Übersicht

Der Bürgermeister
Hilden, den 08.11.2021
AZ.: I/12-TZ

WP 20-25 SV 12/004

Mitteilungsvorlage

Bericht zur Organisationsuntersuchung des zentralen Bauhofes

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Allianz			
Ratsmitglied Erbe			

öffentlich
Finanzielle Auswirkungen ☐ ja ☐ nein ☒ noch nicht zu übersehen
Personelle Auswirkungen ☐ ja ☐ nein ☒ noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss	24.11.2021	vertagt
Hauptausschuss	09.02.2022	von der TO genommen
Hauptausschuss	18.05.2022	Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:
Der Bericht der Kommunal Agentur NRW GmbH zur Organisationsuntersuchung Zentraler Bauhof wird zur Kenntnis genommen.

Erläuterungen und Begründungen:
In seiner Sitzung vom 12.09.2019 hat der Umwelt- und Klimaschutzausschuss auf Antrag der Fraktion Allianz für Hilden einstimmig beschlossen, für den Bauhof eine externe Organisationsuntersuchung durchführen zu lassen. Nach Vorberatung im Ausschuss für Umwelt- und Klimaschutz wurde in der Ratssitzung am 23.09.2020 die erstellte Aufgabenstellung von der Verwaltung vorgestellt und daraufhin die im Haushalt 2020/2021 für die Organisationsuntersuchung vorgesehenen Haushaltsmittel freigegeben (Sitzungsvorlage WP 14-20 SV 10/097). Nach erfolgreicher Ausschreibung wurde im Dezember 2020 die Kommunal Agentur NRW GmbH mit der Durchführung beauftragt.

Ziel der Untersuchung ist die Überprüfung und Definition der Führungsebenen und der Führungsprozesse, eine effiziente Gestaltung der Einsatzplanung, die Durchführung einer Aufgabenkritik unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten, die Definition von Qualitätsstandards im Bauhof und die Darstellung der dafür notwendigen Personalausstattung und -entwicklung. Der Aufgabenbereich Straßen- und Kanalunterhaltung wurde aus der Organisationsuntersuchung explizit ausgenommen, um den Schwerpunkt der Untersuchung auf die Stadtbildpflege zu legen.

Im Rahmen der Untersuchung waren, neben einer Bestandsaufnahme und Bewertung der Ist-Situation, Handlungsempfehlungen zu folgenden Themenstellungen zu entwickeln:

a. Aufbau- und Ablauforganisation
b. Personalausstattung
c. Aufgabenportfolio (Eigen-/Fremdleistung) und Aufgabenkritik
d. Optimale Nutzung der IT
e. Qualitätssicherungssystem
f. Grünpflegestandards
g. Optimierung Fahrzeug- und Gerätepark
h. Optimierung der Schnittstellen in der Stadtbildpflege
i. Dokumentation / Kommunikation / Controlling
j. Rechtssicherheit (Arbeitssicherheit / Verkehrssicherheit)

Neben einer umfangreichen Datenrecherche und Auswertung, wurden von der Kommunal Agentur NRW GmbH Interviews mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften, Begehungen von Standorten und Workshops durchgeführt.

Die Organisationsuntersuchung bewertet den Zentralen Bauhof als gut und funktional aufgestellt, der seine Stärken in der Erledigung der gewerblichen Arbeiten hat.
Der zentrale Standort an der Straße Auf dem Sand bildet in Verbindung mit dem Neubau des Gärtnerhofes an der Herderstraße ein gutes Fundament für die Zukunft zur Umsetzung der Aufgaben und vorgeschlagenen Maßnahmen.
Mit der zukünftigen Umsetzung einer gelebten Digitalisierung und Projektsteuerung einhergehend mit einer optimierten wirtschaftlichen Steuerung unter Qualitätssicherungsgesichtspunkten und der Erhöhung der Personalressourcen im Bereich der Führung (1,65 VZÄ) und geringfügig in der Stadtreinigung/Abfallwirtschaft (2,74 VZÄ) sowie der Fortführung der begonnen Schritte zum Betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagement (in Verantwortung des Haupt- und Personalamtes) kann der Zentrale Bauhof nach Einschätzung der Kommunal Agentur mittelfristig die Anforderungen aus Verwaltung, Politik und die eigenen gut erfüllen.

Die wesentlichen Ergebnisse und Empfehlungen der Untersuchung stellt die Kommunal Agentur NRW GmbH nun im Rahmen einer Präsentation vor, die der Sitzungsvorlage beigefügt ist. Hierbei wird deutlich, dass insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Datenerfassung in der Grünunterhaltung und strategische Entwicklung von Projekten und Konzepten des Bauhofs dringende Handlungsbedarfe bestehen. Es wird aber auch deutlich hervorgehoben, dass die Kernprozesse

wie Abfallbeseitigung und Grünunterhaltung gut funktionieren.

Die fehlende umfassende Fortschreibung des ursprünglich im Rahmen der NKF-Einführung erstellten Grünflächenkatasters in ein Betriebsunterstützungsmittel führte dazu, dass im Bereich Qualitätsmanagement leider nur die grundsätzliche Vorgehensweise erarbeitet werden konnte.
Dies ist auch aus Sicht der Verwaltung sehr zu bedauern; aber die fehlende Datengrundlage, die auch zum Teil auf unterschiedliche Aufgabenverständnisse in der Schnittstelle zwischen der Grünunterhaltung und der Grünplanung zurückzuführen sind, ist auch eine der wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung. Um auch im Rahmen von Vergleichsringen der Gemeindeprüfungsanstalt verlässliche Vergleiche durchführen zu können, muss hier im strategischen Bereich nachgesteuert werden.

Auf den Seiten 172 und 173 sind die Vorschläge der Kommunal Agentur zusammenfassend dargestellt. Neben den bereits zuvor genannten Maßnahmen und der Personalausstattung handelt es sich bei den übrigen Vorschlägen um Maßnahmen, die als laufendes Geschäft der Verwaltung im Betrieb umgesetzt werden können.

Erste Empfehlungen der KommunalAgentur wurden bereits im Laufe der Organisationsuntersuchung aufgegriffen. Deshalb wurden die Empfehlungen zur Einrichtung einiger Schlüsselstellen schon in den Entwurf des Stellenplans 2022 aufgenommen.

Ergänzend zur Präsentation wird dem Hauptausschuss der rund 170 Seiten umfassende Abschlussbericht (zuzüglich Anlagen) als PDF-Datei zur Verfügung gestellt. Darin sind tiefergehende Analysen, Soll-Konzepte und Erläuterungen dargestellt.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:
Keine.

Bericht

Auftraggeber	Stadtverwaltung Hilden Team Organisation Am Rathaus 1 40721 Hilden
Projekt	**Organisationsuntersuchung des Zentralen Bauhofes der Stadt Hilden**
Auftragnehmer	Kommunal Agentur NRW GmbH Cecilienallee 59 40474 Düsseldorf Telefon: 0211 43077-0 Telefax: 0211 43077-22
Projekt-Nr.	054 20 313
Bearbeitung	Herr Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak Frau Melissa Eimer, M.Sc. Herr Dipl.-Ing. (FH) Wolfgang Pesch Frau Dipl.-Ing (FH) Eva Kamp
Datum	21. Oktober 2021

Inhalt

1. Aufgabenstellung 13

2. Ausgangslage 14

3. Vorgehensweise und Zeitablauf 15

4. Bestandsaufnahme und Bewertung der Betriebsstrukturen 17

4.1 Führungsstruktur 17

4.1.1 Leitung des Zentralen Bauhofes 18

4.1.2 Stellvertretende Leitung des Zentralen Bauhofes 19

4.1.3 Bauhofbereiche 20

4.1.3.1 Bereich Straßen- und Kanalunterhaltung, Transporte u.ä. 20

4.1.3.2 Bereich Abfallbeseitigung und Straßenreinigung 21

4.1.3.3 Bereich Grünunterhaltung 21

4.1.3.4 Bereich Friedhöfe 22

4.1.3.5 Bereich Fuhrparkmanagement/Arbeitssicherheit 22

4.1.4 Verwaltung des Zentralen Bauhofes 23

4.1.4.1 Sachgebietsleitung Verwaltung des Zentralen Bauhofes 23

4.1.4.2 Allgemeine Aufgaben der Verwaltungskräfte 23

4.1.4.3 Aufgaben im Rahmen der Produktverantwortung 25

4.1.4.4 Friedhofsverwaltung 26

4.1.4.5 Verwaltungstätigkeiten im Bereich der Abfallwirtschaft 26

4.1.5 Bewertung der Führungsstruktur 27

4.2 Mitarbeiterstruktur 30

4.2.1 Aufgabenverteilung 30

4.2.2 Stellenbeschreibungen und -bewertungen 30

4.2.3 Einstufung und Qualifikation 31

4.2.4 Altersstruktur 32

4.2.5 Krankheitszahlen 34

4.2.6 BEM-Verfahren 37

Entwurf

4.3 Infrastruktur 40
4.3.1 Infrastruktur - Standorte 40
4.3.1.1 Bauhof Hilden 40
4.3.1.2 Hauptfriedhof 43
4.3.1.3 Nordfriedhof 46
4.3.1.4 Südfriedhof 47
4.3.1.5 Büro- und Verwaltungsräume 48
4.3.1.6 Wasch- und Duschgelegenheiten, Sozialräume 48
4.3.1.7 Fazit Standorte 50
4.3.2 IT-Software und Hardwareausstattung 50
4.3.2.1 Hardware 50
4.3.2.2 Software allgemein 51
4.3.3 Infrastruktur Fahrzeuge und Geräte 52
4.3.3.1 Fahrzeuge und Geräte 53
4.3.3.2 Kleingeräte 55
4.3.3.3 Bewertung der Fahrzeug- und Geräteausstattung 55
5. Bestandsaufnahme und Bewertung der Führungs- und Unterstützungsprozesse 56
5.1 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Personal 56
5.1.1 Dienstzeiten 56
5.1.2 Zeiterfassung 57
5.1.3 Pausen 59
5.1.4 Urlaubsplanung 59
5.1.5 Überstunden 60
5.1.6 Rufbereitschaft 62
5.1.7 Unterweisungen 63
5.1.8 Personalbeschaffung und -entwicklung 65
5.1.8.1 Personalbeschaffung 65
5.1.8.2 Ausbildung 65

Entwurf

5.1.8.3 Fort- und Weiterbildung 66
5.1.8.4 Personalentwicklung....68
5.1.8.5 Wissensmanagement 69
5.2 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Kommunikation....71
5.2.1 Interne Kommunikation 71
5.2.1.1 Bauhofbesprechung und Bereichsbesprechungen....71
5.2.1.2 Kommunikation mit Mitarbeitern während der Arbeitszeit 72
5.2.1.3 LoB/Mitarbeitergespräche....72
5.2.2 Externe Kommunikation 73
5.3 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Betriebswirtschaft 73
5.3.1 Kosten-/Leistungsrechnung....73
5.3.2 Kostenstellen und Träger 74
5.3.3 Kostenerfassung 74
5.3.3.1 Stundensätze 75
5.3.4 Bewertung....75
5.4 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Rechtliche Anforderungen .75
5.4.1 Rechtssicherheit 75
5.4.2 Dienstanweisungen....76
5.4.3 Arbeitsschutz 77
5.4.3.1 Fachkraft für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte 77
5.4.3.2 Betriebliche Ersthelfer 78
5.4.3.3 Gefährdungsbeurteilungen 79
5.4.3.4 Gefahrstoffe....80
5.4.3.5 Arbeitskleidung....81
5.4.3.6 Arbeitsmedizinische Untersuchung....82
5.5 Sonstige Unterstützungsprozesse 83
5.5.1 Vergabe 83
5.5.2 Beschwerdemanagement....83

6. Bestandsaufnahme und Bewertung der Kernprozesse 84

6.1 Stadtbildpflege 85

6.1.1 Bereich Abfallbeseitigung und Stadtreinigung 85

6.1.1.1 Abfallbeseitigung 85

6.1.1.2 Touren und Einteilung 87

6.1.1.2.1 Papiermülltour (Papier, Pappe, Kartonnage) 88

6.1.1.2.2 Restmülltour (Abfälle aus Haushalten) 88

6.1.1.2.3 Biomülltour (Grün- und Kompostabfälle) 88

6.1.1.2.4 Tonnentausch 88

6.1.1.2.5 Sperrmülltour 88

6.1.1.2.6 Bereich Wertstoffhof 89

6.1.1.2.7 Zusammenfassung Abfallsammlung 90

6.1.2 Prozess Straßenreinigung 90

6.1.2.1 Bezirks- und Innenstadtreinigung 93

6.1.2.2 Prozess Papierkorbleerung und wilder Müll 95

6.1.2.3 Zusammenfassung Stadtreinigung 96

6.2 Bereich Grünunterhaltung 96

6.2.1 Grundsätzliches zur Grünpflege 96

6.2.2 Prozess Hacken und Pflegen und Wildkrautbeseitigung 97

6.2.3 Prozess Intensivpflegeflächen 99

6.2.4 Prozess Bewässerung 100

6.2.5 Prozess Heckenschnitt und Gehölzpflege 100

6.2.6 Prozess Mäharbeiten 101

6.2.7 Prozess Baumpflege 103

6.2.8 Prozesse im Stadtpark 106

6.2.9 Weitere Tätigkeiten in der Stadtbildpflege 107

6.3 Qualitätssicherungssystem der Stadtbildpflege 108

6.3.1 Qualitätsworkshop zur Qualitätssicherung am 28.04.2021 109

Entwurf

6.3.2 Qualitätskategorien, -stufen und -standards 111
6.3.3 Qualität Stadtbildpflege: IST-Situation 112
6.3.4 Überprüfung der vorhandenen Datenqualität 112
6.3.4.1 Datenqualität Stadtreinigung 113
6.3.4.2 Datenqualität Grünunterhaltung 114
6.3.5 Grünflächenkataster IRIS 116
6.3.6 QS-Tool-Vorschlag 117
6.3.7 Qualitätsstandards IST- und SOLL-Situation 119
6.3.8 Geräte- und Maschinenausstattung zur Erreichung der Qualität 120
6.3.9 Wirtschaftlichkeitsvergleich 121
6.3.10 Überprüfung der finanziellen und organisatorischen Auswirkungen und Erreichung der Qualitätssicherung 122
6.4 Schnittstellenbetrachtung 122
6.4.1 Strategieentwicklung zur Zielerreichung 127
6.4.2 Anpassung der Aufbauorganisation Stadtbildpflege 127
6.5 Bereich Friedhöfe 128
6.5.1 Bestattung 128
6.5.2 Grabsteinkontrolle 130
6.5.3 Prozess Abfallentsorgung 130
6.5.4 Grün- und Standortpflege 131
6.6 Bereich Fuhrparkmanagement/Arbeitssicherheit 132
6.6.1 Werkstätten 132
6.7 Weitere Kernprozesse 133
6.7.1 Prozess Spiel- und Bolzplätze 133
6.7.2 Prozess Sportstätten 138
6.7.3 Prozess Winterdienst 140
6.7.3.1 Grundsätzliches 140
6.7.3.2 Winterdienst in Hilden 141
6.8 Weitere Tätigkeiten am zentralen Bauhof 143

7. Personalbedarfsabschätzung 144

7.1 Einführung zur Personalbedarfsabschätzung 144

7.1.1 Ziele der Personalbedarfsabschätzung 144

7.1.2 Ausgangslage 144

7.1.3 Methodik 145

7.2 Personalbedarf Führung und Verwaltung des Zentralen Bauhofs 145

7.2.1 Führung 145

7.2.2 Verwaltung 149

7.3 Ergebnis der Personalbedarfsabschätzung operative Mitarbeiter 150

7.3.1 Gesamtergebnis 150

7.3.2 Verteilung der Stellen auf die Sachgebiete 150

7.3.3 Grünunterhaltung 152

7.3.4 Friedhof 153

7.3.5 Abfall und Stadtreinigung 154

7.3.6 Werkstatt 154

7.3.7 Winterdienst 155

7.3.8 Bauhofinterne Reinigung 155

7.4 Bewertung Personalbedarf 155

8. Analyseschwerpunkte 157

8.1 Durchführung und Wirtschaftlichkeit der Stadtbildpflege 157

8.2 Digitalisierung - Schnittstellen - Dokumentation 158

8.3 Qualitätssicherung 159

8.3.1 Aufbau der Qualitätssicherung 159

8.3.2 Digitalisierung Qualitätssicherung 160

8.3.3 Weitere organisatorische Maßnahmen und finanzielle Auswirkungen 161

8.3.4 Zusammenfassung 162

8.4 Schwerpunkt /Make-or-Buy-Entscheidung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung 163

8.5 Schwerpunkt Aufbauorganisation und Führung 164
8.6 Schwerpunkt Gesundheits- und Personalmanagement 165
9. Zusammenfassung.....169
10. Empfehlung – Maßnahmenliste.....171
11. Schlussnote.....174

Hinweis: „Im Interesse der Lesbarkeit wurde auf geschlechtsbezogene Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind immer alle Geschlechter gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird."

Entwurf

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Vertretungsregelung in der Bauhofverwaltung.....25

Tabelle 2: Übersicht Altersstruktur.....33

Tabelle 3: Übersicht Altersstruktur über die Bereiche.....34

Tabelle 4: Übersicht über Krankheitszeiten in Stunden pro Jahr und in Tagen pro Jahr 35

Tabelle 5: Übersicht Steigung Krankheitszeiten in Stunden pro Jahr.....35

Tabelle 6: Bereichsbezogene Auswertung der Krankheitsstunden und -tage.....36

Tabelle 7: Mindestzahl an Wasch- und Duschplätzen in der Kategorie B.....49

Tabelle 8: Mindestanzahl an Wasch- und Duschplätzen in der Kategorie C.....49

Tabelle 9: Auszug aus der Liste Fahrzeuge und Geräte.....54

Tabelle 10: Übersicht über die Anzahl der Schulungen der Jahre 2015 - 2019.....66

Tabelle 11: Verteilung der Sicherheitsbeauftragten.....78

Tabelle 12: Liste der Ersthelfer nach Bereichen.....79

Tabelle 13: Beispiel Plan-Do-Check-Act.....110

Tabelle 14: Auszug Reinigungsplan Bezirksreiniger.....113

Tabelle 15: Auszug Tourenplan Innenstadtreinigung.....113

Tabelle 16: Auszug Tourenplan Kehrmaschinen-Trupp.....113

Tabelle 17: Auszug Pflegeplan Grünpflege HuPf Süd.....115

Tabelle 18: Beispiel eines Lastenheftes QS-TOOL – Standardeingabe.....118

Tabelle 19: Plan-Do-Check-Act-Verfahren im QS-TOOL.....119

Tabelle 20: Bewertung der Geräte und Maschinen.....120

Tabelle 21: Beispiel eines Qualitätsstandards Grünunterhaltung und Straßenreinigung inkl. Kosten.....121

Tabelle 22: Vergleich relevanter Stunden innerhalb der Stadtreinigung und Abfallsammlung.....123

Tabelle 23: Personalbedarf für die Führung des Zentraler Bauhofes (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden).....148

Tabelle 24: Personalbedarf für die Verwaltung des Zentraler Bauhofes (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden) 149

Tabelle 25: Personalbedarf nach Aufgabenbereichen (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden) 151

Tabelle 26: Überblick über die Summen der Personalbedarfsabschätzung 156

Tabelle 27: Maßnahmenkatalog 172

Entwurf

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Karte der Stadt Hilden....14
Abbildung 2: Darstellung Projektschritte....15
Abbildung 3: Organigramm Dezernat IV der Stadt Hilden (Stand Januar 2021)....17
Abbildung 4: Aufbauorganisation des Zentralen Bauhofes (Stand Januar 2021)....18
Abbildung 5: BEM-Prozess in PICTURE....39
Abbildung 6: IT-Bereich im Verwaltungsgebäude Zentraler Bauhof....41
Abbildung 7: Kellerraum Zentraler Bauhof (links); Duschen Zentraler Bauhof (rechts) 41
Abbildung 8: Lagerung Werkstattgebäude....42
Abbildung 9: Solelager mit Anmischung (links); Salzlager (rechts)....42
Abbildung 10: Augenspülflasche Wertstoffhof....43
Abbildung 11: Grabfelder und Baumbestand am Hauptfriedhof....43
Abbildung 12: Büroarbeitsplatz Sachgebietsleiter Grün am Hauptfriedhof....44
Abbildung 13: Wäschelager Hauptfriedhof (links); Herrenumkleide Hauptfriedhof (rechts)....44
Abbildung 14: Lager im Keller des Hauptfriedhofes (links); Düngerlagerung (rechts) ..45
Abbildung 15: Kraftstoffcontainer für Diesel und Benzin am Hauptfriedhof....45
Abbildung 16: Belegung auf dem Nordfriedhof (links); Parkähnliche Anlage auf dem Nordfriedhof (Mitte); Begräbniswald auf dem Nordfriedhof (rechts)....46
Abbildung 17: Neubau am Nordfriedhof (links); Waschraum Neubau Nordfriedhof (rechts)....47
Abbildung 18: Kolumbarium auf dem Südfriedhof (links); anonyme Bestattung unter einem Baumfeld auf dem Südfriedhof (rechts)....47
Abbildung 19: Wasch- und Umkleideraum Südfriedhof....47
Abbildung 20: Stundenerfassung IST in PICTURE....58
Abbildung 21: Stundenerfassung SOLL in PICTURE....59
Abbildung 22: Stundenverteilung der Bereitschaftszeiten in 2019 (oben) und 2020 (unten)....63
Abbildung 23: Prozess Unterweisungen SOLL in PICTURE....64

Abbildung 24: Schulungsplan erstellen SOLL in PICTURE....68
Abbildung 25: Wissensmanagement durchführen SOLL in PICTURE....70
Abbildung 26: Prozess Müllabfuhr durchführen IST in PICTURE....86
Abbildung 27: Prozess Müllabfuhr durchführen SOLL in PICTURE....87
Abbildung 28: Straßenreinigung durchführen IST in PICTURE....92
Abbildung 29: Straßenreinigung durchführen SOLL in PICTURE....93
Abbildung 30: Bezirksreinigung durchführen IST in PICTURE....94
Abbildung 31: Bezirksreinigung durchführen SOLL in PICTURE....95
Abbildung 32: Hacken und Pflege durchführen IST in PICTURE....98
Abbildung 33: Hacken und Pflege durchführen SOLL in PICTURE....99
Abbildung 34: Mähen durchführen im IST in PICTURE....102
Abbildung 35: Mähen durchführen SOLL in PICTURE....103
Abbildung 36: Baumpflege durchführen IST in PICTURE....105
Abbildung 37: Baumpflege durchführen SOLL in PICTURE....106
Abbildung 38: Qualitätssicherung QS durchführen im SOLL in PICTURE....109
Abbildung 39: Aufgaben des Qualitätsworkshops....109
Abbildung 40: Qualitätskategorien Straßenreinigung....111
Abbildung 41: Qualitätskategorien Grünunterhaltung....111
Abbildung 42: Auszug aus dem Grünflächenkataster – Stadt Hilden....117
Abbildung 43: Auszug aus der Broschüre „Die Hildener Friedhöfe im Überblick“ (Stand 2016); hier der Nordfriedhof....129
Abbildung 44: Spielplatzkontrolle durchführen IST in PICTURE....137
Abbildung 45: Spielplatzkontrolle durchführen SOLL in PICTURE....138
Abbildung 46: Digitale Umsetzung der QS....161
Abbildung 47: Vorschlag zur Aufbauorganisation....164

1. Aufgabenstellung

Die Stadt Hilden hat mit dem Schreiben vom 08.12.2020 eine Organisationsuntersuchung von Aufbau, Aufgabenstellung und Arbeitsweise ihres Zentralen Bauhofes beauftragt. Grundlage war das Angebot der Kommunal Agentur NRW vom 09.11.2020.

In den letzten Jahren wurden fortlaufend Teilbereiche des Zentralen Bauhofes der Stadt Hilden optimiert. Dazu gehörte z.B. die Neuaufstellung des Winterdienstes oder die technische Optimierung der Kfz-Werkstatt. Neu hinzugekommen ist ein Wertstoffhof, der vom Zentralen Bauhof betrieben wird.

Der Zentrale Bauhof der Stadt Hilden soll sich nach den gemeinsamen Vorstellungen der Verwaltungsspitze und der verantwortlichen Mitarbeiter[1] kontinuierlich als moderner, zukunftsfähiger Betrieb fortentwickeln, der wichtige Aufgaben selbstständig für die Stadt Hilden erbringt.

Angestoßen vom Umwelt- und Klimaschutzausschuss im Herbst 2019 soll die Organisationsuntersuchung als Entscheidungsgrundlage für die weiteren Entwicklungen am Zentralen Bauhof mit folgenden Zielen durchgeführt werden:

- Überprüfung und Definition der Führungsebenen und der Führungsprozesse (Aufbauorganisation),
- 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, Beschaffung und Vergabe, Einsatzplanung),
- Rechtssicherheit bei der Aufgabenwahrnehmung und Erfüllung der Verkehrssicherungspflichten (z. B. Baum- und Straßenkontrolle, Berichtspflichten, Arbeits- und Datenschutz),
- Qualitätsstandards im Zentralen Bauhof (technische und räumliche Ausstattung, IT-Ausstattung),
- Qualitätsstandards für die Bürger der Stadt Hilden, insbesondere in bürgernahen Aufgabenbereichen (Standards, Dienstanweisungen) und
- Darstellung der notwendigen Personalausstattung und -entwicklung (Schulungsplanung, Wissensmanagement, Stellenbeschreibungen und -bewertungen).

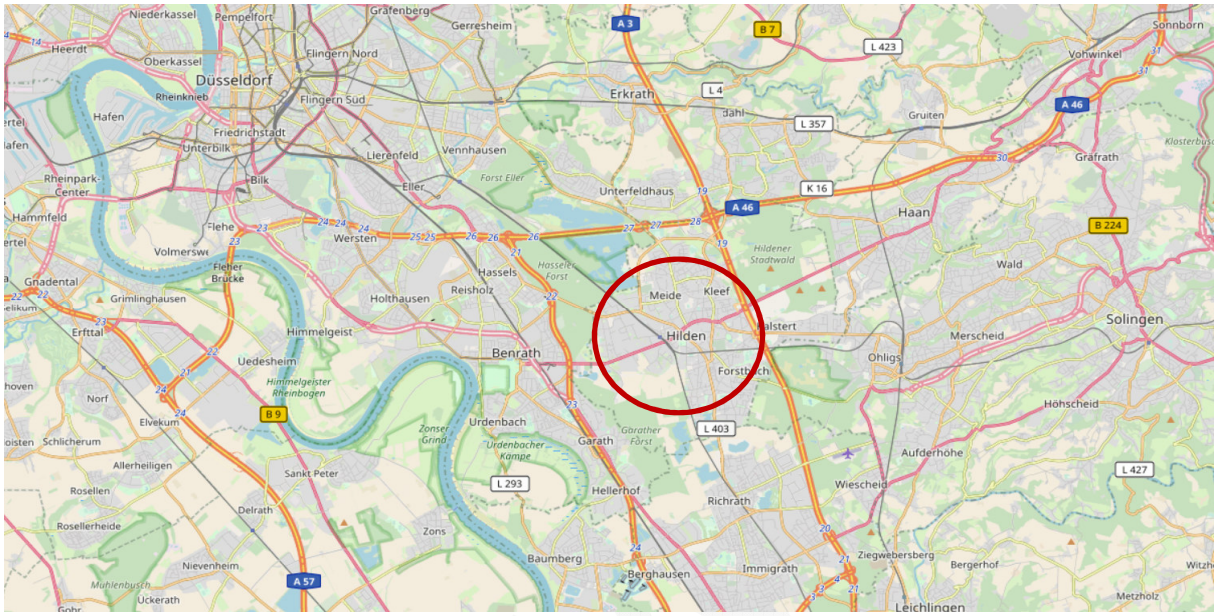
Ein Fokus der Untersuchung soll zudem auf die Stadtbildpflege gelegt werden, die die Kernprozesse Stadtreinigung und Grünflächenunterhaltung beinhaltet.

[1] Im Interesse der Lesbarkeit wurde im Text nur die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

2. Ausgangslage

Die Stadt Hilden gehört mit ihren 55.625 Einwohnern (IT NRW, Stand 31. Dez. 2019) zum Kreis Mettmann. Das Stadtgebiet von Hilden umfasst eine Größe von 25,95 km². [2]

Abbildung 1: Karte der Stadt Hilden



Der Zentrale Bauhof deckt im Wesentlichen die Bereiche:

- Abfallwirtschaft,
- Stadtreinigung,
- Kinderspiel- und Sportplätze (inkl. Kunstrasen-, Rasen und Bolzplätze),
- Grünpflege,
- Friedhofswesen

ab. Hinzu kommen u.a.:

- Verwaltung,
- Werkstatt und Fuhrparkmanagement,
- Lagerhaltung,
- weitere Serviceleistungen (Transporte und Veranstaltungen) und
- Bereitschaftsdienste (z.B. Winterdienst).

