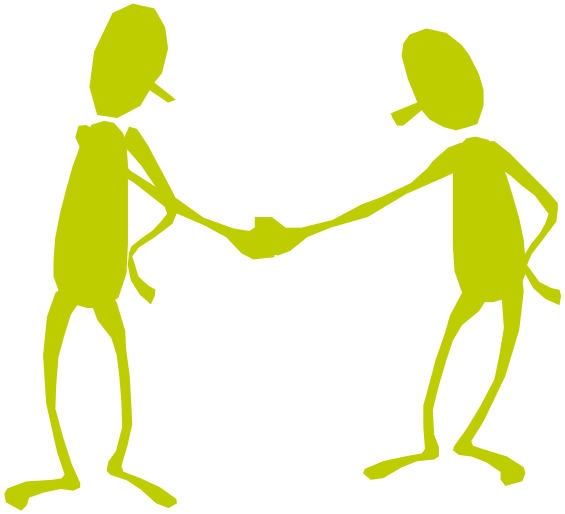
Räumliche Unterbringung

Bauhof Balingen

Lage	überwiegend vorteilhaft
Standort	bietet momentan nicht genug Platz, Erweiterung möglich
Baulicher Zustand	Investitionen erforderlich

Schluss

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Ihre Fragen