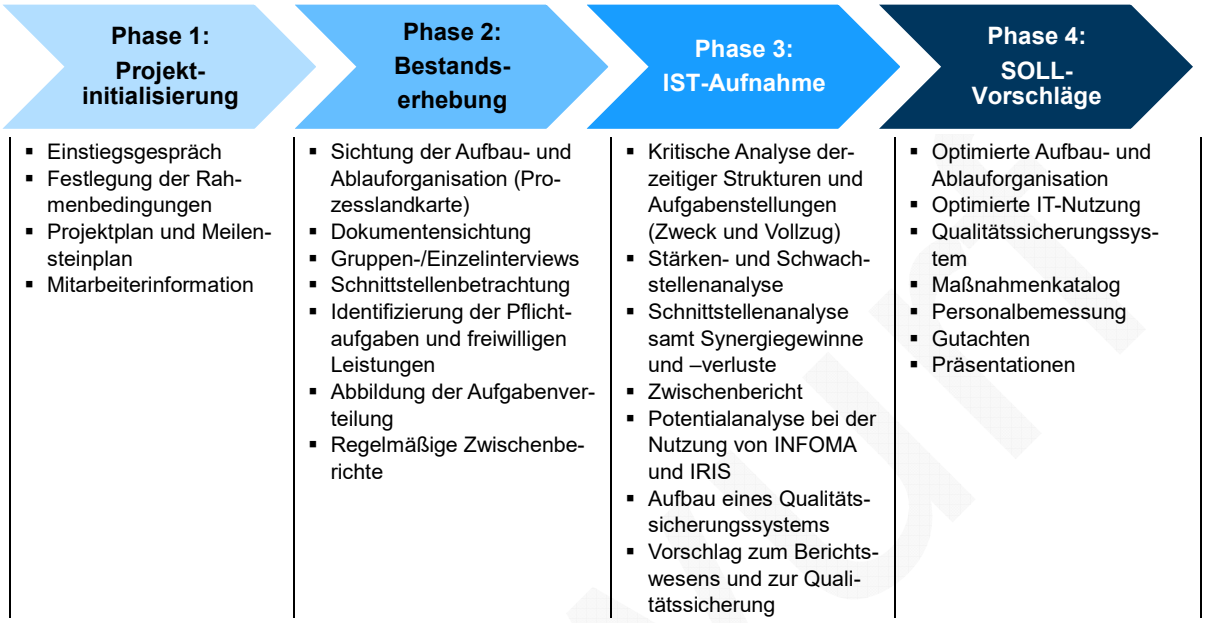
Die Straßen-und Kanalunterhaltung gehört zwar auch zu den Kernprozessen des Zentralen Bauhofes, ist aber gemäß der Aufgabenstellung nicht Bestandteil dieser Untersuchung. Sie wird nur als Schnittstelle und mit ihrer Wirkung auf das Gesamtgefüge betrachtet.

[2] https://www.hilden.de/sv_hilden/Unsere%20Stadt/Zahlen%20+%20Fakten/

3. Vorgehensweise und Zeitablauf

Die Organisationsuntersuchung wurde anhand von vier Projektphasen durchgeführt.

Abbildung 2: Darstellung Projektschritte



Zunächst wurden mehr als hundert von der Stadt Hilden angeforderte und zur Verfügung gestellten **Unterlagen** gesichtet. Dies waren im Wesentlichen:

- Organigramm der Stadt/des Zentralen Bauhofes,
- Personal-, Arbeitsstunden und Fehlzeitenlisten,
- Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung,
- Dienstanweisungen von Stadt und Zentraler Bauhof,
- Kontrollblätter und
- Tourenpläne.

Nach einem **Auftaktgespräch** in der Stadt Hilden am 10. März 2021 mit

- der Leitung des Dezernats IV,
- der Leitung und der stellvertretenden Leitung des Zentralen Bauhofes,
- zwei Vorarbeitern (Bereich Grün),
- der Einsatzleitung aus dem Bereich Grün

sowie

- zwei Vertretenden des Personalrats,
- der Stelle für Gleichstellung und
- zwei Mitarbeitenden aus dem Bereich Organisation

wurden die Mitarbeiter des Zentralen Bauhofes 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 zwei **Workshops** am 11. März 2021 und 18. März 2021 mit den jeweiligen Verantwortlichen des Zentralen Bauhofes wurden alle Hauptprozesse in die wesentlichen Teilprozesse (Aufgaben) unterteilt, untersucht hinsichtlich:

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

und in einer **Prozesslandkarte** dokumentiert.

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 Zentralen Bauhofes geführt:

- Leitung des Dezernats IV,
- Leitung des Amtes 68 Zentraler Bauhof und Stellvertretung,
- Bereich Grünunterhaltung: 7 Mitarbeiter, 4 Vorarbeiter, 1 Einsatzleitung,
- Bereich Friedhof: 4 Mitarbeiter, 2 Vorarbeiter, 2 Meister,
- Bereich Stadtreinigung und Abfallbeseitigung: 10 Mitarbeiter, 1 Vorarbeiter, 1 Einsatzleitung,
- Bereich Werkstatt: 1 Mitarbeiter, 1 Vorarbeiter, 1 Meister,
- Bereich Verwaltung: 6 Mitarbeiter sowie
- Meister Bereich Straßen- und Kanalunterhaltung und
- zwei Mitarbeiter aus Amt 66 zur Schnittstellenbetrachtung.

Die insgesamt 47 **Interviews** fanden am 23. März 2021, 24. März 2021, 30. März 2021, 08. April 2021 und 14. April 2021 in der Stadt Hilden am Zentralen Bauhof und im Bürgerhaus statt. Die Interviews mit den Mitarbeitern erfolgten in Abstimmung mit der Kommunal Agentur NRW so, dass alle Aufgabengebiete abdeckt werden konnten. Grundsätzlich wurde allen Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich in den Gesamtprozess einzubringen. Zusätzliche Informationen wurden auf Nachfrage bereitgestellt.

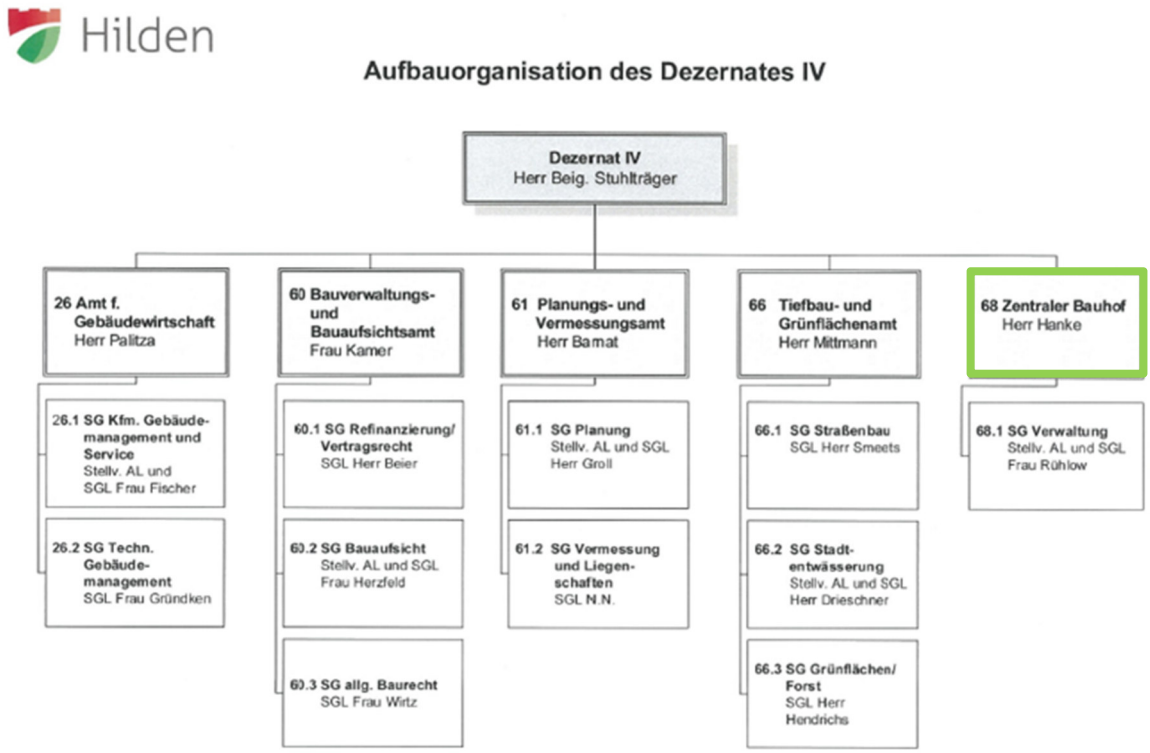
Absprachegemäß werden die im Workshop und in den Interviews erhobenen Informationen nicht vollständig im Freitext dargestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse gehen in die Organisationsuntersuchung ein. Dabei werden in jedem Abschnitt Empfehlungen für künftige Überlegungen gegeben.

4. Bestandsaufnahme und Bewertung der Betriebsstrukturen

4.1 Führungsstruktur

Der Zentrale Bauhof wird in Dezernat IV als Amt 68 / Zentraler Bauhof (Regiebetrieb) mit eigener Leitung geführt (Abbildung 3, grüne Umrandung). Die Leitung des Bauhofes berichtet regelmäßig an die Dezernatsleitung. Beide sind das wesentliche Bindeglied zwischen Verwaltung und Bauhof.

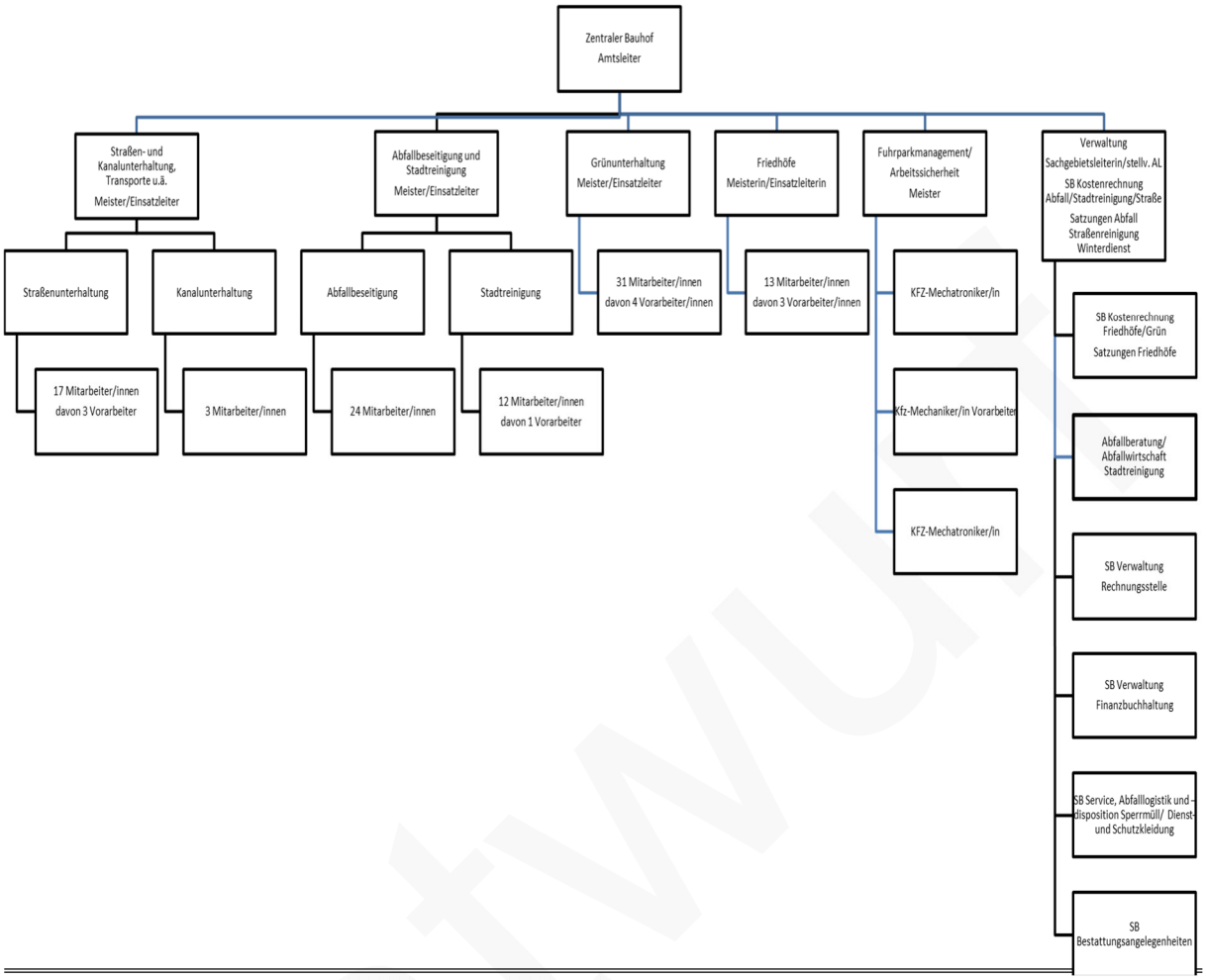
Abbildung 3: Organigramm Dezernat IV der Stadt Hilden (Stand Januar 2021)



Hierarchisch unterhalb der Leitung des Zentralen Bauhofes schließt sich eine Bereichsleitungsebene (Abbildung 4) an, unterteilt in die Bereiche:

- Straßen- und Kanalunterhaltung, Transporte u.ä.,
- Abfallbeseitigung und Straßenreinigung,
- Grünunterhaltung,
- Friedhöfe,
- Fuhrparkmanagement/Arbeitssicherheit und
- Verwaltung.

Abbildung 4: Aufbauorganisation des Zentralen Bauhofes (Stand Januar 2021)



Die gewerblichen Bereiche werden je von einem Meister/Einsatzleitung geführt und gliedern sich in Kolonnen und Teil-Kolonnen, überwiegend mit Vorarbeitern.

4.1.1 Leitung des Zentralen Bauhofes

Die Bauhofleitung ist von maßgeblicher Bedeutung bei der Betrachtung und Bewertung eines Bauhofes. Ihr obliegen die operative, wirtschaftliche und personelle Führung des Bauhofes sowie konzeptionelle und strategische Aufgaben zur Steuerung und Fortentwicklung des Betriebes.

Der Bauhofleiter nimmt die beschriebenen Führungsaufgaben selbstständig wahr und ist mit allen notwendigen Kompetenzen ausgestattet. Er verantwortet die Personalführung von derzeit 117 Mitarbeitern einschließlich der sieben Führungskräfte, verteilt auf sechs Bereiche.

Zugleich verantwortet er in letzter Konsequenz alle Prozesse am Bauhof. Zu seinen Kernaufgaben gehören die Gesamtorganisation des Ablaufes sowie grundlegende Unterstützungsaufgaben. Darüber hinaus trägt er die direkte Verantwortung für die dem Bauhof zugeordneten Ressourcen wie Gebäude (hinsichtlich der Nutzung), Fahrzeuge, Geräte etc.

An den operativen Arbeiten im Stadtgebiet ist er hingegen nicht beteiligt.

Das Büro der Leitung befindet sich auf dem Bauhof, wodurch während der Arbeitszeit durchgehende Erreichbarkeit für die führenden Mitarbeiter sichergestellt ist. Für die Verwaltung und Politik ist der Bauhofleiter erster Ansprechpartner.

Ebenso ist er produktverantwortlich für alle dem Zentralen Bauhof übertragenen Aufgaben und übernimmt in dieser Funktion Verantwortung und Festlegung hinsichtlich Wahl der Standards und Ausführungsqualitäten. Dabei werden die politischen Vorgaben auf Basis eines wirtschaftlichen Handelns umgesetzt. Die Konstellation als Produktverantwortlicher und Ausführender gibt der Bauhofleitung große Eigenverantwortlichkeit. In der täglichen Ausführung der Arbeiten führt dies gleichzeitig dazu, dass er selbst die Ausführung der Tätigkeiten kontrollieren muss und die Verantwortung für die Standards dafür trägt.

4.1.2 Stellvertretende Leitung des Zentralen Bauhofes

Eine Vertretungsregelung für die Abwesenheitszeiten der Leitung eines Bauhofes ist zwingend notwendig, um den Betriebsablauf durchgehend zu gewährleiten. Dies gilt sowohl für kurzfristige Abwesenheiten durch Besprechungen etc. als auch für längere Fehlzeiten wie (geplante) Urlaubs- und (unvorhergesehene) Krankentage.

Die Stellvertretung übernimmt in Abwesenheitszeiten die Verantwortung. Die Stellvertretung ist durchgehend an allen Führungsaufgaben zu beteiligen bzw. durch die Leitung regelmäßig zu informieren, um auch in unvorhersehbaren Abwesenheitszeiten vorbereitet zu sein.

In Hilden ist eine Stellvertretung für die Leitung des Zentralen Bauhofes während der Urlaubs- und Abwesenheitszeiten geregelt worden und wird durch die Sachgebietsleitung Verwaltung wahrgenommen. Vor jeder vorhersehbaren Abwesenheitsvertretung findet ein Gespräch statt, in dem dringende Projekte und Aufgaben abgestimmt werden.

Die Stellvertretung ist allerdings nicht durchgehend und systematisch in alle Führungs- und Unterstützungsprozesse eingebunden, obwohl sie in Abwesenheitszeiten die identischen Entscheidungs-, Weisungs- und Sonderbefugnisse hat wie die Leitung. Die Befugnisse der Vertretung sind nicht eindeutig beschrieben und während der Abwesenheit des Leiters Bauhof ist der eigene Bereich zusätzlich zu bearbeiten.

Grundsätzlich sollte gewährleistet werden, dass die Führungsaufgaben inhaltlich von zwei Personen (durch die Bauhofleitung und eine stellvertretende Bauhofleitung) abgedeckt und ausreichende Kapazitäten vorgehalten werden. In vielen ähnlich aufgestellten Bauhöfen übernehmen die Stellvertretungen eigene Aufgaben am Bauhof, um entsprechendes tiefergehendes Fachwissen in den Bauhof einzubringen und die Leitung des Betriebes zu entlasten. So bieten sich der Arbeitsschutz oder die Beschaffung, aber auch Kernprozesse selbst an.

4.1.3 Bauhofbereiche

Der Zentrale Bauhof in Hilden ist in insgesamt sechs Bereiche aufgeteilt, die jeweils von einer Einsatzleitung, teilweise mit Meisterqualifikation, geführt werden.

In den Bereichen “Abfallbeseitigung und Stadtreinigung“ bzw. „Kanalunterhaltung und Straßenunterhaltung“ führt jeweils ein Einsatzleiter beide Teilbereiche. Die Bereiche Grünunterhaltung, Friedhof und Fuhrparkmanagement/Werkstatt verfügen jeweils über eine Einsatzleitung oder einen Meister.

Allgemein regeln die Einsatzleitungen/Meister die Organisation und den Ablauf des Tagesgeschäftes selbstständig für ihren Aufgabenbereich und führen alle ihnen zugeordneten Beschäftigten. Dazu verfügen sie gemäß Aussage der Bauhofleitung über die entsprechenden fachlichen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.

Zu den Aufgaben gehören die Auftragsdisposition und Abwicklung, Einteilung der Mitarbeiter, Daten- und Zeiterfassung, Kostenkalkulation, Vergabe von Leistungen inkl. der Tätigkeitsüberwachung von Fremdfirmen und Baustellenaufsicht sowie Überprüfung der Qualitätskontrolle. Darüber hinaus tragen sie die direkte Verantwortung für die Arbeitssicherheit und den Arbeitsschutz. Sie fungieren als steuernder Ansprechpartner bei fachlichen Herausforderungen und erarbeiten eigenständig Lösungen. Weitere Aufgaben sind die Abstimmung mit den Vorarbeitern zur Steuerung der Arbeiten sowie die Planung und Koordination von Großprojekten.

In einem Großteil der Arbeitszeit führen sie selbst keine praktischen Arbeiten durch. Die Einsatzleitungs/Meister-Ebene wird teilweise von Vorarbeitern aus dem eigenen Bereich (z.B. Einsatzleitung Grünunterhaltung durch die Vorarbeiter) unterstützt und vertreten.

Unterhalb der Einsatzleitungs-/Meisterebene wurde - mit Ausnahme der Bereiche Abfallentsorgung und der Kanalunterhaltung - eine Vorarbeiterebene eingezogen.

Vorarbeiter weisen die ihnen unterstellten Fach- und Hilfskräfte, nach den Vorgaben der Einsatzleitungen, an und weisen ihnen Aufgaben zu. Die Arbeits- und Zeitplanung vor Ort gehört genau wie die Überwachung des gesamten Arbeitsablaufes zu ihren Aufgaben. Sie sind verantwortlich, dass die benötigten Materialien und Betriebsmittel termingerecht und einsatzbereit bereitgestellt werden. Die Arbeitsergebnisse prüfen sie auf Vollständigkeit und Qualität und leiten - wo nötig - eine Mängelbeseitigung ein. Insbesondere bei schwierigen Teilaufgaben sind sie selber operativ vor Ort mit tätig (vgl. § 3 b des Landesbezirklichen Tarifvertrags (TVöD)). Die Vorarbeiter werden innerhalb der Kolonnen vertreten.

4.1.3.1 Bereich Straßen- und Kanalunterhaltung, Transporte u.ä.

Die Einsatzleitung der Teilbereiche Straßen- und Kanalunterhaltung, Transporte führt insgesamt 20 Mitarbeiter. Davon sind drei Mitarbeiter in der Kanalunterhaltung angesiedelt und 17 Mitarbeiter in der Straßenunterhaltung. In der Straßenunterhaltung gibt es drei Vorarbeiter. Dieser Bereich ist gemäß Aufgabenstellung nicht Bestandteil der Organisationsuntersuchung.

4.1.3.2 Bereich Abfallbeseitigung und Straßenreinigung

Die durchgehend erreichbare Leitung des Bereichs Abfallbeseitigung und Straßenreinigung ist verantwortlich für 36 Mitarbeiter (zusätzlich zwei derzeit noch besetzter personenbezogener (leistungsgeminderter) Springerstellen), die bei Ausscheiden der Mitarbeiter nicht wiederbesetzt werden. Diese sind aufgeteilt im Teilbereich Abfallbeseitigung mit 24 Mitarbeitern und 12 Mitarbeiter im Bereich Stadtreinigung. Von den 12 Mitarbeitern der Stadtreinigung ist einer Vorarbeiter und vier sogenannte Bezirksreiniger, neben einem Innenstadtreiniger.

Die Leitung des Bereichs Abfallbeseitigung und Straßenreinigung hat vor allem koordinierende und disponierende Aufgaben. Die tägliche Einsatzplanung wird zum Dienstbeginn der operativen Mitarbeiter angepasst, wenn Mitarbeiter ausfallen. In Reaktion auf Beschwerden aus der Bevölkerung erhalten die Kolonnen entsprechende zusätzliche Aufgaben. Neben den oben beschriebenen Aufgaben ist er für den Wertstoffhof und die Organisation des Fahrzeugeinsatzes verantwortlich.

Strategisch obliegt der Leitung Abfallbeseitigung und Straßenreinigung die Anpassung der Tourenpläne auf Grundlage des Tagesgeschäftes.

4.1.3.3 Bereich Grünunterhaltung

Die Einsatzleitung der Grünunterhaltung ist verantwortlich für insgesamt 30,5 Mitarbeiter. Davon sind vier Vorarbeiter, die jeweils eine Kolonne mit verschiedenen Teil-Kolonnen führen. In Abstimmung mit der Einsatzleitung weisen die Vorarbeiter die Arbeiten zu.

Der Bereich unterteilt sich wie folgt:

- Vorarbeiter 1
  - Pflegekolonne Süd
- Vorarbeiter 2
  - Pflegekolonne Nord
- Vorarbeiter 3
  - Pflegekolonne Stadtpark
  - Sportplätze und Kunstrasenpflege
  - Mähkolonne und extensive Mahd (Wildwiesen)
- Vorarbeiter 4
  - Spielplatzkontrolle
  - Spielplatzreparatur
  - Baumpflege
  - Transport mit LKW und Radlader.

Die Einsatzleitung ist durchgängig telefonisch und überwiegend persönlich auf dem Standort Kirchhofstr. 61 (Hauptfriedhof) erreichbar, ansonsten bei vor-Ort-Begehungen und den anderen Standorten (Herderstr. 45 und Ohligser Weg 45). Zukünftig wird die Erreichbarkeit durch die Zusammenlegung am Standort Herderstr. 45 durch den Neubau des Gärtnerhofes vereinfacht.

Eine regelmäßige Kontrolle der durchgeführten Arbeiten findet nur im kleineren Umfang statt, da die Planung und Durchführung von Projekten einen Teil ihrer Arbeitszeit einnimmt.

4.1.3.4 Bereich Friedhöfe

Der Bereich Friedhöfe verfügt über zwei Einsatzleitungen mit Meisterqualifikation, die sich 1,13 Stellenanteile teilen. Von 13 Mitarbeitern sind drei Vorarbeiter. Ein Vorarbeiter ist jeweils auf einem der drei Friedhöfe eingesetzt.

Von Montag bis Mittwoch ist eine Einsatzleitung am Hauptfriedhof vor Ort. Von Mittwoch bis Freitag die andere Einsatzleitung. Freitags ist eine Einsatzleitung im Home-Office mit administrativen Aufgaben befasst. Mittwochs sind beide Einsatzleitungen gemeinsam anwesend, um größere Projekte abzustimmen. Durch die enge Zusammenarbeit ist eine gute Vertretung gewährleistet, ggf. mit weiterer Unterstützung durch einen der Vorarbeiter.

Die Planung von Großprojekten (z.B. Sternenkindergrabfeld oder (jetzt in Planung befindlich) Urnenhof) führen die Meister eigenständig durch. Dazu erstellen sie Pläne zu Pflanzflächen (inkl. Zeichnung und Ausführungsplanung), erarbeiten mit der Verwaltung Bauhof und der zentralen Vergabestelle die Ausschreibung und koordinatinieren die Baumaßnahmen vor Ort. Hinzu kommen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Strategieüberlegungen zum künftigen Pflegeaufwand. Sie sind an der Anpassung der Gebühren- und Friedhofssatzung beteiligt.

Die Einsatzleitung und teilweise die Vorarbeiter sind als Schnittstelle in der Betreuung von Bürgerangelegenheiten im Friedhof involviert (Bürgerberatung, Grabverkauf, Grabverlängerungen etc.). Zudem kontrollieren sie die Kapellen auf Schäden (z.B. durch Vandalismus) und kontrollieren Reinigungsarbeiten, die vom Bereich Gebäudewirtschaft in der Kernverwaltung extern vergeben werden.

Der Vorarbeiter des Hauptfriedhofes wird vertreten durch einen anderen Vorarbeiter von anderen Friedhöfen nach einem Übergabegespräch. Auf den anderen Friedhöfen werden die Vorarbeiter durch deren Mitarbeiter vertreten.

4.1.3.5 Bereich Fuhrparkmanagement/Arbeitssicherheit

Das Fuhrparkmanagement/Arbeitsschutz besteht aus einer Einsatzleitung (hier mit einem Meister besetzt) und drei Mitarbeitern, von denen ein Mitarbeiter Vorarbeiter ist, sowie einem Auszubildenden. Neben den führenden Aufgaben bei der Reparatur, Wartung, und Instandhaltung zählen die Beschaffung von neuen Fahrzeugen, Geräten und Maschinen zu den Kernaufgaben der Leitung. Zur Verantwortung für den Fuhrpark ist seit 2020 auch die Leitung und Steuerung des betrieblichen Arbeitsschutzes für den Bauhof gekommen. Die Aufgaben der Fachkraft für Arbeitssicherheit liegen bei der Stadt Hilden. Beratend ist eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit mit speziellem Wissen ebenfalls tätig.

Die Einsatzleitung wird aufgabenbezogen vertreten: Vertretungen bei Reparaturen, Wartung und Instandhaltung werden durch den Vorarbeiter durchgeführt. Entscheidungen bezüglich des Fuhrparks und die Koordination des Arbeitsschutzes liegen bei der Bauhofleitung.

4.1.4 Verwaltung des Zentralen Bauhofes

Der Verwaltung kommt auf Grund der Produktverantwortung des Bauhofes in vielen Bereichen eine wichtige Rolle zu. Von den strategischen Vorgaben über die konzeptionellen Ausarbeitungen bis hin zur Abrechnung liegen alle Aufgaben beim Bauhof. Zudem fallen zahlreiche weitere Verwaltungstätigkeiten an. Diese Aufgaben werden von insgesamt sieben Mitarbeitern (eine Führungskraft und sechs Sachbearbeiter) mit unterschiedlichen Themengebieten wahrgenommen.

Die zentralen Aufgaben sind:

- Verwaltung Abfallwirtschaft und Abfallberatung,
- Friedhofsverwaltung,
- Auftragsmanagement,
- Stundenerfassung,
- Rechnungsstellung,
- Finanzbuchhaltung (inkl. Gebührenkalkulation),
- Satzungswesen.

4.1.4.1 Sachgebietsleitung Verwaltung des Zentralen Bauhofes

Die Sachgebietsleitung ist verantwortlich für den organisatorischen Ablauf der Verwaltung des Zentralen Bauhofes und führt daneben Sachbearbeitungen in verschiedenen Bereichen durch. Sie verfügt über die entsprechenden fachlichen Entscheidungs-, Weisungs- und Sonderbefugnisse gemäß Aussagen der Bauhofleitung. Eine schriftliche Fixierung (z.B. im Rahmen einer Stellenbeschreibung oder Bestellung) ist nicht erfolgt.

Die Vertretung der Sachgebietsleitung erfolgt in den Entscheidungsfragen durch die Bauhofleitung, in reinen Sachgebietsaufgaben durch einen Verwaltungsmitarbeiter.

4.1.4.2 Allgemeine Aufgaben der Verwaltungskräfte

Neben den aufgeführten Spezialbereichen, Friedhofsverwaltung und Abfallwirtschaft, fallen eine Vielzahl übergreifender Verwaltungstätigkeiten an. Hier sind am zeitaufwendigsten die betriebswirtschaftlichen Aufgaben, die Beschaffung sowie die Stundenerfassung. Bei der Beschaffung führen die allgemeinen Regelungen der Stadt zu keinen Schwierigkeiten.

Der gesamte Rechnungskreislauf sowie die Buchhaltungsprozesse sind durch die Stadt vorgegeben. Der Bauhof verfügt nur über geringe Spielräume bei der Umsetzung. Verbesserungen auf Grund der speziellen Anforderungen des Bauhofes können nur gemeinsam mit der Stadt erarbeitet werden. Grundsätzlich sollten in einem ständigen Dialog die Bedürfnisse des Bauhofes vorgetragen und berücksichtigt werden.

Viele der Verwaltungskräfte sind Spezialisten in ihrem Bereich mit Erfahrung aus der Kernverwaltung und führen als einzige in der Stadt ihre speziellen Aufgaben aus. Die Verwaltungskräfte übernehmen zudem Routineaufgaben zur Entlastung der Führungskräfte. Dazu zählen eine Reihe von Unterstützungsprozessen, wie z.B.:

- Übertragung der Stundenerfassung,
- Ausführung der internen und externen Rechnungslegung und -stellungen,
- Verwaltung der Urlaubsplanung u.a.,
- Logistische Koordination und Annahme von Lieferungen,
- Annahme von Bürgerbeschwerden,
- Abfalltourenplanung und
- weitere Aufgaben, wie z.B. halbjährige Führerscheinkontrolle bei den Mitarbeitern.

Die Stundenerfassung erfolgt in den einzelnen operativen Einheiten. Die Meister/Bereichsleiter kontrollieren die handschriftlichen Aufzeichnungen ihrer Mitarbeiter und übergeben diese in unterschiedlichen Formen der Verwaltung zur Eingabe ins System. Diese veraltete Vorgehensweise bindet erhebliche Ressourcen. Durch digitale Erfassungssysteme ist heute eine direkte Eingabe der Stunden durch die Mitarbeiter möglich. In der Verwaltung würden dann zusätzliche Kapazitäten für andere Tätigkeiten entstehen.

E 1 Digitalisierung des Stundenerfassungsprozesses.

Neben den genannten Tätigkeiten befassen sich die Verwaltungsmitarbeiter mit vielen weiteren Tätigkeiten von einfachen Sekretariatstätigkeiten bis hin zu komplexen Projekten wie Statistiken, Datenauswertung etc..

Die Vertretung bei Aufgaben des Tagesgeschäftes ist geregelt und stellt eine fortlaufende Bearbeitung sicher. Arbeiten, die Spezialkenntnisse /-fähigkeiten erfordern und nicht von der Vertretung geregelt werden können, werden von den Einsatzleitungen übernommen. Spezialisierte Aufgaben wie Gebührenkalkulation oder Tourenplanungen sind in der Regel nicht zeitkritisch und nur bei längeren Ausfällen werden hier individuelle Lösungen gefunden. Die jeweilige Vertretungsregelung ist nachfolgender Tabelle zu entnehmen:

Tabelle 1: Übersicht über die Vertretungsregelung in der Bauhofverwaltung

Sachbereich	Vertretung durch:
SGL Verwaltung	SB Gebühren, Kosten, Haushalt, Friedhof und Grün
SB Gebühren, Kosten, Haushalt, Friedhof und Grün	SGL
SB Service, Abfalllogistik und –disposition Sperrmüll/ Dienst- und Schutzkleidung	SB Abfallberatung/ Abfallwirtschaft Stadtreinigung (noch eingeschränkt)
SB Abfallberatung/ Abfallwirtschaft Stadtreinigung	SB Service, Abfalllogistik und –disposition Sperrmüll/ Dienst- und Schutzkleidung (noch eingeschränkt)
SB Rechnungstelle	SB Zeit- und Stundenerfassung
SB Zeit- und Stundenerfassung	SB Rechnungsstelle
SB Friedhofsverwaltung	teilweise Einsatzleitung Friedhof u. Vorarbeiter Friedhof

Während eine Verwaltungskraft mit entsprechendem Aufgabengebiet am Hauptfriedhof eingesetzt wird, sind alle anderen am Hauptstandort. Insgesamt gilt für viele Unterstützungsprozesse am Zentralen Bauhof, dass die Schnittstellen zur Kernverwaltung im Rathaus nicht sehr eng sind. Die Folge ist die Entwicklung eigener Vorgehensweisen bzw. Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit. Dies gilt für beide Richtungen.

E 2 Fördern von stadtweiten Prozessen, z.B. durch Arbeitsgruppen und Aufbau verbesserter Kommunikation zwischen den Schnittstellen.

4.1.4.3 Aufgaben im Rahmen der Produktverantwortung

Im Rahmen der Produktverantwortung werden zahlreiche Aufgaben ausschließlich durch den Bauhof durchgeführt, dabei liegen die Verantwortung und Kontrolle bei der Bauhofleitung und die Durchführung bei den Mitarbeitern des Verwaltungsbereichs. Eine strikte Tennung zwischen Produktverantwortung und Ausführung ist folglich nicht möglich.

Verpflichtende Aufgaben wie Gebührenkalkulationen oder Satzungsanpassungen werden regelmäßig durchgeführt. Die Mitarbeiter können hierbei auf bestehende Systeme und Prozesse zurückgreifen. Für weiterführende strategische Aufgaben fehlen sowohl bei der Bauhofleitung als auch im Verwaltungsbereich häufig die notwendigen Ressourcen (siehe Personalbemessung).

Der Zentrale Bauhof der Stadt Hilden verfügt über eine gut funktionierende Verwaltung. Die Vielzahl der Aufgaben, immer neue Anforderungen und Vorgaben aus der Kernverwaltung erfordern stetige Anpassungen und Aufgabenverteilungen zwischen den Verwaltungskräften. Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass diese Aufgabenstellungen voll erfüllt werden.

Die Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter wird als überdurchschnittlich eingestuft. Sollten die Empfehlungen bei der Aufbauorganisation umgesetzt werden, ist bei einer Neubesetzung kritisch zu prüfen, ob die Stellenanforderungen im Einzelfall durch Aufgabenverschiebungen angepasst werden können. Dazu ist eine Definition der Stellen und anschließende Bewertung erforderlich.

4.1.4.4 Friedhofsverwaltung

Zwei Mitarbeiter nehmen Aufgaben in der Friedhofsverwaltung in enger Zusammenarbeit mit den Meistern und Mitarbeitern des Friedhofsbereichs wahr. Diese direkte Zusammenarbeit sichert einen reibungslosen Prozessablauf.

Mit der Unterstützung durch das Friedhofsprogramm FRIEDA sind die entscheidenden Kernprozesse von der Anmeldung einer Beerdigung bis zum Gebührenbescheid definiert worden. Bei diesem standardisierten Vorgehen stehen alle notwendigen Informationen direkt oder zeitnah für alle Beteiligten zur Verfügung.

Derzeit besteht lediglich ein Defizit bei der Visualisierung (grafischen Darstellung) der Friedhöfe. Obwohl die Software diese Funktion grundsätzlich zur Verfügung stellt, ist eine Umsetzung noch nicht erfolgt.

E 3	Visualisierung der Friedhöfe, z.B. mit dem bestehendem Friedhofsprogramm oder alternativ in einem Geoportal.

Die Vertretung und die Durchführung weiterer Aufgaben werden durch einen anderen Mitarbeiter sichergestellt. Die Betreuung der am externen Standort arbeitenden Mitarbeiter ist durch wöchentliche Abstimmungsgespräche mit der zuständigen Führungskraft sichergestellt.

4.1.4.5 Verwaltungstätigkeiten im Bereich der Abfallwirtschaft

In der Abfallwirtschaft sind die Mitarbeiter in viele Arbeiten eingebunden, die aus der Produktverantwortung (Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis) entstehen. Hierunter fallen die Auftragserstellung, Leistungsdefinitionen und die Kontrolle der Ausführung.

Neben unterstützenden Tätigkeiten für die Planung und Umsetzung der Müllentsorgung sind die Haupttätigkeiten:

- Organisation des Tonnentauschs,
- Sperrmüllplanung,
- Abfallberatung,
- Ansprechpartner für den Bürger (z.B. bei nicht erfolgter Leerung).

Die Mitarbeiter vertreten sich weitgehend untereinander. Standardmäßige Aufgaben und Projektarbeiten werden von den Mitarbeitern in funktionierenden Prozessen durchgeführt. Mit den operativen Bereichen erfolgt eine direkte und enge Zusammenarbeit.

4.1.5 Bewertung der Führungsstruktur

Die im Zentralen Bauhof Hilden aufgebaute Führungsstruktur mit einer Bauhofleitung, unterstützt durch die Sachgebietsleitung der Verwaltungskräfte als Stellvertretung sowie fünf Einsatzleitungen ist für einen Bauhof der Größe der Stadt Hilden grundsätzlich geeignet.

Aus der Erfahrung der Kommunal Agentur NRW heraus ist es selten, dass es bei einem Bauhof dieser Größe nur eine leitende Führungskraft gibt und die Stellvertretung nur für Urlaubs- und Abwesenheitszeiten geregelt ist.

Für die **Bauhofleitung** besteht eine Leitungsspanne von derzeit sechs ihr unterstellten Führungskräften. In Kombination von Produktverantwortung sowie der Steuerung und Kontrolle der Ausführung mit einer hohen Anzahl an komplexen Aufgabenbereichen ergibt sich eine sehr hohe Arbeitsbelastung.

Durch fehlende Zeitkontingente für strategische Planung von Projekten in Verbindung mit erforderlichen Zeiten bei der Kommunikation mit der Kernverwaltung lassen sich eine deutliche Überlastung der Bauhofleitung ableiten. Hinzu kommen neue Führungsaufgaben: Die Digitalisierung steht noch ganz am Anfang.

Während die Aufgaben des Tagesgeschäftes der Bauhofleitung durch die langjährige gewachsene Erfahrung und das Wissen der jetzigen Leitung des Bauhofes erfüllt werden, können die bauhofweiten strategischen Projekte nicht mehr vollständig zeitgerecht erfüllt bzw. überhaupt angegangen werden.

Um die gesamten Aufgaben der Bauhofleitung zukünftig erfüllen zu können, ist eine Entlastung nötig. Dies kann durch die Verkürzung der Leitungsspanne oder Abgabe von Aufgaben, die derzeit nicht umgesetzt werden können, z.B. durch einen Projektmanager, erreicht werden. Mit einem größeren Personalbedarf für die Führung ist aufgrund der erforderlichen Zeitkontingente bei einem Bauhof dieser Größe mit einer Gesamtverantwortung für 117 Mitarbeiter zu rechnen.

Bei der **Sachgebietsleitung Verwaltung** (Stellvertretung der Bauhofleitung, Teilzeitkraft) wurde ebenfalls eine Überlastung erkannt.

Die eigene Sachbearbeitung komplexer Aufgaben, neben der Leitung des Verwaltungsbereiches, führt zu fehlenden Zeitanteilen sowohl für die intensivere Führung des Sachgebietes auch hinsichtlich der Abwesenheitsvertretung des Bauhofleiters. In der vorliegenden Stellenbeschreibung der Sachgebietsleitung sind aktuell keine Zeitanteile für die stellvertretende Leitung des Bauhofes vorgesehen. Die Vertretung eines Amtsleiters mit einem so umfassenden Aufgabengebiet ist nicht möglich, ohne ganzjährig in das Geschehen eingebunden zu sein und bei dessen Abwesenheit nahezu ausschließlich zur Verfügung zu stehen.

Während der Stellvertretungszeiten für die Bauhofleitung kommt es zu zeitlichen Aufgabenüberlastungen. Um eine längerfristige z.B. mehrwöchige, vollständige Vertretung zu gewährleisten, ist diese derzeitige Regelung nicht ausreichend und es besteht das Risiko einer massiven Überlastung. Weiterhin bleiben neben unerledigten Aufgaben in der Führung und Kon-

trolle des Bauhofes eigene Aufgaben als Sachgebietsleitung Verwaltung während der Vertretungsphase liegen und verursachen dadurch einen Arbeitsstau. Auch insoweit ist eine Entlastung der Sachgebietsleitung Verwaltung durch Abgeben von Aufgaben geboten.

Die Stellvertretung des Bauhofleiters ist künftig so zu organisieren, dass sie ohne geplante Überlastungen möglich ist. Dabei wäre auch stärkere Einbindung in die Gesamtverantortung in der Form denkbar, dass diese Position einen eigenen Aufgabenbereich übernimmt. Diese Verlagerung von Aufgaben wirkt sich auch auf den Aufgabenzuschnitt in der Sachgebietsleitung Verwaltung aus.

In Hilden ergeben sich für die **Einsatzleitungen** der verschiedenen Bereiche sehr unterschiedliche Leitungsspannen.

Die *Einsatzleitung Grünunterhaltung* ist verantwortlich für 31 Mitarbeiter (davon vier Vorarbeiter) und damit hat sie mehr als doppelt so viele Mitarbeiter, wie die Einsatzleitung Friedhof mit 13 Mitarbeitern (davon drei Vorarbeiter).

Die Führung von 31 Mitarbeitern im Tagesgeschäft inklusive Kontrolle der Arbeiten erfordert deutliche Zeitkontingente vom Einsatzleiter. Auch wenn die vier Vorarbeiter die Durchführung der Aufgaben mit den Mitarbeitern erledigen und einen Teil der Kontrollaufgaben übernehmen, sind diese keine Führungskräfte und die Verantwortung verbleibt beim Einsatzleiter.

Bei der strategischen Planung von Projekten der Grünunterhaltung und der Umsetzung der Projekte kommt es daher aus Zeitgründen zu Defiziten. Insbesondere für den Abgleich mit dem Grünkataster sowie Grünflächenkonzept stehen seit Jahren keine ausreichenden Zeitkontingente zur Verfügung.

Durch das Fehlen einer weiteren Führungskraft Grün ist die Präsenz vor Ort auf den Baustellen zu gering. Es wurde eine Überlastung der Einsatzleitung Grünunterhaltung erkannt. Diese lässt sich beispielsweise durch Verkleinerung der Leitungsspanne beheben und/oder durch das Abgeben von Aufgaben in der Projektdurchführung.

Während die *Einsatzleitungen Friedhof* sich auf reine lokal verortete Friedhoftätigkeiten fokussieren können, hat die Einsatzleitung Grünunterhaltung mit Grün- und Baumpflege, Spielplätzen, Kindergärten, Sportplätzen gleich verschiedene Aufgabenfelder mit deutlich größeren und einer höheren Vielzahl an Flächen im gesamten Stadtgebiet zu führen und verantworten.

Zwar werden von der Leitung Friedhof auch wesentliche planerische Tätigkeiten durchgeführt, aber die Projekte sind kleiner und örtlich sowie zeitlich deutlich begrenzter. Daneben stehen für den Friedhofsbereich auch geringfügig mehr Zeitanteile in der Führung zur Verfügung.

Die *Einsatzleitung Abfallbeseitigung und Stadtreinigung* hat ebenfalls eine Leitungspanne von 36 Mitarbeitern (zusätzlich derzeit zwei besetzter KW-Stellen, die bei Ausscheiden der Mitarbeiter nicht wiederbesetzt werden). Im Gegensatz zur Einsatzleitung Grünunterhaltung wird hier keine Überlastung erkannt, da die Aufgaben des Bereiches mit immer gleichen Arbeitsprozessen einfacher strukturiert und regelmäßig täglich wiederkehrend sind. Weiterhin sind bestimmte planerische Tätigkeiten (u.a. Tourenplanung) in der Verwaltung Abfall als Zuarbeit angesiedelt.

Die Führung im *Bereich Fuhrparkmanagement/Arbeitsschutz* wird als passend wahrgenommen.

Die Unterscheidung der Bezeichnung zwischen Sachgebietsleitung (mit angestellten kaufmännischen Mitarbeitern und Beamten) und Einsatzleitungen (mit angestellten, gewerblichen Mitarbeitern sowie Meistern) ist auffällig. Zumal eine Einsatzleitung zielgenau eine Person bezeichnet, die einen einzelnen Einsatz (z.B. zeitlich begrenzten Feuerwehreinsatz) leitet. Da die Führungskräfte des Bauhofes nicht einzelne Einsätze leiten, sondern jeweils gesamte Sachgebiete wird empfohlen, diese auch zukünftig so zu benennen.

Aus dieser organisatorischen Betrachtung ergibt sich insgesamt, dass die bestehende Aufbauorganisation optimiert werden sollte.

Kurzfristig muss die Führung des Bauhofes nach dem altersbedingten Ausscheiden der aktuellen Bauhofleitung nochmals beleuchtet werden.

Die Kommunal Agentur NRW empfiehlt eine Anpassung der bestehenden Aufbauorganisation in den Führungsebenen (siehe Personalbedarfsabschätzung Kapitel 7 und Schwerpunkt Aufbauorganisation Kapitel 8.5).

E 4	Anpassung der Aufbauorganisation insbesondere im Bereich der Bauhofleitung und Leitung Grünunterhaltung zur Verbesserung der Zeitressourcen für die Führung.
E 5	Vereinheitlichung der Benennung der Leitungsfunktionen durch die Bezeichnung Sachgebietsleitung.

Hinweis: Ab dem Kapitel 4.2 werden die Einsatzleitungen bzw. Meister aus Gründen der besseren Lesbarkeit und des tatsächlichen Aufgabengebietes als Sachgebietsleitungen bezeichnet.

4.2 Mitarbeiterstruktur

4.2.1 Aufgabenverteilung

Am Zentralen Bauhof sind derzeit 117[3] Mitarbeiter, inklusive der Leitung tätig. Neun Mitarbeiter haben Teilzeitstellen, darunter die Sachgebietsleitung Verwaltung.

Für operative Tätigkeiten in den Bereichen Abfallbeseitigung und Stadtreinigung, Grünunterhaltung, Friedhof und Werkstätten stehen insgesamt 82,82 Vollzeitäquivalente zur Verfügung.

Die Mitarbeiter haben Aufgabengebiete, in denen sie bevorzugt und basierend auf ihrer Qualifikation und Erfahrung eingesetzt werden (s. Organigramm Abbildung 4). Grundsätzlich können die Mitarbeiter über ihre fachlichen Qualifikationen hinaus auch andere anfallende Aufgaben erledigen, wobei leitende Mitarbeiter wissen, wem welche Aufgabe besonders gut liegt oder wer aufgrund von Qualifikationen (z.B. LKW-Fahrerlaubnis) oder persönlichen Fähigkeiten für eine Arbeit besonders gut einsetzbar ist. Die Einteilung variiert insbesondere je nach Saison (vgl. Laubarbeiten und Winterdienst) und Sonderaufgaben (vgl. diverse Serviceaufträge) entsprechend.

4.2.2 Stellenbeschreibungen und -bewertungen

Stellenbeschreibungen sind personenneutrale Beschreibungen einer Arbeitsstelle mit Festlegungen u.a. zu den Themen:

- Einordnung in die Unternehmensorganisation,
- Tätigkeitsbeschreibung (Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten, Zusammenarbeit mit anderen Stellen), aufgeteilt in Arbeitsvorgänge und Zeitanteile,
- Ausbildung,
- Berufserfahrung,
- Anforderungen, Befugnisse und
- Leistungskriterien.

Die Stellenbeschreibung ist einerseits Grundlage für eine den Anforderungen entsprechende Eingruppierung/Bewertung der Stelle nach TVöD bzw. Beamtenrecht. Sie ist aber auch gleichzeitig Steuerungsinstrument für die Führungskraft, da in ihr festgelegt wird, welche Aufgaben auf der Stelle erwartet werden können und dürfen. Im Zuge der Personalbeschaffung kann auf sie zurückgegriffen werden, um die Stellenausschreibung zu formulieren. Im Rahmen der Personalentwicklung kann ein Abgleich der Anforderungen mit den vorhandenen Leistungen eines Mitarbeiters das Delta definieren, dass es zunächst über Weiterbildungsmaßnahmen zu schließen gilt.

[3] 116,2 derzeit eingestellte Vollzeitäquivalente eingestellt; im Stellenplan des Doppelhaushalt 2020/2021 sind 114,66 VZÄ vorhanden; 2 Stellen sind derzeit besetzte personenbezogene KW-Stellen aufgrund erheblicher Leistungsminderung (künftig wegfallend), die bei Ausscheiden der Mitarbeiter nicht nachbesetzt werden.

Für den Zentralen Bauhof liegen der Kommunal Agentur NRW folgende Stellenbeschreibungen vor:

- Fuhrparkmanagement (2018),
- Mitarbeiter Kfz-Werkstatt (2019),
- Sachgebietsleitung Verwaltung (2011),
- Verwaltung Kostenrechnung, Bestattungswesen/Grünunterhaltung (kein Datum),
- Verwaltung Friedhof (2010),
- Verwaltung Finanzbuchhaltung (2010),
- Friedhofsmeister (kein Datum),
- Kanalmeister (2003),
- Einsatzleitung Straßenmeister (2001),
- Mitarbeiter Straßenunterhaltung (mit Werksprüfung) (2019).

Teilweise sind die Stellenbeschreibungen nicht mehr auf dem aktuellen Stand (bzgl. der Zuordnung der Tätigkeiten, Beamtenstatus, Mitarbeiter).

Für die Bauhofleitung liegt keine Stellenbeschreibung vor. Um das Aufgabenspektrum der Bauhofleitung klar zu definieren, sollten ihre Aufgaben und Verantwortungen in einer Stellenbeschreibung zusammengefasst werden. Mitarbeiter mit gleichen Anforderungsprofilen und Aufgaben können eine gruppenbezogene Stellenbeschreibung erhalten. In einem nächsten Schritt sollten mindestens die weiteren Führungskräfte am Bauhof (Sachgebietsleitungen und Vorarbeiter) Stellenbeschreibungen erhalten, um den jeweiligen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich festzuhalten.

Die Vorarbeiter sind separat schriftlich bestellt.

E 6	Erstellung fehlendender Stellenbeschreibungen mindestens für die Führungsebenen am Bauhof (im Rahmen des Projektes begonnen).
E 7	Regelmäßige Aktualisierung vorhandener Stellenbeschreibungen.

Im Rahmen des Projektes wurde die Aufbauorganisation des Bauhofes überprüft. Infolgedessen werden etwaige Änderungen in der Führungs- und Ablauforganisation in neu erstellten Stellenbeschreibungen für die Führungskräfte und Standardstellen festgehalten. Diese sind als Anlage dem Bericht beigefügt.

4.2.3 Einstufung und Qualifikation

Die Mitarbeiter in Hilden haben Qualifikationen verschiedenster Fachrichtungen. Die Leitung des Zentralen Bauhofes hat eine Verwaltungsausbildung, genau wie ihre Stellvertretung. In den Einsatzleitungen befinden sich teilweise Mitarbeiter mit Meisterqualifikationen, teilweise mit anderen Qualifikationen wie z.B. Speditionskaufmann.

Die gewerblichen Mitarbeiter haben überwiegend handwerkliche Ausbildungen oder sind ungelernte Kräfte. Die Ausbildungen sind unterschiedlichster Fachrichtungen, die meisten mit Bezug zu den Bauhoftätigkeiten. Die meisten sind langjährig im Bauhof tätig und bringen ihre

Erfahrung und Fachwissen sowie Fertigkeiten mit ein, die dem Zentralen Bauhof zugutekommen. Die Verwaltungskräfte haben in der Regel eine kommunale Verwaltungsausbildung.

Die operativen Mitarbeiter am Zentralen Bauhof sind überwiegend in die Tarifgruppe EG 4 bis EG 6 eingestuft. Dies entspricht der grundsätzlichen Einstufung für Tätigkeiten im Bereich von Bauhöfen. So sind z.B. Beschäftigte mit erfolgreich abgeschlossener Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf mit einer Ausbildungsdauer von mindestens drei Jahren, die in ihrem Beruf beschäftigt werden, in Entgeltgruppe 6 einzugruppieren.[4] Vier Mitarbeiter sind als ungelernte Kräfte in EG 3 eingestuft.

Vier weitere Beschäftigte mit besonders qualifizierter oder vielseitiger Tätigkeit (Elektriker, KFZ-Mechaniker), die aufgrund einer Zusatzqualifikation Aufgaben durchführen, sind in Entgeltgruppe 7 eingruppiert. [5]

Teilweise haben die Einsatzleitungen variierende Entgeltgruppen zwischen EG 8 und EG 10, was an unterschiedlichen Qualifikationen liegt.

Aufgrund der fehlenden Stellenbeschreibungen erschließt sich den Mitarbeitern die individuelle Eingruppierung nicht und sie vermissen die Transparenz der Bewertung ihrer jeweiligen Stelle. Eine ungleiche Eingruppierung bei gleichen Aufgaben innerhalb eines Teams ist immer als kritisch anzusehen, auch wenn diese u.a. von der jeweiligen persönlichen Qualifikation abhängt.

Sollte sich das Aufgabenportfolio des Zentralen Bauhofes künftig verändern, kann auf Basis individueller Stellenbeschreibungen, die Bewertung überprüft werden.

Die schriftlich bestellten Vorarbeiter erhalten eine entsprechende Vorhandwerkerzulage[6] unabhängig von einer Stellenbeschreibung.

E 8	Erstellung von Stellenbeschreibungen und -bewertungen.

4.2.4 Altersstruktur

Die zum Zeitpunkt der Datenauswertung vorhandenen 117 Mitarbeiter des Zentralen Bauhofes liegen 2021 altersmäßig in einer Spannbreite zwischen 23 und 65 Jahren. Es wurde ein Durchschnittsalter von rund 51 Jahren ermittelt. Auf Betriebsebene ist jedoch nicht das Durchschnittsalter, sondern besonders die Altersstruktur wichtig. Dabei ist es ideal, wenn die Altersgruppen untereinander möglichst ausgewogen sind, damit kein altersspezifisches Ungleichgewicht entsteht. Schiebt der Betrieb eine „Welle“ von Mitarbeitern vor sich her, die gleichzeitig altersbedingt den Betrieb verlassen und es gibt wenige junge Kollegen, kann es zu personellen

[4] Landesbezirklicher Tarifvertrag vom 19.12.2006 zum TVöD im Bereich des KAV NW (TVöD-NRW) i.d.F. des 13. Änderungs-TV vom 16.12.2020
[5] Landesbezirklicher Tarifvertrag vom 19.12.2006 zum TVöD im Bereich des KAV NW (TVöD-NRW) i.d.F. des 13. Änderungs-TV vom 16.12.2020 Entgeltgruppe 7, Abschnitt a) Ziffer 28
[6] Landesbezirklicher Tarifvertrag vom 19. Dezember 2006 zum TVöD im Bereich des KAV NW (TVöD-NRW) i.d.F. des 13. Änderungs-TV vom 16.12.2020
§ 3b Vorhandwerkerzulage
Beschäftigte, die vom Eingruppierungsverzeichnis im Anhang zu § 11a erfasst werden, erhalten in der Funktion als Vorhandwerker/Gruppenführer/Teamleiter für die Tätigkeit als solche eine monatliche, widerrufliche Zulage in Höhe von 10 v.H. des Tabellenentgelts der Stufe 2 ihrer Entgeltgruppe. ²Vorhandwerker/ Gruppenführer/ Teamleiter sind Beschäftigte, die durch schriftliche Anordnung zu solchen bestellt worden sind und selbst mitarbeiten. ³Die Anordnung ist jeder Zeit widerruflich.“

Engpässen und Wissensverlusten kommen. Diese Welle ist im Bauhof Hilden eindeutig erkennbar.

Bei Betrachtung der Altersstruktur zeigt sich folgendes Bild:

Tabelle 2: Übersicht Altersstruktur

Alterskohorten	Anzahl Mitarbeiter 2021
Bis 25 Jahre	1
Bis 26 - 35 Jahre	10
Bis 36 - 45 Jahre	21
Bis 46 - 55 Jahre	41
Bis 56 - 65 Jahre	44

Die größte Altersgruppe am Bauhof Hilden mit 44 Mitarbeitern ist die der 56- bis 65-Jährigen. Auch wenn die Gruppe der über 60-Jährigen aktuell nur bei neun Mitarbeitern liegt, ist davon auszugehen, dass bestenfalls innerhalb der nächsten 10 Jahre diese 44 Kräfte ersetzt werden müssen. Selbst wenn man das reale Durchschnittsrenteneintrittsalter (2018 bei 64,1 Jahren)[7] außer Betracht lässt und von einer längeren Arbeitstätigkeit ausgeht, ist die Wahrscheinlichkeit längerer krankheitsbedingter Ausfälle mit Frühverrentung oder vorzeitigen Rentenbeginns hoch.

Es zeigt sich, dass der altersmäßige Mittelbau der Gruppe der 36- bis 45-jährigen Mitarbeiter etwa halb so groß ausfällt im Vergleich zu den älteren Gruppen und daher in den kommenden Jahren mit erheblichen personellen Veränderungen zu rechnen ist. Besonders auffällig ist, dass die Gruppen mit jüngeren Mitarbeitern bis 35 Jahre mit nur 11 Mitarbeitern sehr gering besetzt sind. In der Gruppe der unter 25-jährigen befindet sich nur ein einziger Mitarbeiter.

Auch kann es für große Bauhöfe relevant sein, die durchschnittliche Altersstruktur der einzelnen Bereiche zu betrachten. Aus Datenschutzgründen wird die Altersstruktur innerhalb der Bereiche nicht weiter aufgeschlüsselt.

[7] Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/616566/umfrage/entwicklung-des-renteneintrittsalters-in-deutschland/

Tabelle 3: Übersicht Altersstruktur über die Bereiche

Bereich	Durchschnittsalter (2021)
Abfall	45
Stadtreinigung	57
Grünunterhaltung	49
Friedhof	52
Fuhrpark (Kfz-Werkstatt)	38
Verwaltung Bauhof	52

Insbesondere das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Stadtreinigung ist mit 57 Jahren sehr hoch. Im Bereich Friedhof ist das Durchschnittsalter ebenfalls hoch, während der Fuhrpark (KFZ-Werkstatt) das jüngste Durchschnittsalter aufweist.

4.2.5 Krankheitszahlen

Der durchschnittliche Arbeitnehmer steht pro Jahr an ca. 217 Tagen zur Arbeit zur Verfügung. Diese Zahl setzt sich wie folgt zusammen:

- 365 Tage abzüglich
- 104 Samstage und Sonntage
- 11 Feiertage
- ca. 30 Urlaubstage sowie
- 3 Tage Weiterbildung.

Im Jahr 2019 entfielen durchschnittlich 18,4 Arbeitsunfähigkeitstage auf jedes BKK-Mitglied[8] . Die höchsten Werte hatten Beschäftigte in der Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung mit 25,2, AU-Tagen je Beschäftigtem[9]. Grundsätzlich beinhaltet jeder Beruf ein spezifisches gesundheitliches Risikoprofil. Im Baugewerbe in Deutschland betragen die AU-Tage durchschnittlich 20,3[10]. Eine Erhebung für operative Mitarbeiter an Bauhöfen liegt nicht vor.

Als Krankheitstage werden die Werktage von Montag bis Freitag ab dem ersten Krankheitstag berücksichtigt. Im Bauhof Hilden werden die Krankheitszahlen regelmäßig ausgewertet.

Die nachfolgende Analyse bezieht sich auf die untersuchten Bereiche, die Bereiche Straßenunterhaltung und Kanalunterhaltung wurden nicht betrachtet.

[8] https://de.statista.com/statistik/daten/studie/251313/umfrage/durchschnittliche-anzahl-von-arbeitsunfaehigkeitstagen-je-versicherten/
[9] https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2020/Gesundheitsreport_2020/BKK_Gesundheitsreport_2020_web.pdf
[10] https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2020/Gesundheitsreport_2020/BKK_Gesundheitsreport_2020_web.pdf

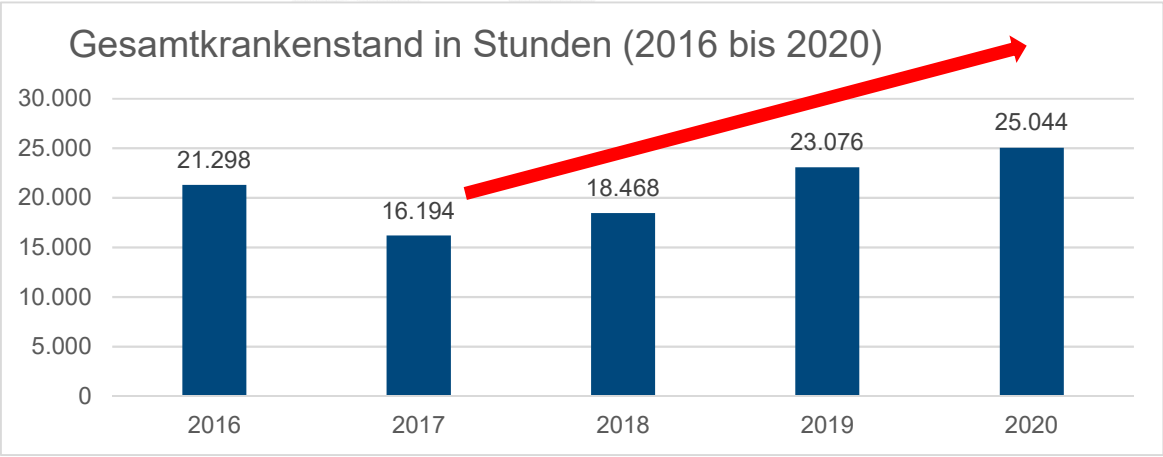
Tabelle 4: Übersicht über Krankheitszeiten in Stunden pro Jahr und in Tagen pro Jahr

	2016	2017	2018	2019	2020	Schnitt 2016-2020	Fehlstunden pro MA* 2016 - 2020
Abfallbeseitigung	7.393	5.081	4.245	7.174	6.721	6.123	255
Straßenreinigung	3.511	2.401	3.239	4.757	4.719	3.725	310
Grünkolonne	7.162	5.760	7.508	7.394	8.093	7.184	224
Friedhöfe	2.783	2.564	3.283	3.384	5.017	3.406	262
Werkstätten	449	388	193	367	494	378	126
Gesamtsumme	**21.298**	**16.194**	**18.468**	**23.076**	**25.044**		**236**

	2016	2017	2018	2019	2020	Schnitt 2016-2020	Fehltage pro MA* 2016 - 2020
Abfallbeseitigung	947,82	651,40	544,23	919,74	861,67	784,97	32,7
Straßenreinigung	450,13	308,81	415,26	609,87	605	477,82	39,8
Grünkolonne	918,21	738,46	962,56	947,95	1.037,56	920,95	28,8
Friedhöfe	356,79	328,72	420,89	433,85	643,21	436,69	33,6
Werkstätten	57,56	49,74	24,74	47,05	63,33	50,48	16,8
Gesamtsumme	**2.730,51**	**2.077,13**	**2.367,68**	**2.958,46**	**3.210,77**		**30,34**

*Werte gerundet

Tabelle 5: Übersicht Steigung Krankheitszeiten in Stunden pro Jahr



Mit den ausgewerteten Krankheitszahlen der untersuchten Bereiche mit derzeit 84,82 Mitarbeitern und ca. 25.044 Fehlstunden ergeben sich bei einem 7,8-Stundentag daraus rechnerisch 3.210 Fehltage. Dies entspricht einer Fehlquote von 37,77 Tagen pro Mitarbeiter.

Im Jahr 2019 lag der Wert basierend auf 2.958 Fehltagen bei etwa 34,80 Tagen pro Mitarbeiter, 2018 bei etwa 27,86 Tagen pro Mitarbeiter sowie 2017 bei 24,44 Tagen pro Mitarbeiter. Damit ist der Wert von 2020 bisher der höchste Wert. Auch wenn 2020 ein Pandemiejahr ist, ist die Tendenz seit 2017 eindeutig steigend.

Die Krankentage sind damit innerhalb der Jahre 2017 bis 2020 sukzessive um ca. 54,6% (11.150 Stunden) gestiegen. Der Zentrale Bauhof liegt 2020 mit 37,77 fast genau doppelt so hoch wie dem ermittelten Durchschnittswert in Deutschland von ca. 19 Tagen. Die Fehlzeiten entsprechen einer permanenten Abwesenheit von etwa 15,65 Vollzeitäquivalenten (bei 1.600 Stunden = 1 Vollzeitäquivalent).

Zur präziseren Darstellung, wo Steigerungen deutlich erscheinen, wurde eine Fehlzeitenauswertung anonym auf die Bereiche des Zentralen Bauhofes bezogen pro Mitarbeiter erstellt. In allen Bereichen sind Steigerungen der Krankheitstage erkennbar, besonders deutlich in der Straßenreinigung und im Bereich Friedhof.

Tabelle 6: Bereichsbezogene Auswertung der Krankheitsstunden und -tage

Bereich	pro MA 2017 in Stunden*	pro MA 2020 in Stunden*	Differenz in Stunden*
Abfallbeseitigung	212	280	+68
Straßenreinigung	200	393	+193
Grünunterhaltung	180	253	+73
Friedhöfe	197	386	+189
Kfz-Werkstatt	130	165	+35

Bereich	pro MA 2017 in Tagen*	pro MA 2020 in Tagen*	Differenz in Tagen*
Abfallbeseitigung	27,18	35,90	+8,72
Straßenreinigung	25,64	50,38	+24,74
Grünunterhaltung	23,07	32,43	+9,36
Friedhöfe	25,25	49,48	+24,23
Kfz-Werkstatt	16,66	21,15	+4,49

*Werte gerundet

Ebenfalls Einfluss haben Langzeiterkrankungen auf die Statistik. Im Jahr 2020 gab es 22 Mitarbeiter die Langzeiterkrankungen (>42 Tage) aufwiesen. Im Jahr 2019 waren es 16 Mitarbeiter. Aus Datenschutzgründen sind diese nicht weiter ausgewertet worden.

Die Ausfallzeiten am Zentralen Bauhof in Hilden sind als überdurchschnittlich einzustufen und liegen deutlich oberhalb durchschnittlicher Arbeitsunfähigkeitstage bei Mitarbeitern im Baugewerbe bzw. im Allgemeinen. Auch ist eine sehr hohe Zahl an Langzeitkranken festzustellen.

Eine Veränderung der erkrankungsbedingten Ausfälle von Arbeitszeit ist sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für die weitere Planung einer der entscheidenden Faktoren, die Effektivität und Qualität des Bauhofes zu verbessern. Dabei kann die Entwicklung der Krankheitstage auch mit der Aufgabenbelastung und Altersstruktur zusammenhängen.

Krankheitsbedingte Ausfälle belasten nicht nur die erkrankten Mitarbeiter, sondern bringen auch für die anwesenden Beschäftigten deutliche Mehrarbeit und erhöhten Druck mit psychischen oder physischen Belastungen mit sich. Gerade vor dem Hintergrund eines hohen durchschnittlichen Alters sollten dringend präventive Maßnahmen ergriffen werden, um die gute Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken. Dazu zählen betriebliche Maßnahmen wie BEM-Verfahren, betriebliches Gesundheitsmanagement inkl. Unterstützung von privaten Maßnahmen. Jahrelange körperliche Arbeit bei wechselnden Witterungsbedingungen bringt häufig Einschränkungen am Muskel-Skelett-Apparat mit sich. Den Belastungen ist durch geeignete Maschinen und Geräte sowie Unterweisungen der Mitarbeiter, z. B. für richtiges Heben und Tragen, stetig entgegenzuwirken. Der Arbeitsschutz insgesamt, die Arbeitsschutzkleidung sowie die regelmäßig genutzten Werkzeuge und Fahrzeuge sind ebenfalls in die Ursachenforschung, ggfs. gemeinsam mit dem Betriebsarzt, einzubeziehen. In Hilden ist dies der Fall. Die städtische Fachkraft für Arbeitssicherheit ist in die Planung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement eingebunden.

Hohe Krankenstände korrelieren auch mit erlebter Außendarstellung. Wenn es Mitarbeitern und auch Vorgesetzten gefühlt an Aufmerksamkeit, an Verständnis oder auch an der Wertschätzung durch unterschiedlich betrachtete Ergebnisse bei der geleisteten Arbeit, z.B. durch die Einsatzleitung, den Auftraggeber oder die Öffentlichkeit fehlt, mangelt es an der Bereitschaft, sich im Zweifel für Präsenz, für das Team, für den Vorgesetzten oder für den Betrieb zu entscheiden.

E 9 Auswertungen zu Krankheitszahlen gemeinsam mit dem ASA vorantreiben (Aufgabe in der Kernverwaltung).

E 10 Weitere Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter einführen (Aufgabe in der Kernverwaltung).

4.2.6 BEM-Verfahren

Ferner können auch Erkenntnisse aus dem Verfahren zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 84 Abs. 2 SGB IX gewonnen werden. Diese sind nach sechs Wochen krankheitsbedingter Ausfälle/Jahr mit dem Ziel anzubieten, 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 für die Beschäftigten ist freiwillig. Das Anbieten seitens des Arbeitgebers ist verpflichtend. Das rechtzeitige Gespräch mit dem Beschäftigten ist insbesondere dann sinnvoll, wenn präventive Maßnahmen eine künftige Erkrankung mindern oder entfallen lassen können.

Ein BEM-System ist in der Stadt Hilden vorhanden. Der Einsatz des BEM-Verfahrens ist am Bauhof nicht ausgeprägt. Der Prozesseigner ist das Personalamt. Das Verfahren wird, aufgrund derzeit personeller Engpässe, nur unregelmäßig bzw. größtenteils gar nicht für die Mitarbeitenden des Bauhofes eingesetzt. Die Führung des Amts 68 wird auch nicht involviert. Die Führung des Zentralen Bauhofes hat aufgrund der Formulierung der Dienstvereinbarung keine unmittelbaren eigenen direkten Eingriffsmöglichkeiten bei der Durchführung des BEM-Verfahrens.

Bei der Rückkehr von länger erkrankten Mitarbeitern soll i.d.R. versucht werden, im Arbeitsalltag Rücksicht bei der Aufgabeneinteilung zu nehmen. Der Einsatz spezieller Geräte ist u.U. durch die Unfallkasse bezuschussbar. In einem BEM-Gespräch mit einem Mitarbeiter des Zentralen Bauhofes sollten, unter Einbezug des Personalrats und einem sog. BEM-Team, Maßnahmen protokolliert und das Vorgehen besprochen werden. Es wird empfohlen, die Sachgebietsleitung des Bauhofes in das BEM-Verfahren einzubinden, insbesondere wenn es um die Umsetzung der Maßnahmen geht.

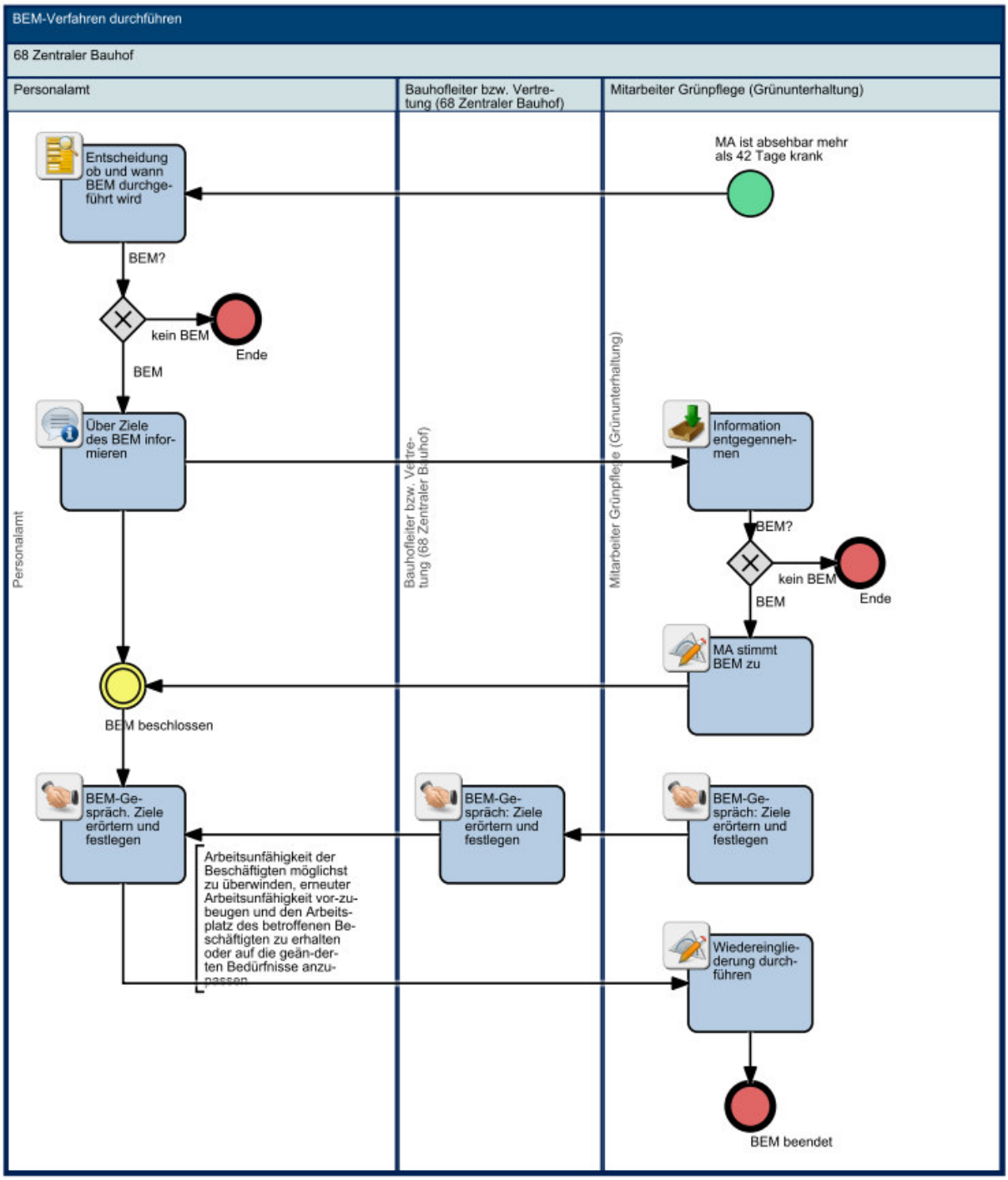
Derzeit soll versucht werden, eine Betriebliche Gesundheitsförderung in der Stadtverwaltung aufzubauen. Ziel ist die frühzeitige Erkennung arbeitsbedingter Belastungen und deren Minimierung, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, die Schaffung von Gesundheitsbewusstsein und Steigerung der Gesundheitskompetenz. Die besonderen Belange der gewerblichen Mitarbeiter sollten dabei berücksichtigt werden.

E 11	Einbeziehung der Sachgebietsleitung in BEM-Verfahren bei Mitarbeitern des Zentralen Bauhofes.

Entwurf

Nachfolgend ist der BEM-Prozess in der SOLL-Struktur in PICTURE visualisiert:

Abbildung 5: BEM-Prozess in PICTURE



4.3 Infrastruktur

Der Zentrale Bauhof teilt sich auf vier Standorte auf.

4.3.1 Infrastruktur - Standorte

Seine Aufgaben nimmt der Zentrale Bauhof von vier Standorten mit folgender Verteilung vor:

- Hauptstandort *Auf dem Sand 31* mit Verwaltung und Stützpunkten für die Straßen- und Kanalunterhaltung, Abfallbeseitigung, Stadtreinigung sowie Fuhrparkmanagement und Wertstoffannahmestelle
- Standort *Kirchhofstraße 61* (Hauptfriedhof) mit Friedhofsverwaltung, einem Teil der Friedhofunterhaltung sowie dem überwiegenden Teil der Grünunterhaltung
- Standort *Herderstraße 45* (Nordfriedhof) mit je einem weiteren Teil der Grünunterhaltung und der Friedhofsunterhaltung
- Standort *Ohligser Weg 45* (Südfriedhof).

Zurzeit erfolgt ein Neubau am Standort Nordfriedhof, wo alle Mitarbeiter der Grünunterhaltung zusammengefasst werden. Dies macht organisatorisch Sinn, da u.a. bei der Morgeneinteilung die Sachgebietsleitung Grün nur an einem Ort zugegen sein kann und sonst immer durch Vorarbeiter vertreten werden muss. Ein vernachlässigbarer Nachteil daraus sind geringfügig weitere Anfahrtswege für Arbeitskolonnen, die in der Regel im Süden der Stadt arbeiten.

4.3.1.1 Bauhof Hilden

Der Bauhof in Hilden liegt zentral an der Straße Auf dem Sand 31 und ist begrenzt durch Nachbarbebauung und Grundstücke, die größtenteils nicht im städtischen Besitz sind. Über den Westring und dessen südliche Verlängerung und die Bundesstraße B228 lassen sich alle Stadtteile von Hilden gut erreichen.

Die Ein- und Ausfahrt des Bauhofes wurde vor einigen Jahren voneinander getrennt, um das Rangieren großer Fahrzeuge zu vermeiden. Hinter dem Verwaltungsgebäude befinden sich die Werkstatt und der Wertstoffhof. Neben dem mittels Zäunen abgetrennten Wertstoffhof verfügt der Bauhof über eine Infrastruktur zur Salzlagerung und Anmischung von Salzsole sowie weitere Lagerflächen und Bereiche/Halle zum Abstellen von Betriebsfahrzeugen.

Im Verwaltungsgebäude, das über gut ausgestattete Büroarbeitsplätze mit ausreichender Größe und IT-technischer Ausstattung verfügt, fiel ein eher unaufgeräumter IT-Bereich bei der Begehung auf (Abbildung 6) in dem auch Reinigungsflüssigkeiten und Putzmittel herumstanden. Dies wurde zwischenzeitlich behoben.

Die Umkleiden und Sozialräume der Mitarbeiter sind vorhanden, allerdings nicht durchgängig in einem gepflegten Zustand. Die Nutzungsqualität sollte daher an einen ordnungsgemäßen Zustand angepasst werden (Abbildung 9). Ob diese Räume eine ausreichende Größe und eine ausreichende Be- und Entlüftung aufweisen, sollte nochmals durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit überprüft werden.

Ein im Keller befindlicher Raum wird zur Lagerung von chemischen Reinigungsmitteln und früher als weitere Umkleide benutzt, da noch alte Spinde vorhanden sind. Eine geeignete Lagerung der Chemikalien wird empfohlen.

Abbildung 6: IT-Bereich im Verwaltungsgebäude Zentraler Bauhof

Abbildung 7: Kellerraum Zentraler Bauhof (links); Duschen Zentraler Bauhof (rechts)

Die Werkstatt des Zentralen Bauhofes befindet sich in einem sehr guten Zustand. Alles wesentlichen Werkzeuge und Geräte sind in hoher und guter Qualität vorhanden. In der Werkstatt hängen aktuelle Betriebsanweisungen aus. Das Lager ist einem guten aufgeräumten Zustand. Ersatzteile werden in einem ausreichenden Maße bevorratet; die Lagerung von brennbaren Stoffen ist nicht gut gelöst. Die Lagerung von brennbaren Gefahrstoffen sollte zukünftig an einem geeigneten Lagerplatz erfolgen (Abbildung 8).

Abbildung 8: Lagerung Werkstattgebäude

E 12 Lagerung von Gefahrstoffen und Chemikalien in geeignetem, zugelassenen Gefahrstoffflager/-schrank bzw. geeigneten Auffangbereichen gem. TRGS 510.

E 13 Überprüfung Standard Sozialräume und Duschen/Waschräume/Toilettenanlagen.

Abbildung 9: Solelager mit Anmischung (links); Salzlager (rechts)

Das Salzlager und das Solelager und die Anmischung befinden sich in einem guten Zustand ebenso wie die Fahrzeughalle.

Die Abfallannahme des Wertstoffhofhofs ist überdacht und funktional eingerichtet. Die Abläufe sind bürgerfreundlich. Die Augenspülflasche des Wertstoffhofes ist in einem verschmutzten Zustand und im Gefahrfall nicht einsetzbar (Abbildung 10). Relevante Sicherheitseinrichtungen sollten immer sofort einsetzbar sein. Im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung muss geregelt werden, wer die Einrichtungen überprüft und entsprechend Materialien oder Geräte austauscht, reinigt usw.

Die mobile Tankstelle (Kraftstoffcontainer) am Zentralen Bauhof hat noch eine alte Gefahrstoffkennzeichnung nach Stoffrichtlinie und sollte zukünftig korrekt GHS-konform gekennzeichnet werden (siehe auch Kapitel 4.3.1.2).

Abbildung 10: Augenspülflasche Wertstoffhof

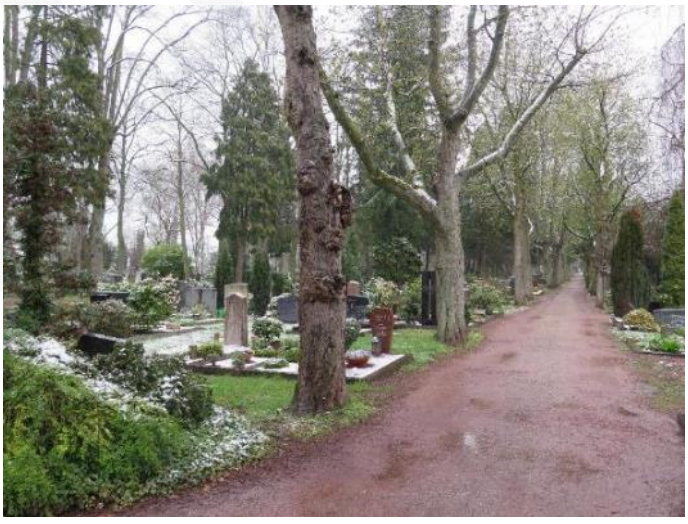
E 14 Überprüfung der Sicherheits- und Notfalleinrichtungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung.

4.3.1.2 Hauptfriedhof

Der Hauptfriedhof Kirchhofstr. 61 ist der älteste Friedhof Hildens. Der Friedhof ist als Park angelegt und verfügt über eine Anzahl von Ehrengräbern, die von Mitarbeitern des Zentralen Bauhofes gepflegt werden. Sein teilweise sehr alter Baumbestand erfordert einen erhöhten Baumpflegeaufwand.

Der Hauptfriedhof verfügt über eine kleine alte Kapelle in gutem Zustand. Der Friedhof wurde als sehr gepflegt wahrgenommen.

Abbildung 11: Grabfelder und Baumbestand am Hauptfriedhof



Die Gebäude des Zentralen Bauhofes befinden sich am Eingang des Friedhofes. Der Gebäudebestand ist mehrere Jahrzehnte alt und in einem akzeptablen Zustand.

Die Anzahl der Büroarbeitsplätze im Gemeinschaftsbüro am Hauptfriedhof erscheint zu hoch. Da es jedoch keine permanent besetzten Arbeitsplätze sind, ist die Situation genauer zu überprüfen (Abb. 12). Eine deutliche Verbesserung und Auflösung der Situation ergäbe sich durch die Verlagerung der Sachgebietsleitung Grün an den Nordfriedhof.

In Abb. 13 im Wäschelager des Hauptfriedhofes ist zu erkennen, dass der Bereich auch zum Abstellen von Putzutensilien benutzt wird. Auffällig ist auch ein mobiles Trockengerät im Raum. Die Lagerung von Putzmaterialien und Arbeitskleidung sollte aus hygienischen Gründen getrennt erfolgen.

Die Lüftungsmöglichkeiten am Hauptfriedhof sind eingeschränkt.

Abbildung 12: Büroarbeitsplatz Sachgebietsleiter Grün am Hauptfriedhof

Abbildung 13: Wäschelager Hauptfriedhof (links); Herrenumkleide Hauptfriedhof (rechts)

Im Keller des Gebäudes befindet sich ein Lager, wo Dünger neben mechanischen, elektrischen und benzinbetrieben Geräten und Maschinen gelagert wird (Abb. 14). Diese Lagerung

ist nach Einschätzung der Kommunal Agentur NRW nicht optimal und sollte gemäß Herstellervorgaben oder in direkter Abstimmung mit dem Hersteller erfolgen.[11] Beschriftete und getrennte Bereiche helfen weiterhin, eine Übersicht zu bewahren.

Abbildung 14: Lager im Keller des Hauptfriedhofes (links); Düngerlagerung (rechts)

Am Standort des Hauptfriedhofs befindet sich die Kleingerätewerkstatt für alle Bauhofbereiche. Sie ist gut ausgestattet und in einem sauberen und geordneten Zustand. Gleiches gilt für die in garagenähnlichen Bereichen eingerichteten Geräteläger der Grünunterhaltung und der Friedhofsunterhaltung. Der Aufenthaltsraum am Standort Hauptfriedhof für derzeit dort angesiedelten Mitarbeiter ist zu klein. Insbesondere die Auswirkungen der Corona-Pandemie verschärften diese Lage weiter, sodass eine Garage als weiterer Aufenthaltsbereich mittels Planen zeitweise „umfunktioniert“ wurde. Wegen des anstehenden Umzugs der Mitarbeiter Grünunterhaltung zum Nordfriedhof löst sich das Problem zeitnah.

Abbildung 15: Kraftstoffcontainer für Diesel und Benzin am Hauptfriedhof

An den mobilen Kraftstoffcontainern auf dem Gelände befanden sich die für den Transport erforderlichen Gefahrensymbole (Abb. 15). Die aktuellen Gefahrenhinweise nach GHS sind nicht vorhanden bzw. teilweise in einer veralteten Einstufung nach Stoffrichtlinie vorhanden.

[11] „Ein Lagerraum für Düngemittel sollte vorzugsweise aus einem einzigen Bereich bestehen und aus schwer brennbarem Material (z. B. Beton, Ziegelstein, Stahl) konstruiert sein. Dies ist bei der Lagerung neben brennbaren Materialen nicht gegeben. Weiter z.B. https://www.yara.de/pflanzenernaehrung/duengeranwendung/lagerung-von-duengemitteln/

Die Verordnung (EG) Nr. 1272/2008 - CLP-Verordnung - regelt die Einstufungen seit 2009. Diese sind zu ergänzen. Auch sollte überlegt werden, ob für den Stellplatz der Kraftstoffbehälter/mobile Tankstelle ein Anfahrschutz gebaut werden kann, da die Zufahrt zu den Gebäuden sich unmittelbar vor den Kraftstoffcontainern befindet. Generell sind die Richtlinien der TRGS 510 auch hinsichtlich Rückhalteeinrichtungen zu beachten.

E 15 Düngemittellagerung an die TRGS 510 und weitere Herstellervorgaben anpassen.

E 16 Gesetzliche Vorgaben an Kraftstoffbehältern/mobilen Tankanlagen beachten.

E 17 Getrennte Lagerung von Putzmaterialien und Arbeitskleidung aus hygienischen Gründen herbeiführen.

4.3.1.3 Nordfriedhof

Beim Nordfriedhof Herderstr. 45 handelt sich um ein großes Areal, das noch über viele Jahre Platz zur Belegung bietet. Der Nordfriedhof ist parkähnlich angelegt und verfügt über eine große Friedhofskapelle. Als besondere Begräbnisart wurde 2019 ein Begräbniswald angelegt. Der Friedhof wurde als sehr gepflegt wahrgenommen (Abb. 16).

Auffällig war die scheinbar unstrukturierte einzelne Belegung von Gräbern auf großen Rasenflächen. Durch diese unterbrochenen Mähbereiche kommt es – abhängig vom eingesetzten Gerät – zu Mehraufwand.

Abbildung 16: Belegung auf dem Nordfriedhof (links); Parkähnliche Anlage auf dem Nordfriedhof (Mitte); Begräbniswald auf dem Nordfriedhof (rechts)

Die Gebäude sind überwiegend alter Baubestand. Ein Teil der Gebäude ist für den Abriss und Neubau vorgesehen. Grundsätzlich sind die Duschen- und Waschräume im vorhandenen Neubau in Ordnung für das derzeit vorhandene Personal.

Abbildung 17: Neubau am Nordfriedhof (links); Waschraum Neubau Nordfriedhof (rechts)

4.3.1.4 Südfriedhof

Der Südfriedhof liegt in unmittelbarer Nähe der Bundesautobahn A3 und verfügt über eine ausreichend große Kapazität für weitere Gräber und verschiedene Begräbnisarten (Kolumbarium, Baumfeld für u.a. anonyme Bestattungen oder mit Grabplatte, Bereich für Sternenkinder sowie ein Urnenerdfeld). Der Friedhof wird als sehr gut gepflegt wahrgenommen. Dies gilt auch für die Friedhofskapelle mit der angeschlossenen Leichenhalle und Kühlzelle.

Abbildung 18: Kolumbarium auf dem Südfriedhof (links); anonyme Bestattung unter einem Baumfeld auf dem Südfriedhof (rechts)

Abbildung 19: Wasch- und Umkleideraum Südfriedhof

Die vorhandenen Betriebsgebäude sind ca. aus den frühen 1970er Jahren und befinden sich in einem dem Alter entsprechenden Zustand. Im Wasch- und Umkleideraum (Abb.19) befindet

sich eine Küchenspüle und Heißwassererzeuger. Umkleide und Waschbereich sollten grundsätzlich voneinander getrennt sein, ebenso wie ein Küchensozialraum. Ebenso sollte die Lagerung von Reinigungsmitteln und Putzgeräten in einem geeigneten Lagerbereich durchgeführt werden. Der Aushang von Hautschutzplänen oder Betriebsanweisungen konnte nicht wahrgenommen werden.

Insgesamt sollte langfristig über eine Sanierung des in die Jahre gekommenen Gebäudes, ggf. alternativ auch über einen Neubau, nachgedacht werden.

4.3.1.5 Büro- und Verwaltungsräume

Die Leitung des Bauhofes verfügt über ein separates Büro und kann dort vertrauliche Gespräche mit bis zu vier Personen führen. Dies gilt ebenfalls für die Sachgebietsleitung der Verwaltung. Die am Standort Zentraler Bauhof angesiedelten Sachgebietsleiter und Verwaltungskräfte verfügen ebenfalls über Einzelbüros bzw. Zweier-Büros in ausreichender Größe. Die vorhandene Ausstattung ist funktional. Der große Aufenthaltsraum kann als Schulungsraum für die Mitarbeiter genutzt werden.

Die Büroräume am Hauptfriedhof sind von der technischen Ausstattung vergleichbar. Die Sachgebietsleiter teilen sich einen Raum. Für die Friedhofsverwaltung steht ein separates Büro zur Verfügung. Da diese in der Regel nicht bzw. nur geringfügig parallel anwesend sind, ist dies akzeptabel.

4.3.1.6 Wasch- und Duschgelegenheiten, Sozialräume

Ausreichende Wasch- und Duschplätze sowie Möglichkeiten zur getrennten Aufbewahrung von privater und beruflicher Kleidung gehören zu einem zeitgemäßen Bauhof.

Sie werden nach Anzahl der Mitarbeiter, Gleichzeitigkeit der Nutzung und Verschmutzungsgrad bei Tätigkeiten in drei Kategorien A, B und C eingeteilt (Abschnitt 6 ASR A4.1 Technische Regeln für Arbeitsstätten Sanitärräume (ArbStättV)):

- Kategorie A bei mäßig schmutzenden Tätigkeiten
- Kategorie B bei stark schmutzenden Tätigkeiten
- Kategorie C bei sehr stark schmutzenden Tätigkeiten, bei Vorliegen gesundheitlicher Gründe, bei Tätigkeiten mit stark geruchsbelästigenden Stoffen, beim Tragen von körpergroßflächiger persönlicher Schutzausrüstung, bei Tätigkeiten unter besonderen klimatischen Bedingungen (Hitze, Kälte) oder bei Nässe sowie bei schwerer körperlicher Arbeit.

An den meisten Bauhöfen schwankt die Einschätzung zwischen Kategorie B und C, daher wird Kategorie A hier nicht betrachtet. Da die Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten teilweise auch mit Hundekot, Abfällen und giftigen Pflanzen in Berührung kommen, sollten die Wasch- und Sozialräume mindestens Kategorie B entsprechen.

Es wird unterschieden in eine hohe und niedrige Gleichzeitigkeit. Eine hohe Gleichzeitigkeit ist im Allgemeinen an Baubetriebshöfen zu erwarten, da die Beschäftigten prinzipiell Waschräume gemeinsam aufsuchen, z. B. an den Schichtenden.

Tabelle 7: Mindestzahl an Wasch- und Duschplätzen in der Kategorie B

Höchste Anzahl Beschäftigter, die in der Regel den Waschraum nutzen	Mindestanzahl der Waschplätze bei Gleichzeitigkeit der Nutzung		Mindestanzahl der Duschplätze bei Gleichzeitigkeit der Nutzung	
	niedrig	hoch	niedrig	Hoch
bis 5	1	2	1	1
36 bis 40	4	7	2	4
46 bis 50	4	9	2	4
51 bis 55	4	9	3	5

Tabelle 8: Mindestanzahl an Wasch- und Duschplätzen in der Kategorie C

Höchste Anzahl Beschäftigter, die in der Regel den Waschraum nutzen	Mindestanzahl der Waschplätze bei Gleichzeitigkeit der Nutzung		Mindestanzahl der Duschplätze bei Gleichzeitigkeit der Nutzung	
	niedrig	hoch	niedrig	Hoch
bis 5	1	2	1	2
36 bis 40	5	10	4	10
46 bis 50	6	13	5	13
51 bis 55	6	14	5	14

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Zentralen Bauhof stehen nach Bereichen getrennte Umkleiden und Sanitärbereiche zur Verfügung. Die Umkleideräume schließen sich direkt an die Wasch- und Duschplätze an. Die Umkleide- und Sanitärbereiche sind unterteilt in die verschiedenen Arbeitsbereiche. Dadurch ist nicht überall eine vollständige Schwarz-Weiss-Trennung erforderlich.

Den insgesamt 117 Mitarbeiter/innen im Zentralen Bauhof Hilden stehen insgesamt mit den verschiedenen Standorten ausreichend Waschplätze und Duschen zur Verfügung. Die Anzahlen stimmen grundsätzlich mit den Vorgaben der Technischen Regeln für Arbeitsstätten Sanitärräume für Kategorie B und C überein.

Bei männlichen Mitarbeitern teilen sich Umkleiden und verfügbare Sanitäranlagen in verschiedene Bereiche auf. Ein vollständig getrennter Schwarz-Weiß-Bereich für den Bereich Kanal sowie für die Bereiche Abfall und Stadtreinigung ist vorhanden. Im Grünbereich ist dies nicht der Fall. Bei weiblichen Mitarbeiterinnen ist eine Schwarz-Weiss-Trennung auch nicht gegeben.

Neben den sanitären Einrichtungen gibt es auf dem Zentralen Bauhof einen ausreichenden Sozialraum im Erdgeschoss mit Sitzgelegenheiten und einer integrierten kleinen Küche zur persönlichen Verpflegung nebst Getränkeautomat und Kaffeemaschine.

4.3.1.7 Fazit Standorte

Alle Standorte des Bauhofes sind funktional. Der Standort Hauptfriedhof ist nicht gut ausgestattet, es befindet sich zuviel Personal dort und damit ist er überfrachtet. Daneben sind technische Mängel in der Infrastruktur vorhanden, z.B. Fenster, Lüftung und Schimmelbildung. Es wird auf den Bericht der Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft vom 05.12.2014 verwiesen. Der Standort Südfriedhof ist hinsichtlich des Sozialgebäudes veraltet. Während der Zentrale Bauhof am Standort Auf dem Sand 31 kaum räumliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet, gibt es am Nordfriedhof Herderstr. 45, größeres räumliches Potential. Mit der Auslagerung der Mitarbeiter Grünunterhaltung vom Hauptfriedhof zum Nordfriedhof ist eine weitere Entwicklung des Standortes möglich und gesichert.

Verbesserungsmöglichkeiten treten im Wesentlichen bei Unterstützungsprozessen auf, dazu gehörten teilweise die technische Ausführung des Arbeitsschutzes an den Standorten und die Lagerung von Gefahrstoffen in den genannten Bereichen der einzelnen Standorte.

Bei den Sozialräumen sollte langfristig ein gleicher Standard für alle Mitarbeiter an allen Standorten gewährleistet werden.

4.3.2 IT-Software und Hardwareausstattung

Die Hard- und Software wird im Wesentlichen von der IT-Abteilung der Stadt Hilden betreut. Da der Bauhof nur einen geringen Einfluss auf Hardware und Software hat, werden nicht immer alle Anforderungen des Bauhofes optimal durch die Produkte erfüllt. Es sei denn, es handelt sich um Spezialanwendungen. Bei Bedarf kann über ein Ticketsystem Unterstützung angefordert werden.

4.3.2.1 Hardware

Die Hardware an Bauhöfen begrenzt sich meistens auf Computerarbeitsplätze, eine Zeiterfassung und Mobiltelefone für die Kommunikation im Alltag. Teilweise werden die Arbeiten vor Ort mit mobilen Endgeräten, wie Tablets oder digitale Zeiterfassungssysteme, unterstützt.

Im Zentralen Bauhof Hilden sind die Computerarbeitsplätze der Büros gut ausgestattet. Die IT-Ausstattung ist insgesamt gut. Jeder Arbeitsplatz verfügt über ausreichend große Monitore. Die technische Anbindung an die Hardware der Stadtverwaltung ist ebenso wie der Zugriff und die Geschwindigkeit im Internet gut.

Den Führungskräften stehen Mobiltelefone „Smartphones“ zur Verfügung. Fahrzeuge wurden teilweise mit Mobiltelefonen „Autotelefon“ ausgestattet. Teilweise benutzen die Mitarbeiter private Smartphones zur Kommunikation mit den Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern.

4.3.2.2 Software allgemein

Höhere Anforderungen an Dokumentation und Transparenz in der Verwaltung und bei den Bürgern führen dazu, dass die Nutzung einer Bauhofsoftware für einen modernen Bauhof unabdingbar ist. Eine entsprechende Software sollte als Steuerungs- und Controlling-Instrument alle wesentlichen Bereiche (Kosten- und Leistungsrechnung, Personal- und Materialeinsatzplanung, Zeiterfassung, etc.) eines Bauhofes abdecken. Die eingesetzte Software sollte mind. für die Bereiche:

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

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

- Schnittstelle der Software zu verbundenen Bereichen (Personal- und Finanzabteilung, beauftragende Ämter, Beschwerdemanagement),
- Lesezugriff für die Betriebsleitung und ggf. für Produktverantwortliche,
- Auswertung und Bereitstellung der mit der Software erhobenen Daten für die Zentraler Bauhofleitung und die Verwaltung.

Grundsätzlich sollte ein Bauhof dieser Größe wie in Hilden über eine Softwarelösung verfügen, die alle Fachschalen abdeckt und funktionale Softwareschnittstellen zur Software der Hauptverwaltung bietet. Für die Fortführung der Digitalisierung wird empfohlen, gemeinsam mit der Hauptverwaltung mit der Stabstelle Digitalisierung eine Digitalsierungestrategie zur Vereinheitlichung der Software zu entwickeln. Verknüpfungen zum Beschwerdemanagement, zu digitalen Katastern oder ergänzenden Fachschalen für die Spielplatzkontrollen sind weitere wichtige Schritte in Richtung Digitalisierung und können den Zentralen Bauhof maßgeblich unterstützen. Bei der weiteren Planung muss auch der Datenschutz bedacht werden.

Im Zentralen Bauhof Hilden wird derzeit keine klassische Bauhofsoftware eingesetzt. Es werden teilweise individuell erstellte Programme wie das Fuhrparkverwaltungsprogramm „FUPA“ neben zugekaufter Software wie IRIS und Infoma eingesetzt. Daneben existieren eine Vielzahl an Microsoft Office-Vorlagen. Die Zeit- und Stundenerfassungen werden bisher über das von der Stadt Hilden vorgegebene Programm Infoma über Zettel manuell erfasst.

Die Stadt Hilden plant, eine einheitliche Software als Hilfsmittel für Pflichtaufgaben wie für Straßenbegehungen und Baumkontrollen einzusetzen. Bisher wurde für den Bereich Straßen die Software Rosy (Fa. GSA) und für die Grünunterhaltung mit Spiel- und Sportplätzen sowie Baumkontrollen das Programm IRIS (Fa. Widemann) eingesetzt. Zukünftig soll für beide Bereiche die Software Via Vis (Fa. CAOS) eingesetzt werden. Diese erlauben bessere Planung

(z.B. nach Objektarten mit Auftragsplanung, Erfassung IST-/SOLL-Kosten nach Wartungsplan) und Steuerung.

Dass der Bauhof in der Selektion der Software nicht frühzeitig eingebunden wurde, deutet an, dass es neben Kommunikationsdefiziten auch Defizite in der Steuerung der Digitalisierung des Bauhofes gibt.

E 18 Digitalisierungsstrategie für Bauhofsoftware entwickeln.

4.3.3 Infrastruktur Fahrzeuge und Geräte

Die Fahrzeug- und Geräteausstattung von Bauhöfen ist je nach Aufgabenspektrum, Anzahl der Mitarbeiter und der Ablauforganisation von Prozessen sehr individuell. Einige Ausrüstungsbestandteile werden jedoch standardmäßig an jedem Bauhof eingesetzt. Im Kern sind es Fahrzeuge für den Transport von Werkzeug, Material und Mitarbeitern zum Einsatzort im Stadtgebiet. Hinzu kommen Sonderfahrzeuge wie LKW, Unimog, Radlader und Kleingeräte wie Handrasenmäher, Motorsägen zur Unterstützung der operativen Arbeiten.

Im Fokus der Betrachtung des Equipments stehen Wirtschaftlichkeit und Effektivität.

Grundsätzlich hilft ein Fahrzeugkonzept, strategische (Ersatz-)Beschaffungen auf einer belastbaren Entscheidungsgrundlage zu planen und die Fahrzeugflotte auf eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der Arbeitssicherheit auszurichten. Ziel ist eine transparente Darstellung, auf deren Basis Planungssicherheit, Verbesserung von Arbeitsprozessen sowie eine hohe Kompatibilität der Fahrzeuge für möglichst viele Aufgaben und eine optimale Unterhaltung von Fahrzeugen erreicht werden können.

Bei einer wirtschaftlichen Betrachtung wird die effiziente Nutzungsdauer (Einsatzstunden) von Fahrzeugen und Geräten in Abhängigkeit von Einsatzart, der Reparaturanfälligkeit und Unterhaltungskosten und Alter bewertet und der ideale Zeitpunkt der Ersatzbeschaffung ermittelt. Dabei wird die Belastung der Fahrzeuge im Einsatz, z.B. im Winterdienst, einbezogen.

Im Zentralen Bauhof Hilden gibt es ein solches Fahrzeugkonzept. Das durchschnittliche Bauhoffahrzeug oder Großgerät ist ca. 6,5 Jahre alt. Die effiziente Nutzungsdauer und die Reparaturanfälligkeit und die daraus resultierenden Kosten werden betrachtet und Ersatzbeschaffungen nach Auswertung durchgeführt. Es gibt klare Pläne über Anschaffung und Abschreibung und vorgesehene individuelle Laufzeiten der Fahrzeuge und Großgeräte. Kosten über Reparaturen, Wartungen und Instandhaltungen sind dabei im Fokus der Sachgebietsleitung Wertstatt/Fuhrparkmanagement, als auch die jährlichen Einsatzzeiten.

Der Prozess ist insgesamt als gut zu bewerten.

Für Sondergeräte und -fahrzeuge, die nur sehr selten benötigt werden und zusätzlich hohe Kosten produzieren, ist zukünftig zu überlegen, ob diese im Bedarfsfall über einen Rahmenvertrag gemietet werden können. Damit stünden gewartete und moderne Geräte zur Verfügung. Nicht oder nur selten benutzte Geräte könnten konsequent aussortiert werden. Vorab ist zu klären, ob diese Spezialgeräte am Mietmarkt zu Verfügung stehen, insbesondere in kritischen Situationen, da dort viele Anfragen auf wenige Geräte bei den Anbietern zurückgreifen.

Alternativ kann ggf. auch eine interkommunale Zusammenarbeit bezüglich Spezialgeräten erfolgen.

4.3.3.1 Fahrzeuge und Geräte

Der Fahrzeug- und Gerätepark des Zentralen Bauhofes Hilden besteht aus 55 Kolonnenfahrzeugen und weiteren Sonderfahrzeugen, aufgeteilt nach den Sachgebieten Abfall Stadtreinigung, Grünunterhaltung, Friedhof und Werkstatt (Stand 22.07.2021). Hinzu kommen 57 passende Anhänger und Sonderanhänger, Anbaugeräte (Mulcher, Laubsauger, Winterdienstutensilien etc.) und Großgeräte (Aufsitzrasenmäher, Minibagger, Einachser etc.) sowie 26 Container. Die Fahrzeuge haben eine feste Zuordnung zu Kolonnen.

Um die Qualität und den Nutzen des Fahrzeug- und Geräteparks zu überblicken, werden verschiedene Angaben von der Werkstatt in Fahrzeugmappen erhoben. Zusätzlich werden die jährlich anfallenden Kosten (Kosten für interne sowie externe Reparaturen und Materialkosten, Treibstoff, Kilomet erstände und Versicherung und interne Arbeitsstunden pro Fahrzeug) in der betriebseigenen Software FUPA erfasst. Die Kilometerstände werden 3x jährlich zum 30.06., 30.09 und 31.12. in FUPA erfasst. Der Kilometerstand vom 30.09. geht aktuell in die Haushaltsplanungen für Fahrzeuge ein. Neben den externen Kosten ist FUPA für die Werkstatt eine entscheidende Hilfe, den Hergang der externen Reparatur dokumentieren zu können. Mittels FUPA wird die Ersatzbeschaffungsplanung gesteuert.

Ein CO_2-Footprint für Fahrzeuge bezüglich Emissionen wird noch nicht erstellt, sollte jedoch zukünftig zur Reduktion von Emissionen in Betracht gezogen werden, sofern entsprechendes Equipment zur Verfügung steht.

Insbesondere die täglich im Einsatz befindlichen Müllfahrzeuge werden nach entsprechenden Zeiträumen regelmäßig ausgetauscht. Zwei funktionsfähige Fahrzeuge werden als „Backup im Standby“ sofort einsatzfähig gehalten, damit immer ausreichend funktionsfähige Müllfahrzeuge bereitstehen.

Aufgrund von massiven Ersatzteilversorgungsproblemen bei einzelnen Anbietern (genannt wurde die Marke „Dongfeng“) kommt es zu langen Ausfallzeiten und Standzeiten in der Werkstatt. Teilweise konnte dieser Missstand durch ein Ersatzfahrzeug aus dem Bereich Kanalbereich kompensiert werden. Es wird – sofern sich die Ersatzteilsituation nicht deutlich verbessert – empfohlen, sich frühzeitig vor Ablauf des jeweiligen Nutzungszeitraums um alternative Ersatzbeschaffungen zu bemühen.

Neben den Kosten spielt die Auslastung der Fahrzeuge bei einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine Rolle.

Ein Fahrzeug oder ein Gerät kann im Jahr theoretisch 250 Tage (365 Tage minus 104 Samstage und Sonntage, 11 Feiertage) basierend auf dem Ein-Schicht-Betrieb für 8 Stunden am Tag genutzt werden, daraus ergibt sich eine maximale Auslastung von 2.000 Stunden im Jahr (Nutzungszeit). Damit ist ein Fahrzeug, welches rund 1.600 Stunden im Jahr benutzt wird als gut ausgelastet zu bewerten und eines mit unter 1.000 Stunden im Jahr als gering ausgelastet zu bewerten.

Die vom Zentralen Bauhof erfassten Betriebsstunden und Kilometer geben einen Hinweis darauf, in welcher Zeit ein Fahrzeug oder eine Maschine aktiv genutzt wird. Darüber kann abgeschätzt werden, wie stark ein Fahrzeug beansprucht wird und welcher Verschleiß zu erwarten ist. Die Betriebsstunden und Kilometerstände geben aber keinen Aufschluss darüber, in welcher Zeitspanne das Fahrzeug nicht beansprucht wird und gleichwohl für keine anderen Aufgaben verfügbar ist. Ein Kolonnenfahrzeug wird evtl. an einem Einsatztag nur für 20 Minuten am Tag aktiv zum Transport genutzt, ist aber dennoch für 8 Stunden an den Einsatzort der Kolonne gebunden. Im Rahmen der Stundenerfassung werden die genutzten Fahrzeuge und Geräte miterfasst. Die vorhandenen Kilometerstände der Fahrzeuge und Sonderfahrzeuge lassen eine regelmäßige Nutzung aller Fahrzeuge erkennen, eine klare Aussage zur Nutzung ist nur über eine Stundenerfassung machbar.

Für eine aussagekräftige Entscheidungsbasis sollte die Erfassung der bisherigen Kilometer- bzw. Betriebsstundenanzahl um die Erfassung der tatsächlichen Nutzungsdauer und die unterjährigen Kosten ergänzt werden. Die bereits erhobenen Daten können Basis des Fahrzeugkonzeptes sein und im Beschaffungsprozess berücksichtigt werden.

Einige Fahrzeuge und Geräte sind bereits weit über die geplante Nutzungszeit im Einsatz, deren Austausch ist in Relation zu Kosten und Nutzen zu setzen. Dies betrifft z.B. nur für den Winterdienst benötigte Streuer oder Schilde. Einige wenige Fahrzeuge sind hier nicht aufgelistet worden, die noch im Betrieb sind und ebenfalls deutlich über die geplante Laufzeit betrieben wurden, da sie sich aktuell bereits im Verkauf befinden.

Tabelle 9: Auszug aus der Liste Fahrzeuge und Geräte

Kennzeichen/Info	Fahrzeugtyp	Enddatum der Abschreibung	Datum der Anschaffung (lt. Infoma)	Geplante Laufzeit	Tatsächliche Laufzeit
ME-2691	Mercedes-Benz 2628 L	30.04.2014	31.12.2004	10	17
ME-2554	Anhänger	31.12.2008	nn	15	27
Sportchamp II	Aufsitzrasenmäher	31.12.2010	nn	8	18
ME-2842	Anhänger SOAH Kipper	31.12.2020	nn	35	35
ME-2068	Epoke Nachlaufstreuer	31.12.2013	nn	10	17
ME-6072	Kompressor Demag	31.12.2013	nn	20	27
ME-YN 251	Pick-Up	31.01.2017	08.03.2007	10	14
ME-ZB 109	Hausmüllfahrzeug (Ersatzfahrzeug)	30.06.2017	01.07.2007	10	14
ME-ZB 2222	MAN LKW Sperrmüllabfuhr	31.07.2017	01.08.2007	10	14
ME-ZB 115	Transporter Pritsche Plane	30.11.2017	30.11.2007	10	14
Me-ZB 6666	Hubsteiger	31.12.2017	01.01.2008	10	13

*nn = pauschales Buchungsdatum Infoma zum 31.12.2005

Der Prozess der Fahrzeugeinsatzplanung ist insgesamt gut.

4.3.3.2 Kleingeräte

Der Fahrzeug- und Gerätepark wird durch Kleingeräte ergänzt. Sie stehen dem Zentralen Bauhof der Stadt Hilden in ausreichender Anzahl in Form von Kettensägen, Mähern, Freischneidern etc. zur Verfügung, sind nach Auskunft der Mitarbeiter in einem überwiegend guten Zustand, entsprechen den heutigen Anforderungen und werden regelmäßig genutzt.

Eine Software zur Erfassung der Kleingeräte und der Reparaturen/Wartungen ist im Zentralen Bauhof noch nicht umgesetzt. Die erforderlichen Stunden und Teile werden manuell über Arbeitsaufträge erfasst und in Infoma gebucht.

Es ist vorgesehen, eine Wartungs- und Instandsetzungssoftware zu installieren, um analoge Schlüsse wie beim Fuhrpark ziehen zu können. Die Umsetzung wird durch die Bauhofleitung im Rahmen von ca. 2 – 3 Jahren gesehen.

Die Pflege und Reinigung der gängigsten Geräte erfolgt durch die Mitarbeiter in der Kleingerätewerkstatt am Hauptfriedhof. Weitere Geräte sind am Zentralen Bauhof gelagert und werden durch die Mitarbeiter selbständig für ihre Einsätze zusammengestellt. Eine Dokumentation erfolgt nicht. Da sich das Verfahren bewährt hat, werden organisatorische Maßnahmen, wie z.B. personalisierte Ausrüstung und Dokumentation der Mitnahme nicht als notwendig erachtet.

Bei den Kleingeräten sei auf den Trend zu akkubetriebenen, leiseren und leichteren Geräten hingewiesen. In absehbarer Zeit erscheint eine Umstellung auf einen komplett akkubetriebenen Betrieb wahrscheinlich.

Die Laubblasgeräte wurden aufgrund ihrer begrenzten Leistungsfähigkeit noch nicht vollständig auf akkubetriebene Geräte umgestellt. Bei der Beschaffung ist der Akkubetrieb noch kein definierter Standard. Bislang werden akkubetriebene Geräte vorwiegend in der Bezirks- und Innenstadtreinigung eingesetzt, weniger in der Grünunterhaltung.

In Hilden findet eine nutzungssteigernde getrennte Lagerung von Gerät und Akku statt. Die richtige Handhabung sollte in entsprechenden Gefährdungsbeurteilungen festgehalten werden. Für die Lagerung und Ladung der akkubetriebenen Geräte ist am zukünftigen Standort Nordfriedhof ein separater Laderaum vorgesehen.

E 19 Digitalisierung der Erfassung der Arbeitsmittel inkl. Reparatur/Wartung in einem System (in Planung).

4.3.3.3 Bewertung der Fahrzeug- und Geräteausstattung

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Datenanalyse, der Interviews und der Begehung des Zentralen Bauhofes kommt die Kommunal Agentur NRW zu dem Schluss, dass die Ausstattung auf die Arbeitszwecke des Zentralen Bauhofes gut abgestimmt ist. Die Fahrzeug- und Geräteausstattung entspricht in der Breite und Qualität jener vergleichbaren guten Baubetriebshöfe.

Bei auftretenden Schäden werden Fahrzeuge und Geräte von der Werkstatt repariert oder schnellstmöglich ersetzt. Die Werkstatt trägt zu einem guten Zustand der Fahrzeug- und Geräteausstattung sowie einem zeitnahen Einsatz bei.

Um künftig genauere Aussagen zur Fahrzeug- und Geräteeffizienz treffen zu können wird empfohlen, die erhobenen Daten mit Stundenerfassung regelmäßig auszuwerten. Dazu sollten die bereits erhobenen Daten über den gesamten Fahrzeug- und Gerätepark inkl. Kleingeräte auf die Kosten für interne Reparaturen und die Nutzungsstunden ausgedehnt und kontinuierlich dokumentiert und ausgewertet werden.

Insgesamt wird festgestellt, dass der Zentrale Bauhof Hilden über gutes Equipment und einen guten Prozess verfügt.

5. Bestandsaufnahme und Bewertung der Führungs- und Unterstützungsprozesse

5.1 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Personal

5.1.1 Dienstzeiten

Die Mitarbeiter des Zentralen Bauhofes nehmen folgende Arbeitszeiten wahr:

- Stadtreinigung (Straßenreinigung + Bezirksreinigung), Grünunterhaltung und Friedhof
  - Mo - Do 7.00 Uhr bis 16.00 Uhr
  - Fr 7.00 Uhr bis 12.00 Uhr

Für den Bereich Abfallbeseitigung gilt eine andere Arbeitszeit:

- Mo - Do 7.00 bis 17.22 Uhr

Auf dem Wertstoffhof arbeiten Mitarbeiter zu folgenden Öffnungszeiten:

- Mo - Mi 7.00 bis 15.00 Uhr
- Do 7.00 bis 18.15 Uhr
- Fr 7.00 bis 12.15 Uhr
- Sa 8.00 bis 12.00 Uhr.

Ausnahmen ergeben sich in der eingerichteten Bereitschaft, u.a. für die Umsetzung des Winterdienstes oder Sonderaufgaben, z.B. dem Hochwasser im Juli 2021. Eine offizielle Sommerzeit gibt es nicht. Sie kann, z.B. aufgrund von Hitzeperioden, pro Kolonne angemeldet werden.

In der durch die Corona-Pandemie geprägten Zeitraum der letzten ca. eineinhalb Jahre wurden im Betrieb angepasste Dienstzeiten vereinbart. In Abstimmung mit der Betriebsleitung wird im Bericht auf die Standardarbeitszeiten Bezug genommen.

Im Bereich der Abfallentsorgung ist die Besonderheit der 4-Tage-Woche zu erwähnen. Diese hat Auswirkungen auf die Anzahl der Urlaubstage und die Einsatzmöglichkeiten des Personals. Beispielsweise wird aufgrund von Fehlzeiten zeitweise Personal aus anderen Bereichen

(Stadtreinigung oder Straßenunterhaltung) in der Abfallentsorgung eingesetzt. Dieses muss – je nach Einsatzzeitraum – den Arbeitszeitraum wechseln, da sich ansonsten Überstunden aufbauen.

Mitarbeiter der Abfallbeseitigung können nach Beendigung der jeweiligen Abfalltour bereits um 16.00 Uhr den Betrieb verlassen.

Beim mehrtägigen Personaleinsatz aus anderen Bereichen (z.B. aus der Stadtreinigung) in der Abfallbeseitigung trägt dieser Prozess auch dort zur körperlichen Mehrbelastung dieser Mitarbeiter bei, da sie üblicherweise eine 5-Tage Woche haben. Zusätzlich führt die Regelung zu Diskussionen bei den Mitarbeitern, denen kein frühzeitigeres Verlassen eröffnet werden kann.

Die Sachgebietsleitung Abfallbeseitigung ist von Montag bis Donnerstag ab etwa 6.45 Uhr morgens bis 16.00 Uhr anwesend sowie am Freitag von 7.00 Uhr bis 12.00 Uhr. Der Beginn um 6.45 Uhr ist erforderlich, da bei Krankmeldungen eine geänderte Personaldisposition erfolgen muss, um den Arbeitsbeginn der betroffenen Kolonnen zu gewährleisten. Durch den Beginn vor dem offiziellen Dienstbeginn bauen sich wiederkehrend Überstunden bei der Sachgebietsleitung auf, die jedoch regelmäßig abgebaut werden.

Analog zur Einsatzleitung Abfallbeseitigung und Stadtreinigung beginnt die Leitung Grünunterhaltung aus den gleichen Gründen um ca. 6.30 Uhr ebenfalls vor dem offiziellen Dienstbeginn. Offizieller Dienstbeginn ist 7.00 Uhr.

In den Bereichen Werkstatt und Friedhof kann eine Vertretung organisiert werden, ohne dass Wartezeiten der anwesenden Mitarbeiter entstehen.

Generell sollten die früheren Anfangszeiten der führenden Mitarbeiter dokumentiert sein.

E 20 Anpassung der Ausführung der Arbeiten über den gesamten geplanten Arbeitszeitraum zur Verminderung von Belastungen und Gesundheitsrisiken.

5.1.2 Zeiterfassung

Die Verwaltung des Zentralen Bauhofes nimmt die Arbeitszeiten entsprechend der „Dienstvereinbarung über die Gleitende Arbeitszeit und die Arbeitszeiterfassung“ vom 15.05.2013 auf. Eine elektronische Zeiterfassung befindet sich derzeit in Planung. Die Anwesenheitsdauer wird durch die Sachgebietsleitungen bzw. die Vorarbeiter manuell über Stundenzettel erfasst und von der Verwaltung im Abrechnungssystem erfasst.

Auf Folgendes sei im Allgemeinen hingewiesen:

Neben der Einhaltung der maximalen Arbeitszeit nach dem Arbeitszeitgesetz wird auch die ordnungsgemäße Dokumentation der Arbeitszeit, also auch der Überstunden und Rufbereitschaftsstunden, gefordert.[12] Demnach ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein entsprechendes Zeiterfassungssystem einzurichten, welches systematisch, transparent objektiv die gesamte

[12] Arbeitsgericht Emden, Urteil vom 20.02.2020, Az. - 2 Ca 94/19

Arbeitszeit abbildet, um überhaupt in der Lage zu sein zu bewerten, ob von der vereinbarten Normalarbeitszeit abgewichen wurde und in welchem Maße.

Die Zeiterfassung ist nachfolgend im IST und im SOLL als PICTURE-Prozess visualisiert:

Abbildung 20: Stundenerfassung IST in PICTURE

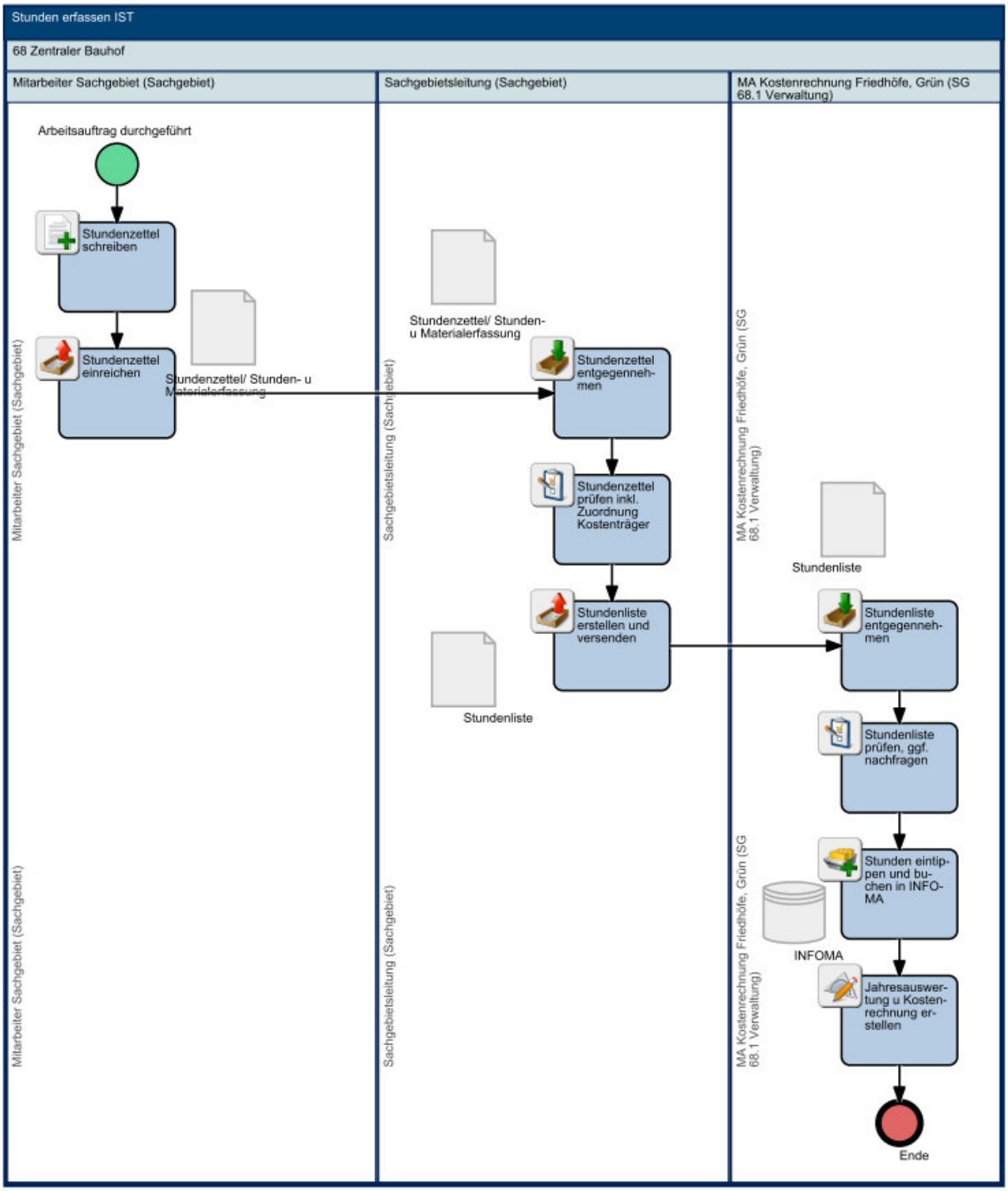
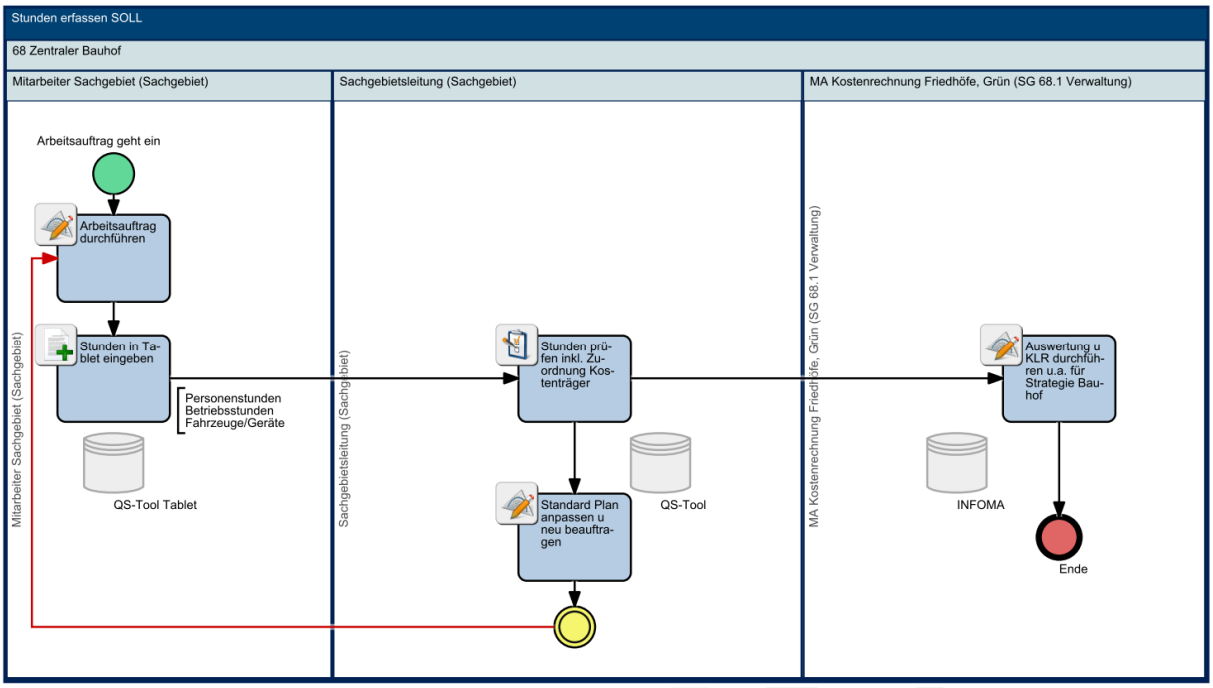


Abbildung 21: Stundenerfassung SOLL in PICTURE



5.1.3 Pausen

Für alle Mitarbeiter ist durch das Arbeitszeitgesetz bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden eine mindestens 30-minütige Pause gesetzlich vorgeschrieben. Die Mitarbeiter sind darauf hinzuweisen, dass der Weg nach Hause, um dort die Pause zu nehmen, versicherungsrechtlich nicht gedeckt ist.

Eine Mittagspause erfolgt regulär zwischen 12:30 und 13:00 Uhr am Bauhof oder einem der Außenstandorte.

Die Pausenzeiten werden in der Praxis flexibel gehandhabt, um Arbeiten, die schlecht unterbrochen werden können, abzuschließen und anschließend eine neue Aufgabe zu beginnen. Je nachdem wo sich der Einsatzort der Mitarbeiter befindet, verbringen sie ihre Pause am Einsatzort oder kommen zum Bauhof zurück. Die Fahrzeuge haben entsprechend Hygieneartikel vorrätig.

5.1.4 Urlaubsplanung

Neben der „Allgemeine Dienstanweisung“ der Stadt Hilden vom 25.11.2013 gibt es keine separate Regelung für den Zentralen Bauhof.

Demnach hat jedes Amt am Jahresanfang einen Urlaubsplan aufzustellen. Die Beantragung eines Urlaubs erfolgt schriftlich beim direkten Vorgesetzten.

Für den Winterdienst besteht keine Urlaubseinschränkung. Ist ein Mitarbeiter in den Winterdienstplan eingetragen, kann er nur Urlaub nehmen, wenn er eine Vertretung benennen kann.

5.1.5 Überstunden

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

Die „Dienstvereinbarung über die Gleitende Arbeitszeit und die Arbeitszeiterfassung“ der Stadt Hilden vom 15.05.2021 enthält in § 7 eine Überstundenregelung. Sollte ein Zeitausgleich nicht möglich sein, ist vor Beginn einer Maßnahme die Anordnung von Überstunden schriftlich zu beantragen. Die Dienstvereinbarung gilt jedoch nicht für operative Mitarbeiter.

Die im internen Katalog „Dienstplanübliche Überstunden“ aufgelisteten regelmäßig wiederkehrende Arbeiten fallen auch an Samstagen, Sonn- und Feiertagen nicht unter Rufbereitschaftsdienst. Es handelt sich dabei um reguläre Arbeitszeit mit entsprechenden Vergütungen/Zuschlägen. Sie können in folgenden Bereiche entstehen, inkl. der Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter (nicht berücksichtigt sind die Bereiche Straßen- und Kanalunterhaltung):

- Abfallbeseitigung/Reinigung (Rosenmontag, Dreckwegtag),
- Wertstoffhof,
- Berufskraftfahrerqualifizierung (alle 5 Jahre samstags),
- Kapellendienst (Totensonntag und zu den Ostergottesdiensten),
- Jahres-/Winterdienstunterweisung der Mitarbeiter und Überstunden der Einsatzleitung Abfall aus der 4-Tagewoche.

In einer Excelliste am Bauhof wird zudem dokumentiert, welche Überstunden abgebaut werden und welche ausgezahlt werden. Jeweils am 30.06. und am 31.12. erfolgt ein Ausgleich der Überstunden, um bei Bedarf auf maximal 20 Überstunden zu reduzieren. Für den Personalrat gibt es ein Beteiligungsmanagement.

Bis zum 31.01.2020 gab es eine „Dienstvereinbarung über die variable Jahresarbeitszeit im Grünflächenbereich“, die vom Personalrat gekündigt wurde. Sie regelte eine variable Jahresarbeitszeit im Grünflächenbereich mit einer saisonbedingen Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit auf bis zu 60 Stunden (jedoch nicht über zehn Stunden täglich).

Besonders Tätigkeiten im Grünbereich hängen in ihrem Umfang stark von der Vegetationsentwicklung in Abhängigkeit mit der Witterung ab. Daher kann eine Dienstvereinbarung mit der Erweiterung der Wochenarbeitsstunden, ggfs. in Kombination mit einer regelmäßigen Wochenendarbeitszeit und Regelungen zum Winterdienst, sinnvoll sein. Grundsätzlich ist im Interesse aller Beteiligten eine transparente und ausgewogene Regelung zielführend und trägt zu einem guten Betriebsklima bei.

Es blieb während der Untersuchung unklar, warum der Personalrat die Betriebsvereinbarung aufgekündigt hat.

Aufgrund der fehlenden Daten in der Grünunterhaltung und der Qualitätssicherung ist es derzeit schwierig, ein festes Modell vorzuschlagen. Grundsätzlich ist ein Jahresarbeitszeitmodell mit einem Arbeitszeitkonto sinnvoll. Dies sollte für die Mitarbeiter der Grünunterhaltung entwickelt werden, wenn die Basisdaten und die technischen Voraussetzungen für ein solches System vorhanden sind.

Es muss beachtet werden, dass die Arbeitszeit nur auf bis zu zehn Stunden verlängert werden kann, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§3 ArbZG).

Da die Aufgaben des Bauhofes in der Regel planbar sind, empfiehlt es sich z.B. in Wachstumsphasen, die Arbeitszeit von Montag bis Freitag um je 1 Stunde zu verlängern und in einem Ausgleichszeitraum abzugelten.

Eine Möglichkeit wäre es – ähnlich der alten Dienstvereinbarung – ein System aufzubauen, in dem die Mitarbeiter der Grünunterhaltung mit einer 39-Stunden-Woche in Wachstumsperioden mehr arbeiten als im Winter.

Ein Teil der Beschäftigten der Grünunterhaltung arbeitet z.B. von April bis Juli 44 Stunden in der Woche. Die so entstandenen „Überstunden“ gleichen sie in den Monaten September bis Dezember aus, in denen sie nur 34 Stunden arbeiten. In den nicht genannten Monaten gilt für diese Mitarbeiter die reguläre Arbeitszeit von 39 Stunden in der Woche. [13]

Ein anderer Teil der Mitarbeiter der Grünunterhaltung (je nach Aufgabe) arbeitet von August bis November ebenfalls 44 Stunden und gleicht von Januar bis April mit 34 Stunden aus.

Vorteile der Jahresarbeitszeit:

- regelmäßige flexible Schwankungen können ausgeglichen werden,
- der Aufwand in der Lohnbuchhaltung ist durch verstetigte Gehälter gering,
- die Personalkapazitäten passen sich an die Auftragslage an,
- Überstunden in auftragsstarken Zeiten müssen nicht jedes Mal individuell verhandelt werden.

Nachteile der Jahresarbeitszeit:

- jährliche Arbeitszeit muss aufgrund der Feiertage jedes Jahr neu berechnet werden,
- das Modell kann nur bedingt Schwankungen ausgleichen, alles was über den Plan hinausgeht, führt möglicherweise trotzdem zu Überstunden,
- entwickeln sich die Schwankungen anders als gedacht, muss mit den Beschäftigten über einen anderen Arbeitsrhythmus gesprochen werden,
- vermehrte Abstimmungsprozesse zur Feinplanung sind erforderlich,
- der Verlauf der noch zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden muss regelmäßig kontrolliert werden.

Eine spezielle Regelung zur Verlängerung und Verkürzung der Einsatzzeiten, wie bei der Unterhaltung Grün, wird für die Stadtreinigung von der Kommunal Agentur NRW nicht empfohlen,

[13] Hierbei ist § 3 S. 2 ArbZG zu beachten: Die **tägliche Arbeitszeit** darf **zehn Stunden nicht überschreiten.** Der Ausgleichszeitraum für die nach dem ArbZG höchstens zulässige wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden gem. § 3 S. 2 ArbZG beträgt 24 Wochen oder sechs Kalendermonate. Innerhalb von 24 Wochen beträgt die höchstzulässige Arbeitszeit 1.152 Stunden (8 Stunden × 6 Tage × 24 Wochen).
Zit. Böhle, Kommunales Personal- und Organisationsmanagement, https://beck-online.beck.de/Dokument?vpath=bibdata%2Fkomm%2Fboehlepersonalmanagement_1%2Fcont%2Fboehlepersonalmanagement.glsect29.glii.gl2.gld.htm&pos=1&hlwords=on (aufgerufen am 18.10.2018)

da es in der Straßenreinigung fixe Standards und Vorgaben gibt. Sollte es Probleme aufgrund von Ausfällen geben ist es einfacher, gewerbliche Anbieter kurzfristig zu beauftragen.

Alternativ kann sowohl für die Grünunterhaltung als auch für die Stadtreinigung eine Anpassung der Arbeitsbeginn- und Endzeiten in der dunklen Jahreszeit erwogen werden. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, den Dienst erst um 8.00 Uhr zu beginnen und den Dienst entsprechend später zu beenden, um das Tageslicht besser auszunutzen. Dies dient auch der Sicherheit der Mitarbeiter und der Effizienz der Ausführung der Arbeiten.

E 21 Schriftliche Regelung zur Auszahlung von Überstunden.

E 22 Regelmäßige Aktualisierung der Planung „Dienstplanübliche Überstunden“.

5.1.6 Rufbereitschaft

Generell ist Bereitschaftsdienst als Arbeitszeit anzusehen. Daher muss der Arbeitgeber die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes beachten, vor allem die Höchstarbeitszeiten und die Ruhezeiten. Dies hat zur Konsequenz, dass bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 39 Stunden die Woche bei ca. 8 Stunden täglicher Arbeit nicht viel Zeit für Bereitschaftsdienst bleibt. Das Arbeitszeitgesetz lässt, abweichend von den gesetzlichen Regelungen, Ausnahmen zu, die Arbeitszeit über 10 Stunden werktäglich auf tarifvertraglicher Grundlage zu verlängern, wenn in die Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Bereitschaftsdienst fällt.

Bei der Rufbereitschaft muss der Arbeitnehmer, ohne persönlich am Arbeitsplatz anwesend zu sein, ständig für den Arbeitgeber erreichbar sein, um auf Abruf die Arbeit aufnehmen zu können. Der Arbeitnehmer darf sich während der Rufbereitschaft an einem von ihm selbst gewählten Ort aufhalten. Im Allgemeinen wird eine Entfernung von bis zu 20 - 30 Minuten vom Arbeitsplatz akzeptiert. Zu einer klaren Rufbereitschaftsregelung gehört eine klare Definition der Handlungsfelder und Verantwortlichkeiten bei Rufbereitschaften.

In der „Dienstanweisung Winterdienst für die Stadt Hilden“ vom 11.08.2014 ist die Rufbereitschaft zum Winterdienst samt Einsatzplan und Verantwortlichkeiten verschriftlicht.

In den Bereichen Abfallbeseitigung und Straßenreinigung wurden Bereitschaftsstunden geleistet. Eine schriftliche Regelung zu Handlungsfeldern und Verantwortlichkeiten bei Rufbereitschaften lag der Kommunal Agentur NRW nicht vor. Dies sollte intern noch einmal überprüft werden.

Weitere Einsatzbereiche im Rahmen von Bereitschaft sind in Abbildung 22 zusammengestellt, ebenso, von welchem Bereich[14] am Bauhof diese geleistet wurden.

[14] Die Bereiche Straßenunterhaltung und Kanalunterhaltung sind mit aufgelistet, wurden jedoch im Rahmen der Analyse der Organisationsuntersuchung nicht näher betrachtet.

Abbildung 22: Stundenverteilung der Bereitschaftszeiten in 2019 (oben) und 2020 (unten)

Beschreibung	Stadtreinigung	Winterdienst (Gebühr)	Winterdienst (ohne Gebühr)	Sinkkästen	Ölspuren	Wilde Müllkippen	SWK	RWK	SWK-Sonderbauwerke	Summe
Summe Abfallbeseitigung	1	56	18	7	6			11		98
Summe Straßenunterhaltung		74	76	1	11	1	2			164
Summe Straßenreinigung	1	17	12		4			11		44
Summe Grünkolonne			90							90
Summe Friedhöfe			8							8
Summe Werkstätten										0
Summe Kanalunterhaltung									232	232
Gesamtsumme Stunden	**2**	**147**	**203**	**8**	**21**	**1**	**2**	**21**	**232**	**635**

Beschreibung	Winterdienst (Gebühr)	Winterdienst (ohne Gebühr)	Sinkkästen	Ölspuren	Straßenpapierkörbe	SWK-Sonderbauwerke	Summe
Summe Abfallbeseitigung	29		3	15			46
Summe Straßenunterhaltung	16	59		10	1		85
Summe Straßenreinigung				5			5
Summe Grünkolonne							0
Summe Friedhöfe							0
Summe Werkstätten	4						4
Summe Kanalunterhaltung						221	221
Gesamtsumme	**48**	**59**	**3**	**29**	**1**	**221**	**360**

5.1.7 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. Durch die Betriebsleitung ist ein passendes System für eine sinnvolle Unterweisung der Mitarbeiter aufzustellen.

Grundsätzlich sind Unterweisungen erforderlich bei:

- Neueinstellung von Mitarbeitern – auch Führungskräften – vor der Arbeitsaufnahme,
- vor der Arbeitsaufnahme bei geänderten Arbeitsabläufen,
- regelmäßig wiederkehrend, mindestens jährlich (§ 4 BGV A1),
- bei besonderen Anlässen wie Versetzung, Veränderungen im Aufgabenbereich, Einführung neuer Arbeitsmittel sowie nach Unfällen oder Beinahe-Unfällen.

In Hilden findet eine jährlich wiederkehrende allgemeine Sicherheitsunterweisung durch die externe Berater (verantwortlich ist die Fachkraft für Arbeitssicherheit der Stadt Hilden) zu Themen wie Winterdienst oder persönliche Schutzausrüstung (PSA) statt. Individuelle Unterweisungen werden bereichsbezogen ebenfalls von der jeweiligen Sachgebietsleitung durchgeführt. Die Unterweisungen werden schriftlich, inkl. Unterschriften, dokumentiert.

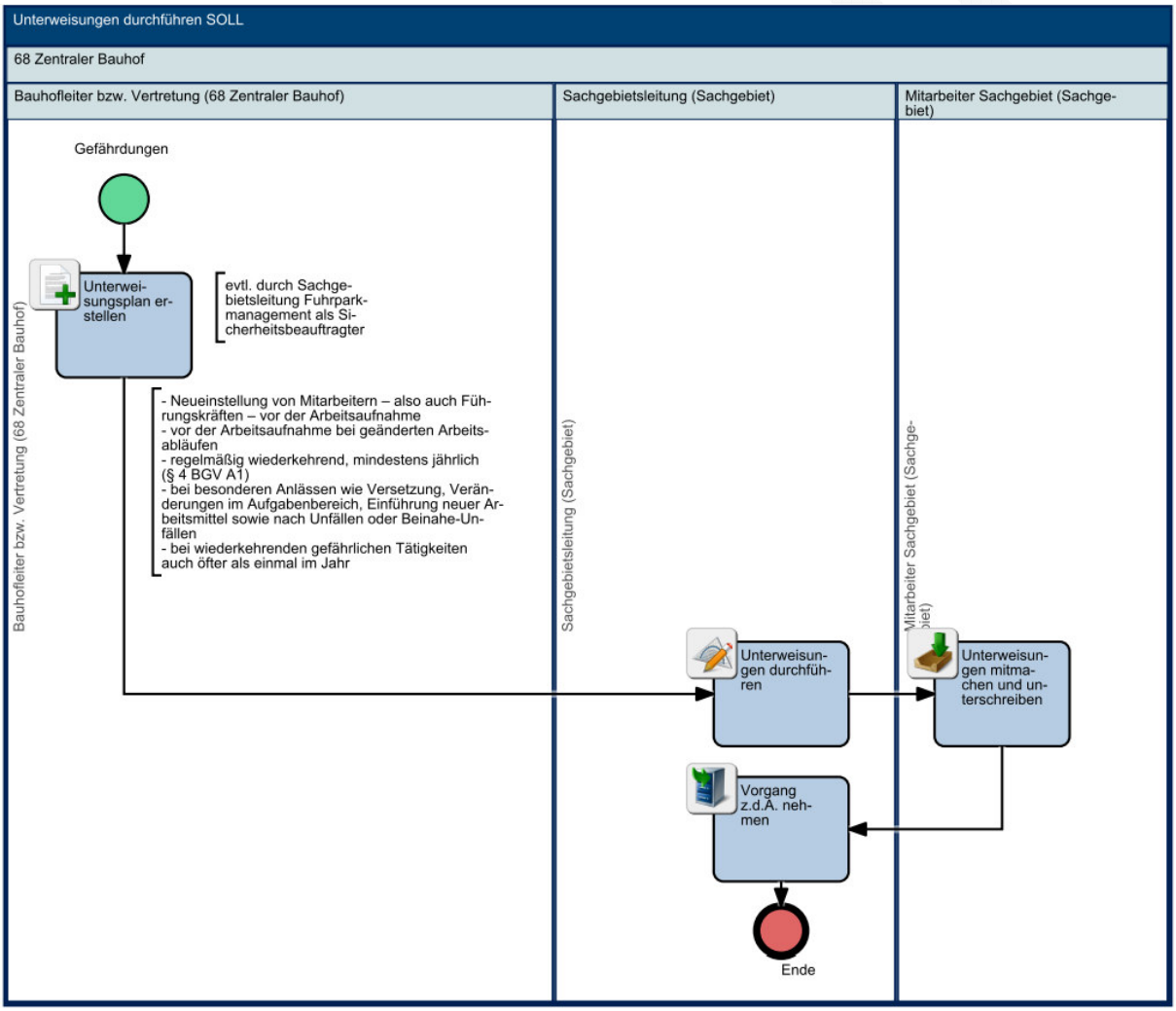
Eine präzise Planung und Strategie sind jedoch nicht erkennbar. Jede Sachgebietsleitung bestimmt die Inhalte individuell nach Bedarf. Nachunterweisungen bei fehlenden Mitarbeitern werden nach deren Rückkehr durchgeführt.

Die Sachgebietsleitungen werden von der Bauhofleitung nicht unterwiesen. Dies stellt einen Mangel in der Organisation dar. Gemäß §12 ArbSchG sind auch die Führungskräfte zu unterweisen.

Es wird empfohlen, eine bauhofweite Steuerung der Unterweisungen inkl. Inhalte vorzunehmen und diese wiederkehrend zu planen (Unterweisungsplan). Mit einer entsprechenden Nachverfolgung durch die Führung des Zentralen Bauhofes und Ergänzung zu neuen Themen erhält der Bauhof eine bessere Übersicht, Steuerungsmöglichkeit über die durchzuführenden Unterweisungen und damit eine erhöhte Rechtssicherheit.

Der Prozess „Unterweisungen durchführen SOLL“ ist nachstehend in PICTURE visualisiert:

Abbildung 23: Prozess Unterweisungen SOLL in PICTURE



E 23 Unterweisungsplan mit Zielen und Inhalten erstellen und nachverfolgen.

E 24 Führungskräfte in Unterweisungskonzept einbeziehen.

5.1.8 Personalbeschaffung und -entwicklung

Alle mit dem Personal zusammenhängenden Fragen werden in den nächsten Jahren aufgrund der demographischen Veränderungen kritischer. So wie in Hilden werden auch in allen umliegenden Kommunen und Unternehmen Mitarbeiter gesucht und der Fachkräftemangel führt zu einem Wettbewerb um die besten Köpfe. Dazu ist es wichtig, dass sich der Zentrale Bauhof als attraktiver Arbeitsplatz darstellt.

5.1.8.1 Personalbeschaffung

Allgemeine Vorgabe für die Personalbeschaffung ist ein (ggf. zu erstellendes) Personalentwicklungskonzept sowie ein Stellenplan.

Ein Stellenplan des Bauhofes der Stadt Hilden lag der Kommunal Agentur NRW vor, ein Personalentwicklungskonzept der Stadt Hilden jedoch nicht.

In den Bewerbungsprozess sind die Bauhofleitung und das Personalamt eingebunden. Die Selektion erfolgt durch die Bauhofleitung.

Für den Ausschreibungsprozess gibt es Vorlagen. Grundsätzlich können auf der Basis der Stellenbeschreibungen die Stellenausschreibungen gefertigt werden. Transparente und angemessene Bewertungen erleichtern die Personalsuche. Vor dem Hintergrund der angespannten Verfügbarkeit von Nachwuchskräften ist eine frühzeitige Strategie zur Beschaffung neuer Mitarbeiter erforderlich. Ein Personalkonzept kann dabei unterstützend wirken.

5.1.8.2 Ausbildung

Derzeit wird am Bauhof in der Kfz-Werkstatt ausgebildet, da dort alle Ausbildungsinhalte abgedeckt werden können.

Sollten aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels künftig Probleme bei der Personalbeschaffung entstehen, kann über eine verstärkte Ausbildungstätigkeit, ggfs. gemeinsam mit anderen Bauhöfen, in interkommunaler Zusammenarbeit oder aber auch mit gewerblichen Betrieben nachgedacht werden. Dies ist insbesondere dann eine Möglichkeit, wenn Ausbildungsinhalte nicht komplett am Bauhof abgedeckt werden können. Auch im Hinblick auf die Altersstruktur ist Ausbildung am Bauhof ein wichtiger Faktor.

5.1.8.3 Fort- und Weiterbildung

Regelmäßige Fort- und Weiterbildung sind in zahlreichen Betriebsbereichen von Belang und wichtiges Instrument der Mitarbeitergewinnung. Gesetzliche Verpflichtungen für Fortbildungen für verschiedenste Tätigkeiten, z.B. Spielplatzkontrolle und die Weiterbildung zum Erlangen von benötigten Fachkenntnissen sind dabei immer noch die wichtigsten Gründe. Zusätzlich sind Fort- und Weiterbildung eine Möglichkeit, die Motivation zu steigern und Entwicklungspotentiale aufzuzeigen.

Am Zentralen Bauhof haben die Mitarbeiter in den letzten fünf Jahren an Fort- und Weiterbildungen in folgenden Bereichen teilgenommen:

- Spielplätze (Seminar, Qualifikation zum Spielplatzprüfer),
- Kanal (UVV Einstiegs- u. Rettungstraining Kanal, Kanalwärter-Aufbaukurs, Modul 4 f. Gaswarneinrichtungen, Kurs Prüf. von Kanalabsperrblasen u. Kissen),
- Kfz (Kfz-Schadensgutachter),
- Fahrzeugführung (ADR-Auffrischung, Fahrsicherheitstraining, Unterweisung LKW-Ladekranführer, Sachkundiger DGUV70, Unterweisung Radlader und Bagger, Forum Rückwärtsfahren Abfall, Ausbildung Fahrerlaubnis Kl.CE, Kundenschulung bei Zöller-Kipper, Module 1 bis 5 des Berufskraftfahrerqualifikationsgesetzes (BKrFQG)),
- Abfall (Seminar Abfallbehälter, Veranstaltung „Das neue Verpackungsgesetz“,
- Elektro (Seminar Elektrogesetz, Kurs Elektrofachkraft, Kurs Prüf. elektr. Betriebsmittel, Schulung Verpack. Lithiumbatt.),
- Verwaltung (Seminar Gebührenkalkulation, BWL FH, Seminar Infoma KLR, Seminar Kalkulation Abfallgebühren),
- Friedhof (Seminar Rechtsfragen FH + Bestattung),
- Grünunterhaltung (Praxisseminar Grünunterhaltung, Seminare Stihl)
- sowie Erfahrungsaustausche, Arbeitskreise und Fachtagungen.

Durch ihre Ausbildung sind die Mitarbeiter grundsätzlich ausreichend qualifiziert. Die Anzahl der Schulungen ist allerdings auf die Zeitspanne und Mitarbeiteranzahl gering (s. Tabelle 10), was zu einer Veralterung des Wissens und möglicherweise unzureichender Kenntnisse hinsichtlich rechtlicher oder fachlicher Anforderungen führt. So hat ein großer Teil der Mitarbeiter in den letzten Jahren keine Schulung erhalten. Bei 117 Mitarbeitern entsprechen 124 Schulungen gerade einmal einer Schulung pro Mitarbeiter über die Zeitspanne von 2015 bis 2019.

Tabelle 10: Übersicht über die Anzahl der Schulungen der Jahre 2015 - 2019

Jahr	Anzahl der Fort- und Weiterbildungen
2015	13
2016	17
2017	24
2018	40
2019	30

Am Baubetriebshof sollte die Fort- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter ausgebaut und in den Jahresgesprächen ein konkreter Schulungsschwerpunkt für das nächste Jahr festgelegt werden. Der jeweilige Vorgesetzte sollte dabei auf die Wünsche der Mitarbeiter - soweit sinnvoll - eingehen, aber auch entsprechende Vorschläge/verpflichtende Schulungen für jeden Mitarbeiter festlegen und in einem Schulungskonzept bündeln, um einen Überblick zu haben. Schwerpunkte sollten z.B. im Gesundheitsschutz und der Digitalisierung etc. liegen.

Die Verwaltung und Planung von Schulungen einschließlich der Pflicht- und Wiederholungsschulungen sollten in einem mitarbeiterscharfen Schulungsplan festgehalten werden. Damit ist gewährleistet, dass bei Ausscheiden eines Mitarbeiters eine Übersicht über den vorgehaltenen Qualifikationen vorhanden ist, die ersetzt werden müssen.

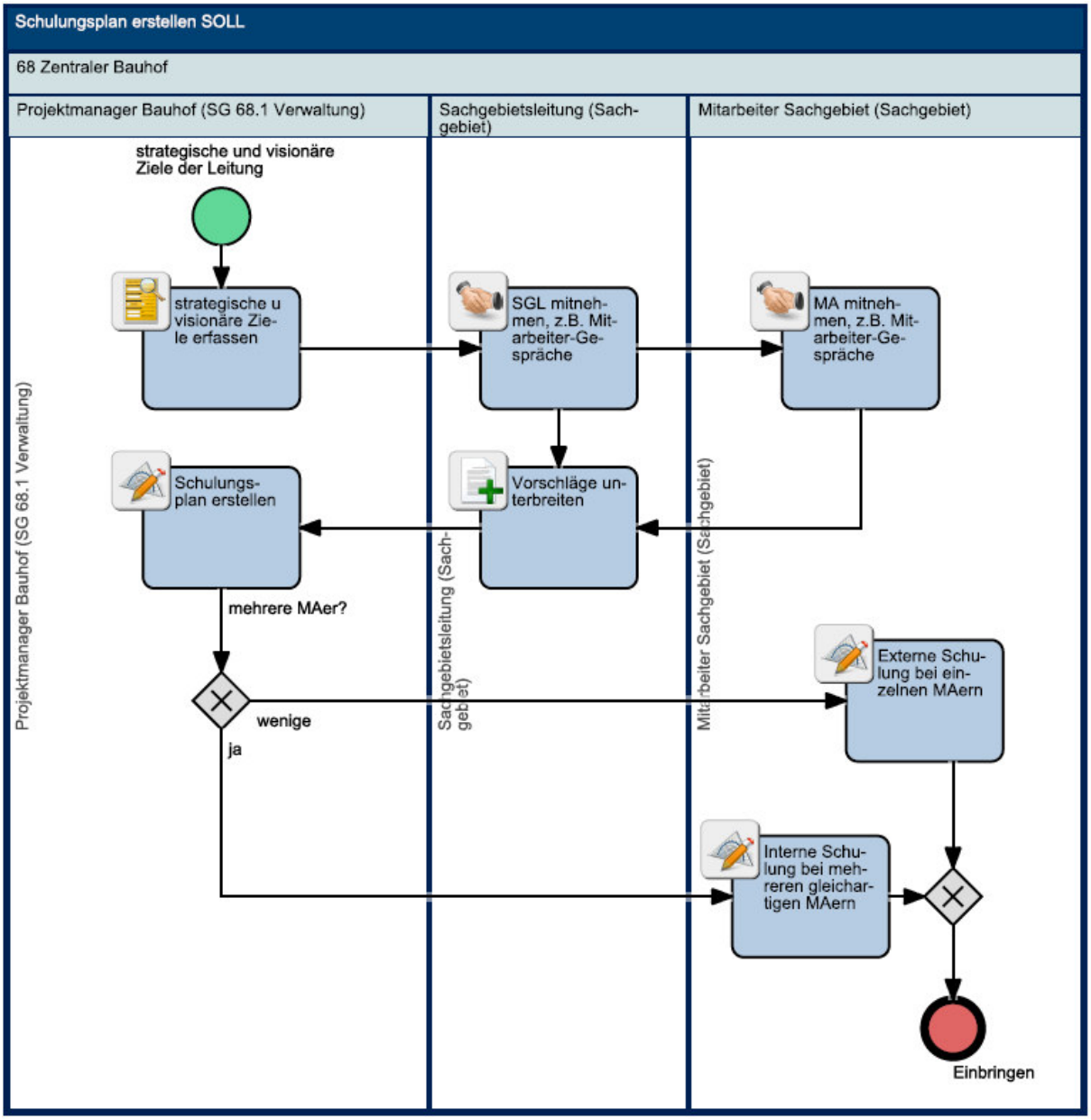
Im Bereich Fort- und Weiterbildung bietet es sich an, z.B. Inhouseschulungen mit anderen lokalen Bauhöfen zusammen zu organisieren, um Fahrzeiten und ggf. Kosten einzusparen.

E 25	Erstellung und Aktualisierung eines Schulungskonzeptes samt jährlicher Schulungsplanung, Budget und Überblick über das vorhandene bzw. abfließende Wissen bei Mitarbeiterwechsel.

Untenstehend ist der Prozess „Schulungsplan erstellen SOLL“ in PICTURE visualisiert:

Entwurf

Abbildung 24: Schulungsplan erstellen SOLL in PICTURE



5.1.8.4 Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der Alterstruktur am Zentralen Bauhof ist der Personalentwicklung besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Es wird dringend empfohlen, mit einem auf die besonderen Belange des Bauhofes abgestimmten Personalentwicklungskonzept auf eine Verjüngung der Beschäftigten am Bauhof hinzuwirken und dem mit dem Abgang von vielen Beschäftigten einhergehendem Wissensverlust entgegenzuwirken. Damit einher gehen Ansätze zum Umgang mit dem Mangel an Nachwuchskräften gerade im gewerblichen und technischen Bereich sowie Ansätze zur Auswahl und Vorbereitung von möglichen Nachwuchsführungskräften am Bauhof.

E 26 Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes.

5.1.8.5 Wissensmanagement

Sowohl bei Ausscheiden als auch bei längerer Abwesenheit von Beschäftigten ist ein strukturierter und transparenter Umgang mit Wissen von großer Bedeutung.

Mit der am Zentralen Bauhof vorgefundenen Altersstruktur kommt dem Wissenstransfer eine wichtige Rolle zu. Mit dem Austritt von erfahrenen Mitarbeitern fließt oft viel Erfahrung und Wissen aus dem Betrieb ab. Darum ist es wichtig, sich frühzeitig und langfristig auf diese Situation einzustellen. Potenzielle Schwierigkeiten können in einem entsprechenden Personalkonzept aufgenommen und Gegenmaßnahmen mit Zuschnitt auf die Betriebsansprüche ergänzt werden.

Um Wissensmanagement auch im Alltag zu leben, sollten einige Grundregeln beachtet werden:

- Benennung der wichtigsten Aufgaben, Ansprechpartner, Standards und Hilfsmittel,
- Benennung von Wissenslücken und Schließung durch Fortbildung,
- gutes Arbeitsklima erhöht die Bereitschaft zum Wissensaustausch,
- positive Fehlerkultur,
- wichtige Themen/It-Anwendungen etc. müssen mehrere Personen beherrschen,
- verbindliche Ablagestruktur von Dokumenten, Betriebsanweisungen, Vorschriften und Vorlagen.

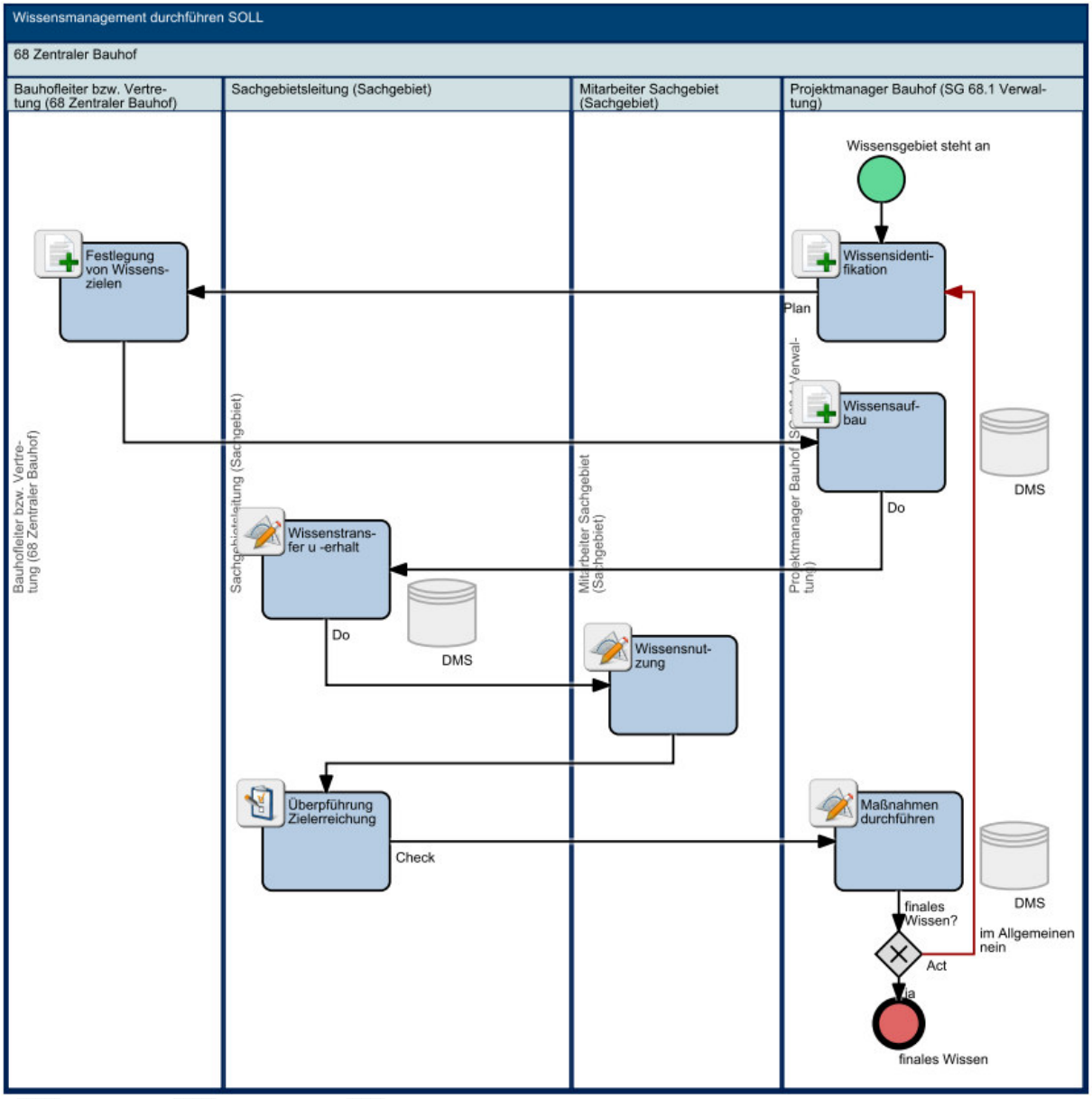
Bei der Größe des Betriebes und der beschriebenen Altersstruktur, insbesondere der Führung (Bauhofleitung und Sachgebietsleitung Grünunterhaltung gehen kurzfristig in den Ruhestand), kommt dem Wissenstransfer eine wichtige Rolle zu. Es wird empfohlen, mithilfe einer kurz- bis mittelfristigen Planung einem Wissensverlust am Zentralen Bauhof entgegenzuwirken. Geeignete Strukturen setzen sich aus Bausteinen wie:

- Prozessanweisungen,
- Vorgabedokumenten (wie Tourenpläne),
- aussagekräftige Dokumentationen,
- Einarbeitungen der Nachfolger durch die Stelleninhaber,
- Ausbildungen von Fachkräften besonders bei Spezialtätigkeiten
- Weiterqualifizierungen von Mitarbeitern,
- Personal-(entwicklungs-)konzept und
- Weiterbeschäftigung auf Basis einer geringfügigen Beschäftigung
- etc.

zusammen. Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass ein ausreichend qualifizierter Personalstamm zur Verfügung steht und eine schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einen Aufgabenbereich sichergestellt ist.

Untenstehend ist der Prozess „Wissensmanagement durchführen SOLL“ in PICTURE visualisiert:

Abbildung 25: Wissensmanagement durchführen SOLL in PICTURE



E 27 Um einem Wissensverlust vorzubeugen, sollte ein weiterführendes Wissensmanagement aufgebaut werden.

5.2 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Kommunikation

Eine abgestimmte und strukturierte Kommunikation sorgt dafür, dass rechtzeitig alle wichtige Informationen den Entscheidungsträgern bekannt sind und sie ihren Sachverstand einbringen können.

5.2.1 Interne Kommunikation

5.2.1.1 Bauhofbesprechung und Bereichsbesprechungen

Insgesamt herrscht am Bauhof eine Philosophie der „offenen Türen“, damit Herausforderungen direkt angegangen werden können. Die Leitung des Zentralen Bauhofes ist in Abstimmungstermine mit der Verwaltung bzw. den anderen Fachbereichen der Stadt Hilden, u.a. Amtsleiterkonferenz, eingebunden.

Die häufigste Besprechung im Bauhof besteht in der Tageseinteilung zu Dienstbeginn. Hier werden den Mitarbeitern durch die Sachgebietsleitung bzw. den Vorarbeiter die entsprechenden Aufgaben zugeteilt.

Neben der Tageseinteilung gibt es die monatliche „Meisterrunde“, an der die Sachgebietsleitungen und die Bauhofleitung teilnehmen und bereichsübergreifende Themen und Projekte besprechen.

Themen aus den Einzelbereichen werden wöchentlich zwischen der jeweiligen Sachgebietsleitung und der Bauhofleitung besprochen. Die Dauer des Gespräches richtet sich nach der Anzahl, Komplexität und Aktualität der Themen. Daneben gibt es tägliche anlassbezogene Gespräche zwischen der Bauhofleitung und der Sachgebietsleitung Verwaltung, mitunter auch mit den anderen Sachgebietsleitern.

Im Bereich Friedhof gibt es zusätzlich zu täglichen Besprechungen einmal wöchentlich am Hauptfriedhof eine separate Besprechungsrunde zwischen Sachgebietsleitung und Vorarbeiterrunde zur internen Abstimmung.

Pro Standort findet eine Besprechung morgens mit den Vorarbeitern statt. Vom Hauptfriedhof aus besuchen die Meister die anderen Standorte täglich oder telefonieren mit den Vorarbeitern und begehen regelmäßig die Standorte, um Fragen zu klären und stichprobenartig Durchführungskontrollen zu machen.

Eine zusätzliche Gesprächsrunde am Hauptfriedhof wird einmal im Monat (mit To-Do-Liste) mit Friedhofsverwaltung/Grabstättenangelegenheiten durchgeführt.

Im Sachgebiet Abfallbeseitigung und Stadtreinigung gibt es direkte Abstimmungen zwischen der Sachgebietsleitung und der Verwaltung, z.B. bei Beschwerden, Nachfragen oder Änderungen der Tourenplanung.

Die interne Kommunikation wird als gut empfunden.

5.2.1.2 Kommunikation mit Mitarbeitern während der Arbeitszeit

Die Kommunikation während des Tages wird über Mobiltelefone in den jeweiligen Fahrzeugen und bei den jeweiligen Vorarbeitern aufrechterhalten. In Ergänzung nutzen die Mitarbeiter unaufgefordert ihre privaten Geräte.

Der Einsatz von privaten Mobilfunkgeräten birgt neben datenschutzrechtlichen Fragen auch versicherungstechnische Fragen.

Die Mitarbeiter müssen für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert werden. Zu klären ist auch, inwieweit eine Erreichbarkeit über die privaten Geräte ermöglicht werden muss, ob eine Nutzungsentschädigung geleistet wird und ob die Mitarbeiter zulassen müssen, dass die Stadt Einstellungen auf den privaten Geräten vornimmt, die die Sicherheit der Organisationsdaten und des Organisationsnetzes gewährleisten. Die Haftung, wenn mitarbeitereigene Geräte bei der Nutzung zu Schaden kommen, muss geklärt sein.

Generell empfiehlt die Kommunal Agentur NRW grundsätzlich den Einsatz von dienstlichen Mobilfunktelefonen (Smartphones) zum Erreichen der Mitarbeiter.

E 28 Einsatz von betriebseigenen Smartphones für weitere Mitarbeiter prüfen oder eine schriftliche Regelung des Einsatzes privater Geräte inkl. Datenschutzregelungen festlegen.

5.2.1.3 LoB/Mitarbeitergespräche

Der jährlich zur Verteilung anstehende Anteil „leistungsorientierte Bezahlung“ (LoB) stellt ein tariflich vereinbartes Instrument zur Entlohnung erbrachter Leistungen dar, das über die Normalarbeitsleistung hinausgeht. Als Element der Mitarbeiterführung und internen Kommunikation wird im Zusammenhang mit der Beurteilung zur LoB ein jährliches Gespräch zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern geführt. Dies ist ein vertrauliches Gespräch, das sich dadurch auszeichnet, dass die Führungskraft auf den Mitarbeiter eingeht und diesem zuhört.

Eine individuelle zielorientierte Aufgabenstellung der Mitarbeiter zur Erreichung des Anteils LoB existiert. Die Auszahlung erfolgt nach dem Grad der Zielerreichung. Für die Protokollierung der Gespräche gibt es eine Vorlage.

Die Bauhofleitung führt diese Gespräche mit den Sachgebietsleitungen Verwaltung durch. Die LoB-Gespräche mit den weiteren Mitarbeitern ist durch die Leitung des Zentralen Bauhofes Hilden an die Sachgebietsleitungen delegiert worden. Diese Gespräche werden von den Sachgebietsleitungen Verwaltung, Grünunterhaltung, Friedhof und Abfallbeseitigung/Stadtreinigung durchgeführt.

Die LoB-Gespräche/Mitarbeitergespräche können als wichtige Kommunikation mit den Mitarbeitern dienen, aus denen sich Wünsche der Mitarbeiter und Ziele in der Personalentwicklung ableiten lassen können. Daher empfiehlt es sich weiterhin, diese Gespräche jährlich durchzuführen. Dabei sollten die betrieblichen Ziele im Vorfeld von der Führungsebene konzertiert abgesprochen werden, damit die Einsatzleiter und Mitarbeiter daraus individuelle Ziele generieren können. Ein Modell mit einer Grundausschüttung und einer nach einem standardisierten

Punktesystem errechenbaren Sonderzahlung hat sich vielerorts bewährt und belohnt die Mitarbeiter, die besonderen Einsatz zeigen.

E 29 Konsistenz bei der Durchführung der LoB-Gespräche schaffen und in der dafür bestimmen Vorlage dokumentieren.

5.2.2 Externe Kommunikation

Die Angelegenheiten des Zentralen Bauhofes werden durch die Dezernatsleitung in Absprache mit der Bauhofleitung zum Bürgermeister, in Rat, Ausschüsse und in die Politik eingebracht und vertreten. Bei Fachfragen nimmt die Bauhofleitung auf Anforderung teil.

Pressemittteilungen erfolgen gemäß Dienstanweisung „Umgang mit Medien“ in Abstimmung mit der Pressestelle und bei Bedarf mit der Dezernatsleitung. Hinzu kommen Dienstbesprechungen mit der Unteren Abfallwirtschaftsbehörde des Kreises Mettmann oder die Abfallberaterrunden der Kommunen im Kreis Mettmann. Bürgerkontakt hat der Bauhof über Meldungen aus dem Mängelmelder der Stadt Hilden sowie über direkte Anrufe im Bauhof.

Die Prozesse werden in der Intensität als auch Häufigkeit als gut bewertet.

5.3 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Betriebswirtschaft

5.3.1 Kosten-/Leistungsrechnung

Eine Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) 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.

Um eine interne Leistungsverrechnung zu ermöglichen und eine klare Auftragsdefinition für den Zentralen Bauhof zu generieren wurde auch eine KLR für den Zentralen Bauhof erstellt.

Bei den gebührenrechenden Einheiten sind entsprechende Kosten/-Leistungsrechnungen Voraussetzung für die Gebührenkalkulation. Diese werden durch Mitarbeiter des Bauhofs durchgeführt. Inwieweit die ermittelten Leistungen für alle Ziele der KLR ausreichend sind, ist durch den Bauhof ständig zu hinterfragen. Da die Leistungen hier oft auf Produkte bezogen werden, sind Aussagen zu bestimmten Tätigkeiten selten abzuleiten.

Auch bei den nicht gebührenrechenden Aufgaben konnte bei der Erfassung und Zuordnung der Kosten bereits ein hoher Standard erreicht werden. Da im Rahmen des Projektes erhebliche Abweichungen bei der Datengrundlage, insbesondere in den Bereichen Grünflächen/Straßenbegleitgrün, festgestellt wurde, sollte nach der finalen Aufnahme der Grundlagedaten die KLR aktualisiert, angepasst und ggf. erweitert werden.

E 30 Überarbeitung der KLR nach Aufnahme aller Grundlagendaten Grünflächen/Straßenbegleitgrün.

5.3.2 Kostenstellen und Träger

Eine moderne Kostenrechnung sollte die Informationen in einer Detailierung erfassen, die es erlaubt, dass jede Tätigkeit objektscharf zugeordnet werden kann. Damit kann sowohl der auftraggebende Fachbereich als auch der Bauhofleiter Tätigkeiten aktiv steuern. Ziel ist eine Kostenstruktur, die ein hohes Maß an Transparenz und gleichzeitig eine übersichtliche Handhabung ermöglicht.

Die Kostenstellen sollten so klar definiert werden, dass bei der Eingabe jeder Arbeitsstunde eindeutig ist, welche Leistung welcher Kostenstelle zugeordnet wird. Beispielsweise sollten bisher vorhandene Kostenstellen wie „Gebäude allgemein“ oder „Zentraler Bauhof“ weiter heruntergebrochen werden. In großen Teilen kann die Arbeit bereits eindeutig einer Tätigkeit und einem Ort zugeordnet werden, z.B. „Grünanlagen Stadtpark“.

5.3.3 Kostenerfassung

In den letzten Jahren hat sich der Einsatz von Betriebssoftware an den Bauhöfen durchgesetzt und die Digitalisierung von Prozessen hat eingesetzt. Ein nützlicher Baustein ist die digitale Stundenerfassung.

Die Kostenerfassung in Hilden erfolgt über die Auftragszettel separat zum Auftrag, auf denen die Mitarbeiter ihre geleisteten Stunden anhand der passenden Kostenstellen aus einem Gesamtkatalog aller Aufgaben heraussuchen. Hinzu kommen Fahrzeuge, Geräte und verbrauchtes Material. Die Auftragszettel werden von den Bereichsleitern kontrolliert und mit manuellem Aufwand von der Verwaltung in Infoma übertragen.

Wenn künftig alle Aufträge verschriftlich sind und flächendeckend eindeutige Kostenstellen vorliegen, liegen die Grundlagen für ein digitales Auftragsmanagement vor. Mit der Schaffung einer Möglichkeit der direkten Eingabe der Stunden in ein digitales Medium, würde der Aufwand beim Ausfüllen und der Kontrolle sowie Übertragungsfehler entsprechend reduziert werden. So hätten die Verwaltungskräfte mehr Kapazitäten für andere Aufgaben, bspw. zur Unterstützung der Einführung einer Kosten-/ Leistungsrechnung.

Schlussendlich macht die durchgängige Dokumentation der Stunden die Zuordnung von genutzten Ressourcen zu Tätigkeiten möglich.

E 31 Digitalisierungsgrad bei der Kostenerfassung erhöhen.

5.3.3.1 Stundensätze

Die Kalkulation der Stundensätze sollte vom Grundsatz der produktiven Stunden und aller am Zentralen Bauhof anfallenden Kosten ausgehen.

Eine Stundensatzberechnung enthält Kosten wie:

- Personal (Sozialversicherung, Zuschläge, Rückstellungen, Versicherung etc.),
- Material (Treibstoffe, Dienstkleidung, Verbrauchsmaterial, Kommunikation etc.),
- Gebäude (Steuern, Unterhaltung, Abschreibungen etc.),
- Fahrzeuge (Unterhaltung, Versicherung, Abschreibungen, Steuern etc.) und
- Fremdvergaben etc.

Alle anfallenden Kosten werden durch die produktiven Stunden am Zentralen Bauhof dividiert. Die Stundensatzberechnung ist entsprechend den aktuellen Gegebenheiten jährlich anzupassen.

Die Sichtung der Berechnung der Stundensätze zeigt aktuelle Stundensätze, die entsprechend der Bereiche ermittelt wurden. Durch die gute Kostenerfassung sind individuelle Fahrzeugstundensätze ermittelt worden.

5.3.4 Bewertung

Es fehlt neben einer einheitlichen Bauhofsoftware auch eine echte Kosten- und Leistungsrechnung. Bevor diese umgesetzt werden kann, müssen u.a. Basisdaten im Grünflächenkataster erfasst und aktualisiert werden sowie mit den Stundenerfassungen in Infoma in Einklang gebracht werden. Neben diesen Basisdaten sind entsprechende Konzepte z.B. für die Grünpflege weiter zu entwickeln. Diese und weitere Projekte müssen strukturiert in einem gemeinsamen Kontext in der Zukunft auf der Basis ausgewerteter Zahlen strategisch angegangen werden. Dafür fehlen derzeit Zeitkontingente bei den Führungskräften (u.a. in der Grünunterhaltung).

5.4 Führungs- und Unterstützungsprozesse - Rechtliche Anforderungen

5.4.1 Rechtssicherheit

Um die Rechtssicherheit herzustellen und aufrecht zu erhalten, ist eine regelmäßige und gesteuerte Gesetzesverfolgung notwendig. Dies kann über verschiedene Kanäle wie z.B. Veranstaltungen, Informationen durch den Städte- und Gemeindebund NRW und Newsletter erfolgen.

Nach den Erfahrungen der Kommunal Agentur NRW ist es empfehlenswert, sich zumindest einmal jährlich mit den neuen rechtlichen Bestimmungen, Urteilen und Erlassen, z.B. im Rahmen externer Seminare, auseinanderzusetzen. Insbesondere im Bereich der Dokumentation, der Spielplatzkontrolle sowie der Verkehrssicherungspflichten muss sichergestellt sein, dass der Zentrale Bauhof sich an die geforderten Sorgfaltspflichten hält.

Der Zentrale Bauhof Hilden erhält Informationen zu Gesetzesänderungen über den Verteiler der Stadt (Gesetzes- und Mitteilungsblatt aus dem Rathaus). Im Rahmen von Schulungen bringen Mitarbeiter neues Wissen mit ein. Eine Übersicht über eine zentrale Sammlung gibt es nicht. Verantwortlich sind sowohl die Bauhofleitung als auch die Sachgebietsleitungen mit ihren bereichsspezifischen rechtlichen Vorgaben. Die Nachhaltung von geänderten rechtlichen Bestimmungen, DIN-Normen oder Veränderungen beim Stand der Technik erfolgt nicht konsequent strukturiert, so dass die Vollständigkeit nur bedingt nachprüfbar ist.

E 32 Systematisierung und ordentliche Dokumentation von Gesetzen, Normen, Vorschriften usw.

5.4.2 Dienstanweisungen

Dienstanweisungen sind wichtige Bestandteile haftungsrechtlicher Organisation eines Prozesses, die für alle mit den Aufgaben betrauten Personen verpflichtend gelten. Dienstanweisungen sollten grundsätzlich regelmäßig geprüft werden, um sie den aktuellen Anforderungen anzupassen.

Bei der Erstellung von Dienstanweisungen für den Zentralen Bauhof in Hilden werden die Vorgaben und Vorlagen des Rathauses genutzt.

Im Rahmen der Untersuchung wurden u.a. folgende Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen dokumentiert:

- Allgemeine Dienstanweisung (der Stadt vom 25.11.2013),
- Dienstvereinbarung über die variable Jahresarbeitszeit im Grünflächenbereich (in Kraft seit dem 01.05.1997 (zum 31.01.2020 vom Personalrat gekündigt),
- Dienstanweisung Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (vom 13.03.2002),
- Dienstvereinbarung über die Gewährung von Dienst- und Schutzbekleidung (01.08.1992),
- Dienstvereinbarung über die Gleitende Arbeitszeit und die Arbeitszeiterfassung (vom 15.05.2013),
- Dienstanweisung zur Kontrolle der Straßen, Wege, Plätze, Brücken, Bäume in der Stadt Hilden (in Kraft seit dem 22.03.2018),
- Dienstanweisung zur Kontrolle der Verkehrssicherheit auf den Kinderspiel- und Bolzplätzen der Stadt Hilden (vom 21.10.2010),
- Dienstanweisung Winterdienst für die Stadt Hilden (vom 11.08.2014).

Die Mitarbeiter haben jederzeit die Möglichkeit, die Dienstanweisungen am Zentralen Bauhof einzusehen. Der Standort ist bekannt.

Die Kommunal Agentur NRW empfiehlt, die Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen hinsichtlich ihrer Anwenderfreundlichkeit und der Anforderungen regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf zu aktualisieren. Es wird ein Turnus von drei bis fünf Jahren empfohlen. Die Aufgabe liegt nicht hauptsächlich im Bauhof, sondern in der Kernverwaltung.

E 33 Dienstanweisungen, die älter als fünf Jahre alt sind, sollen auf ihre Aktualität hin überprüft werden und bei Bedarf angepasst werden.

5.4.3 Arbeitsschutz

Dem Arbeitsschutz an Bauhöfen fällt, vor dem Hintergrund vieler operativer Arbeiten mit verschiedenen Geräten und Maschinen sowie Gefahren im laufenden Straßenverkehr, eine besondere Rolle zu. Der Arbeitsschutz bildet eine Säule für die Organisation des Bauhofes, dem Umgang mit Fahrzeugen und Geräten sowie der Prozessgestaltung.

5.4.3.1 Fachkraft für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte

Nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) muss eine Fachkraft für Arbeitssicherheit schriftlich bestellt werden. Dies kann eine interne oder externe Fachkraft für Arbeitssicherheit sein, die regelmäßig, mindestens aber einmal im Jahr, vor Ort berät. Die Fachkraft hat eine gesetzlich vorgesehene Funktion in der Beratung hinsichtlich der Ausgestaltung des Arbeitsschutzes.

Neben der Fachkraft für Arbeitssicherheit gibt es Sicherheitsbeauftragte. Ihnen kommt bei der Durchführung der Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten eine unterstützende Rolle zu. Im Regelfall hat der Arbeitgeber in Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten Sicherheitsbeauftragte zu bestellen und zu schulen [15]. Die Sicherheitsbeauftragten unterstützen bspw. bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten (Prüfung Nutzung PSA) und machen auf Unfall- und Gesundheitsgefahren aufmerksam.

Der Arbeitgeber muss die Anzahl der Sicherheitsbeauftragten anhand folgender Kriterien selbst festlegen:

- räumliche Nähe zu den Beschäftigten,
- zeitliche Nähe zu den Beschäftigten,
- fachliche Nähe zu den Beschäftigten,
- Unfall- und Gesundheitsgefahr im Unternehmen,
- Anzahl der Beschäftigten.

Der Zentrale Bauhof in Hilden wird durch eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit mitbetreut. Im Bauhof selbst sind mehrere Mitarbeiter als Sicherheitsbeauftragte vorhanden. Im Hinblick auf die anstehenden personellen Veränderungen ist eine rechtzeitige Nachbesetzung zu beachten.

[15] § 22/23 des SGB VII und § 20 DGUV Vorschrift 1 "Grundsätze der Prävention" bzw. Ziffer 4.2 DGUV Regel 100-001 "Grundsätze der Prävention"

Tabelle 11: Verteilung der Sicherheitsbeauftragten

Straßenunterhaltung	**1 Mitarbeiter**
Kanalunterhaltung	1 Mitarbeiter
Friedhöfe	1 Sachgebietsleitung
- Hauptfriedhof	1 Mitarbeiter
- Südfriedhof	1 Mitarbeiter
Grünunterhaltung, Teil-Kolonne	1 Mitarbeiter
Grünunterhaltung, Teil-Kolonne	1 Mitarbeiter (Vorarbeiter))
Grünunterhaltung, Teil-Kolonne	1 Sachgebietsleitung
Grünunterhaltung, Teil-Kolonne	1 Mitarbeiter (Vorarbeiter)
Straßenunterhaltung	1 Mitarbeiter
Straßenunterhaltung	1 Mitarbeiter
Verwaltung	1 Mitarbeiter

Der Bauhofleitung hat die Themen Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit in großen Teilen auf die Werkstattleitung delegiert. Diese ist grundsätzlich mit 10 % ihrer Arbeitsvorgänge laut Stellenbeschreibung verantwortlich für den Themenkomplex am gesamten Bauhof:

- Leitung des amtsinternen Arbeitskreis „Arbeitssicherheit“,
- Koordination der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, Arbeitsanweisungen und Durchführung von Unterweisungen in den einzelnen Betriebsteilen,
- Unfalluntersuchungen,
- Terminüberwachung.

5.4.3.2 Betriebliche Ersthelfer

Die Mindestanzahl der Ersthelfer in einem Betrieb ist nach § 26, DGUV Vorschrift 1:

- bei bis zu 20 anwesenden Versicherten: 1 Ersthelfer,
- bei mehr als 20 anwesenden Versicherten:
    - in Verwaltungs- und Handelsbetrieben 5 % der Anzahl der anwesenden Versicherten,
    - in sonstigen Betrieben 10 % der anwesenden Versicherten.

Der Zentrale Bauhof Hilden verfügt über derzeit 13 Mitarbeiter, welche die Ersthelferfunktion bei 117 Mitarbeitern ausüben können. Grundsätzlich ist mit den 13 betrieblichen Ersthelfern die erforderliche Mindestanzahl von gerundet 12 Mitarbeitern erfüllt.

Tabelle 12: Liste der Ersthelfer nach Bereichen

Liste Haupt- und Personalamt
MA Werkstatt Leitung
MA Werkstatt
MA Grünunterhaltung
MA Grünunterhaltung
MA Grünunterhaltung
MA Grünunterhaltung
MA Straßenreinigung
MA Straßenunterhaltung
MA Straßenunterhaltung
MA Straßenunterhaltung / Verkehrskolonne
MA Straßenunterhaltung / Verkehrskolonne
MA Abfallentsorgung
Bauhofleitung

Die Verteilung der Mitarbeiter mit Ersthelferfunktion und -qualifikation in den unterschiedlichen Bereichen des Bauhofes unterscheidet sich sehr stark. Während es im gesamten Sachgebiet Friedhof nur einen benannten Ersthelfer gibt, verfügen die Sachgebiete Grünunterhaltung und Straßenunterhaltung über je vier Ersthelfer. Dabei wurde ein Ersthelfer des Friedhofes nachgemeldet und ist nicht in der Liste enthalten. In der Abfallentsorgung und Stadtreinigung ist jeweils nur ein Ersthelfer benannt, wohingegen die Werkstatt zwei Ersthelfer hat. In der Verwaltung ist offiziell die Bauhofleitung als Ersthelfer benannt.

Aufgrund der dezentralen Organisation und Arbeitsorte erscheint es sinnvoll, über mehr betriebliche Ersthelfer als gesetzlich gefordert zu verfügen. Beispielsweise sollte auf jedem Abfallfahrzeug mind. ein betrieblicher Ersthelfer bei den Touren vorhanden sein sowie in jeder sonstigen Kolonne. Auch sollte an jedem Friedhofstandort ein Ersthelfer vorhanden sein.

E 34 Ausbildung von mehr Ersthelfern, um eine angemessene Aufteilung gewährleisten zu können.

5.4.3.3 Gefährdungsbeurteilungen

Wichtiger Bestandteil des Arbeitsschutzes sind die Gefährdungsbeurteilungen. Es ist Ziel, mit ihrer Hilfe, Belastungen am Arbeitsplatz zu mindern, Arbeits- und Gesundheitsgefahren zu minimieren sowie Arbeitsunfälle und gesundheitliche Belastungen zu verhüten. Eine gesetzliche Vorgabe zum Layout der Gefährdungsbeurteilungen gibt es nicht.

Die Gefährdungsbeurteilungen sollten in einer einheitlichen Dokumentationsform für die Mitarbeiter jederzeit einsehbar vorgehalten werden.

Durch die Stadt Hilden wurden im Rahmen des Projektes die in den Sachgebieten erstellten Gefährdungsbeurteilungen zur Verfügung gestellt. Die bereitgestellten Daten zeugen davon, dass sich die Verantwortlichen aus den Bereichen der Pflichtaufgabe bewusst sind. Für die Gefährdungsbeurteilungen scheinen Vorlagen der jeweils zuständigen Unfallversicherungsträger als Muster verwendet worden zu sein. Dies bedingt, dass die Gefährdungsbeurteilungen unterschiedliche Layouts aufweisen und somit durch den Leser jedes Mal neu erfasst werden müssen. Zudem erwecken die Gefährdungsbeurteilungen den Anschein, nicht vollständig an die örtlichen Gegebenheiten angepasst zu sein.

Gefährdungsbeurteilungen bedürfen einer regelmäßigen Fortschreibung und Wirksamkeitskontrolle. Dies ist nicht nur mit Sicht auf die Erfüllung der Pflichtaufgabe dringend angeraten, sondern auch im Sinne eines systematischen und lebendigen Arbeitsschutzes. Diese regelmäßige Fortschreibung ist aus den Dokumenten nicht ersichtlich, wenngleich sich aus den Gesprächen eine regelmäßig Aktualisierung ergab. Nur mit einer schriftlichen Dokumentation des Tätigwerdens können bei Unfällen mögliche straf- und zivilrechtlichen Folgen abgewendet werden. Durch die Bauhofleitung ist ein passendes System für die Strukturierung der Gefährdungsbeurteilung und ihrer Fortschreibung aufzustellen. Eine Steuerung der Gefährdungsbeurteilungen für den Gesamtbetrieb wird empfohlen.

E 35 Dokumentation der Durchführung von Wirksamkeitskontrollen.

5.4.3.4 Gefahrstoffe

Gefahrstoffe müssen gem. § 8 der Gefahrstoffverordnung[16] ordnungsgemäß gelagert werden und Mitarbeiter dementsprechend geschult werden. Als Gefahrstoffe gelten Stoffe oder Mischungen, die eine oder mehrere der folgenden Eigenschaften haben: explosionsgefährlich, entzündlich, giftig, gesundheitsschädlich, ätzend, reizend, sensibilisierend, krebserregend, fortpflanzungsgefährdend, erbgutverändernd und/oder umweltgefährdend.

Die TRGS 510 beinhaltet u.a. Anforderungen an die Lagerorganisation, insbesondere bei der Lagerung entzündbarer Flüssigkeiten. Eine verlässliche Gefahrstofflagerung sorgt im Betrieb für Umwelt- und Gesundheitsschutz.

Im Rahmen eines allgemeinen Schutzkonzeptes sollten die eingesetzten Materialien für den Betrieb erforderlich und geeignet sein, sowie die gelagerten Gefahrstoffmengen so gering wie möglich und in einer abschließbaren Lagerstätte zentriert sein, so dass nur befugte Personen Zutritt haben. Für die Einstufung ihres Gefahrenpotentials sind Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen. Je nach vorhandener Menge und Gefährdungspotential muss ein Gefahrstoffkataster erstellt werden.

[16] „Der Arbeitgeber hat sicherzustellen, dass Gefahrstoffe so aufbewahrt oder gelagert werden, dass sie weder die menschliche Gesundheit noch die Umwelt gefährden. Er hat dabei wirksame Vorkehrungen zu treffen, um Missbrauch oder Fehlgebrauch zu verhindern.“

Am Zentralen Bauhof gibt es verschiedene Orte, wo Gefahrstoffe gelagert bzw. abgestellt werden. Dazu gehören neben den brennbaren Flüssigkeiten im Werkstattlager auch Öle, aber mitunter auch bestimmte Reinigungsmittel. Eine Prüfung der Stoffe und aller Abstellflächen wurde von der Kommunal Agentur NRW nicht vorgenommen. Jedoch wurde bei der Begehung festgestellt, dass Gefahrstoffe nicht ordnungsgemäß, z.B. getrennt nach Lagerklassen, gelagert und aufbewahrt werden.

Ein Gefahrstoffkataster wird im Zentralen Bauhof geführt. Ein entsprechendes Lagerkonzept ist zu erstellen. Ob diese Maßnahmen ausreichen, sollte mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit geklärt werden.

E 36 Lagerkonzept in Verband mit dem vorhandenen Gefahrstoffkataster erstellen und entsprechend umsetzen.

5.4.3.5 Arbeitskleidung

Ein weiterer Bestandteil des Arbeitsschutzes ist die Schutzkleidung als Teil der persönlichen Schutzausrüstung (PSA) mit dem Ziel, die Mitarbeiter vor schädlichen Einwirkungen zu schützen. Diese können durch thermische Einwirkungen (Hitze, Kälte), chemische Stoffe (Öle, Fette) oder mechanische Durchtritte (herabfallendes Gehölz, Schneidwerkzeuge) entstehen. Nach § 2 Abs. 4 PSA-Benutzungsverordnung ist der Arbeitgeber verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass die persönlichen Schutzausrüstungen während der gesamten Benutzungsdauer funktionieren und sich in einem hygienisch einwandfreien Zustand befinden. Hierzu gehört auch die erforderliche Reinigung. Zudem ist sicherzustellen, dass entsprechende Arbeitsschutzkleidung (Gefährdungsbeurteilungen) getragen wird. In vielen Kommunen werden durch die Kennzeichnung (Stadtwappen oder Betriebsname) die Mitarbeiter als Arbeitnehmer der Stadt erkennbar.

Die Beschaffung der Schutzausrüstung sollte an die Anforderungen der Mitarbeiter und zugleich wirtschaftlichen Interessen angepasst sein. Eine jährliche festgelegte Anzahl von Arbeitskleidung für die Mitarbeiter mit unterjährigen Ersatzbeschaffungen über einen Rahmenvertrag hat sich bei vielen Bauhöfen bewährt.

In der Stadt Hilden wird die generelle Arbeitskleidung und PSA nach Bedarf regelmäßig zentral über einen Sachbearbeiter in der Bauhofverwaltung bestellt. Spezielle Schutzkleidung wird von den Sachgebietsleitungen bestellt. Dabei wird auf unterschiedliche Arbeitskleidung und Hersteller/Anbieter zurückgegriffen. Für das Sachgebiet Kanalunterhaltung oder das Sachgebiet Abfall und Stadtreinigung gelten dabei andere Beschaffungskriterien als für die Sachgebiete Grünunterhaltung oder Friedhof. Beschädigte oder veraltete Arbeitskleidung wird bedarfsgerecht ersetzt. Ein Waschkonzept existiert und ist extern umgesetzt.

Mitarbeitervorschläge bei der Beschaffung der Kleidung können die Akzeptanz erhöhen und ein Höchstmaß an Passgenauigkeit für die Tätigkeiten erreichen. Dies erfolgt derzeit teilweise mittels Trageversuchen unter Einbindung des Personalrates, aber z.B. im Abfallbereich gab es zur Eignung kritische Äußerungen.

In Hilden regelt die „Dienstvereinbarung über die Gewährung von Dienst- und Schutzbekleidung“ von 1992 diesen Bereich. Eine Überarbeitung ist geboten.

Den Mitarbeitern steht ein abschließbarer Schrank/Spind für ihre persönlichen Sachen zur Verfügung. Weiterhing gibt es am Hauptstandort einen Trockenraum. Stark verschmutze Kleidung wird sofort gereinigt. Nach der Wäsche steht die saubere Wäsche in einem separaten Raum zur Abholung bereit.

Das Tragen eigener Kleidung und die Durchführung der eigenen Reinigung sollte untersagt sein. Durch Kontaminationen bestehen z.B. Risiken insbesondere bei der Kanal-, Straßen- und Stadtreinigung oder bei Grün- und Friedhofsarbeiten. Insoweit sind die Beschäftigten und deren Familien zu schützen. Zum Schutz der Mitarbeiter sollte das Thema Reinigung der Arbeitskleidung bei den Unterweisungen diskutiert und die bestehende Dienstvereinbarung dahingehend angepasst werden. Dies wird im Bauhof Hilden auch so gehandhabt.

E 37 Überprüfung und Aktualisierung der Dienstvereinbarung.

5.4.3.6 Arbeitsmedizinische Untersuchung

Für arbeitsmedizinische Untersuchungen der Mitarbeiter im Zentralen Bauhof ist das Personalamt zuständig. Das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und die Vorschriften der Berufsgenossenschaften (DGUV Vorschrift 2 verpflichten jedes Unternehmen, einen (Betriebs-)Arzt für arbeitsmedizinische Untersuchungen und die medizinische Beratung seiner Mitarbeiter zu bestellen. Die arbeitsmedizinische Vorsorge dient als Präventionsmaßnahme, um psychische oder physische Krankheiten möglichst früh zu erkennen. Sie hat zudem eine arbeitsschutzrechtliche Relevanz, damit der Arbeitgeber eine effektive Gefährdungsbeurteilung vornehmen kann.

Man unterscheidet dabei in:

Pflichtvorsorge: Der Arbeitgeber muss diese in regelmäßigen Abständen und vor Aufnahme der entsprechenden Arbeitstätigkeit für den Arbeitnehmer veranlassen. Nur nachdem der Arbeitnehmer an dieser Pflichtvorsorge teilgenommen hat, darf er seine Arbeitstätigkeit ausüben.

Angebotsvorsorge: Ähnlich wie bei der Pflichtvorsorge, muss der Arbeitgeber die Angebotsvorsorge (z.B. Arbeiten an Bildschirmgeräten) in regelmäßigen Abständen anbieten. Da es aber nur ein Angebot ist, kann der Arbeitnehmer dieses Angebot auch ablehnen.

Wunschvorsorge: Auf Wunsch des Arbeitnehmers muss der Arbeitgeber die Wunschvorsorge in regelmäßigen Abständen ermöglichen, es sei denn es wurden notwendige Schutzmaßnahmen getroffen.

Der Prozess ist – bereits bei der Pflichtvorsorge – als unzureichend erkannt worden, da nicht für alle Mitarbeiter die erforderlichen gesetzlich vorgeschriebenen arbeitsmedizinischen Untersuchungen vorlagen. Während der Untersuchung durch die Kommunal Agentur NRW wurde in Zusammenarbeit von Bauhofleitung und Personalamt ein Verfahren in Gang gesetzt, damit die Untersuchungen schnellstmöglich durchgeführt/nachgeholt werden können. Mit der Umsetzung wurde 2020 begonnen.

Mit dem Fehlen von Pflichtvorsorgen sind die Mitarbeiter für den Bauhof nur beschränkt bzw. nicht einsetzbar. Setzt die Stadt Hilden diese trotz fehlender Pflichtvorsorgeuntersuchungen ein, liegt im Falle eines Unfalles oder einer Erkrankung unter Umständen ein Organisationsverschulden vor. Insbesondere hinsichtlich der derzeitigen Altersstruktur und dem aktuellen Krankenstand ist dieser Prozess für den Zentralen Bauhof als sehr relevant zu betrachten. Die Möglichkeiten der Einflussnahme des Zentralen Bauhofes müssen hier gestärkt werden, da insbesondere die Leitung des Bauhofes die Personalverantwortung trägt.

E 38 Stärkere Einbeziehung der Führung des Bauhofes in den durch das Personalamt gesteuerten Prozess arbeitsmedizinischer Untersuchungen und Durchführung nach rechtlichen Anforderungen.

5.5 Sonstige Unterstützungsprozesse

5.5.1 Vergabe

Basis für Beschaffungen bei der Stadt Hilden ist die „Dienstanweisung für das Vergabewesen“, die zuletzt am 08.10.2020 aktualisiert wurde. Bei der Abwicklung öffentlicher oder beschränkter Vergabeverfahren unterstützt die Zentrale Vergabestelle den Bauhof und ist für die ordnungsgemäße Durchführung verantwortlich. Die vergaberechtlich eindeutige Erstellung von Leistungsverzeichnissen obliegt dem Bauhof.

Im Jahr 2020 tätigte der Zentrale Bauhof Verhandlungsvergaben mit Summen zwischen 604 Euro und 71.281 Euro mit einer Gesamtsumme von 568.977,85 Euro. Regelmäßig benötigte Verbrauchsmaterialen werden bis zu einer Wertgrenze von 1.000 Euro selbstständig von der Sachgebietsleitung oder den Vorarbeitern beschafft. Die Wertgrenze der Bauhofverwaltung liegt bei 2.500 Euro, während die Bauleitung einen Spielraum bis zu 50.000 Euro hat.

Für Kleinteile, Treibstoff und z.B. die Neubeschaffung von Müllbehältern bestehen Rahmenverträge, die fortlaufend grprüft und ausgeweitet werden.

Bei größeren Beschaffungen wie neuer Maschinen und Fahrzeuge werden von der Bauhofleitung die Mitarbeiter einbezogen.

Die Erfahrungen des Bauhofes bei der Ersatzteilversorgung oder der Reparaturanfälligkeit von kommunalen Fahrzeugen oder Geräten sollte beim zukünftigen Neukauf standardisiert in den Ausschreibungsprozess einfließen. Die Wertgrenzen sind hinsichtlich ihrer Angemessenheit zu prüfen.

5.5.2 Beschwerdemanagement

Ein Beschwerdemanagement ist so aufzubauen, dass Beschwerden systematisch aufgenommen, schnell bewertet und durch die verantwortlichen Stellen behoben werden können. Generell ist eine transparente Informationspolitik zu verfolgen. Rückmeldungen an den Bürger über die Aufnahme der Beschwerde und geplante sowie durchgeführte Maßnahmen sorgen für eine verbesserte Zufriedenheit. Es sollte zudem schriftlich geregelt werden, wie lang die Reaktions-

zeit des Bauhofes je nach Problemstellung beträgt. So können einzuleitende Maßnahmen entsprechend der vorgesehenen Priorisierung anderer Arbeiten eingestuft werden, ohne das eine komplette Umstrukturierung der Tages- und Wochenplanung erforderlich wird.

Neben einer unbekannten Anzahl an Kontakten direkt über den Bauhof kommen ca. 48 Anregungen und Bürgerbeschwerden (ca. 4 pro Monat), die den Bauhof in Hilden betreffen, über den Mängelmelder, eine Hotline vom Rathaus oder direkt per Telefon an den Bauhof sowie an das Team Bürgermeister. Verantwortlich für das Beschwerdemanagement am Bauhof ist die Bauhofleitung. Die Bündelung der Beschwerden erfolgt ebenfalls durch Bauhofleiter.

Grundsätzlich ist ein als Regiebetrieb geführter Bauhof nicht der zuständige Ansprechpartner bei Beschwerden. Vielmehr sind es die auftraggebenden Fachbereiche, die die Aufgaben und Standards festlegen.

Zusätzlich gilt es, 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, um den Kommunikationspfad des eingerichteten Beschwerdemanagements stringenter zu befolgen.

Im Zusammenhang mit den eingehenden Bürgerdaten sollte gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter für den Datenschutz (Grundzüge der Datenschutz-Grundverordnung) über eine Unterweisung sensibilisiert sind. Insoweit ist auch das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten nach der DSGVO zu erstellen bzw. zu ergänzen.

Um den Aufwand innerhalb eines Jahres abschätzen zu können, sollten die Bürgeranfragen und Beschwerden dokumentiert werden. So kann am Ende des Jahres analysiert werden, welche Beschwerden verstärkt eingereicht und entsprechende Strategien entwickelt werden. Bei Häufung bestimmter Beschwerden bietet sich die Chance, Themen in Verwaltung und Politik zu tragen. Der Einsatz entsprechender Software bietet erhebliche Zeitersparnis hinsichtlich Rückmeldung und Auswertung.

E 39 Erfassung und Auswertung der Beschwerden.

6. Bestandsaufnahme und Bewertung der Kernprozesse

Aus der Gemeindeordnung heraus bzw. aus spezialgesetzlichen Bestimmungen ergeben sich für Kommunen Pflichtaufgaben, die erfüllt werden müssen und solche, die freiwillige Aufgaben sind.

Bei den Pflichtaufgaben handelt es sich primär um Aufgaben im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht im Stadtgebiet (z.B. Baum- und Spielplatzkontrolle, Winterdienst) neben der satzungsgerechten Abfallsammlung und Beseitigung. Alles, was darüber hinaus an Aufgaben wahrgenommen wird, sei es als Bürgerservice (Veranstaltungen) oder aus ästhetischen Gründen (aufwändige Beetbepflanzungen), wird als freiwillige Aufgabe erfüllt. Der Kommune bleibt

es dabei überlassen, durch wen die Pflichtaufgaben erfüllt werden. In jeden Fall muss die ordnungsgemäße Durchführung der Pflichtaufgaben kontrolliert und dokumentiert werden.

In vielen Kommunen, wie auch in Hilden, wird ein Großteil der Erledigung der freiwilligen/pflichtigen Aufgaben vom Zentralen Bauhof übernommen. Andere Aufgaben werden von den entsprechenden Ämtern an externe Dienstleister vergeben, so z.B. die Baumpflegearbeiten in großen Höhen.

Zu den bestehenden Aufgaben kommen durch die Stadtentwicklung und durch Flächenerweiterungen (Neubaugebiete) immer wieder neue Aufgaben hinzu.

6.1 Stadtbildpflege

6.1.1 Bereich Abfallbeseitigung und Stadtreinigung

6.1.1.1 Abfallbeseitigung

Die städtische Abfallbeseitigung teilt sich in drei verschiedene Abfallarten und Ströme auf. Die Abfälle bestehen aus Restabfall, Papierabfall und Bioabfall; drei Abfallarten, für die separate Touren geplant wurden. Aufgrund der unterschiedlichen spezifischen Ladegewichte und der unterschiedlichen Häufigkeit der Abholung werden jeweils differierende Tourenpläne benötigt.

Verpackungen mit dem „Grünen Punkt“ sind nicht Aufgabe der Kommune sowie des Bauhofes und werden im Auftrag des Dualen Systems Deutschland (DSD) von einem Privatentsorger als separater Abfallstrom abgeholt.

Untenstehend ist der Prozess „Müllabfuhr durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE visualisiert:

Entwurf

Abbildung 26: Prozess Müllabfuhr durchführen IST in PICTURE

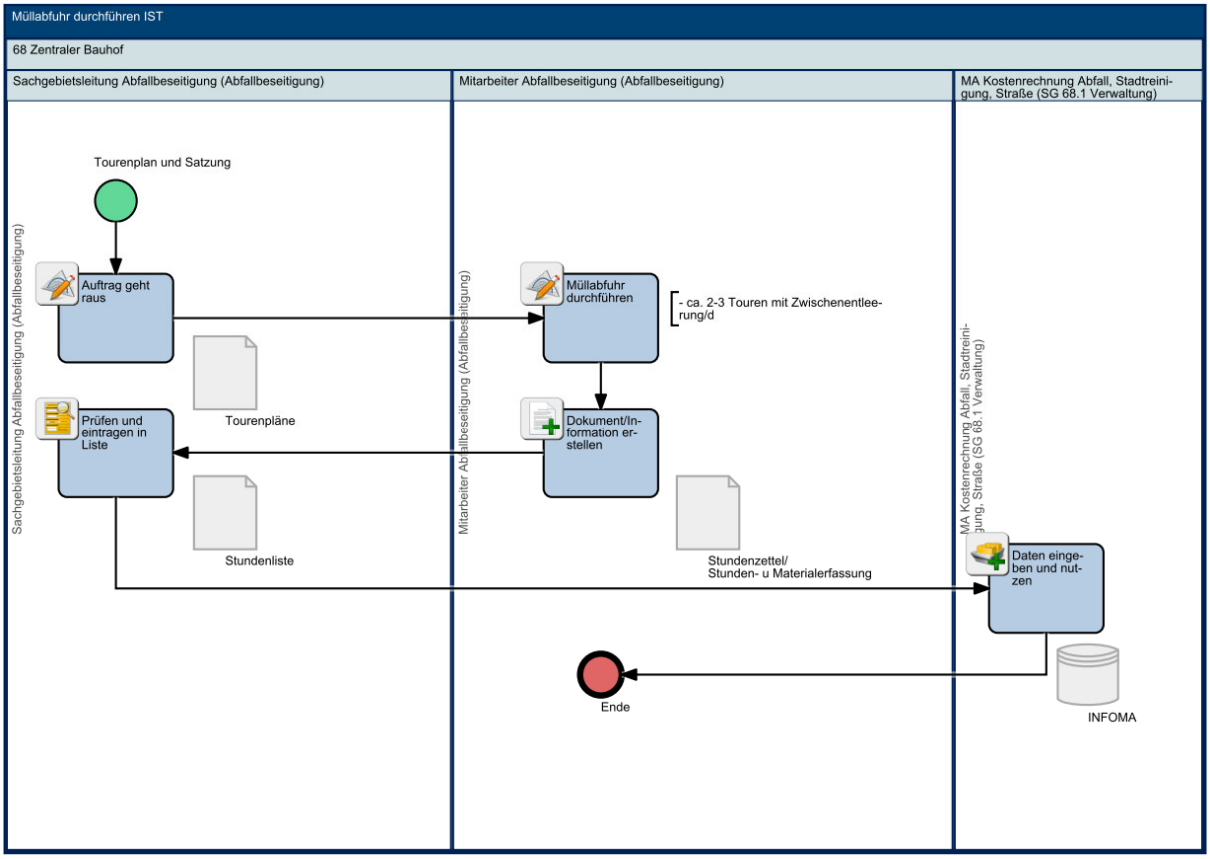
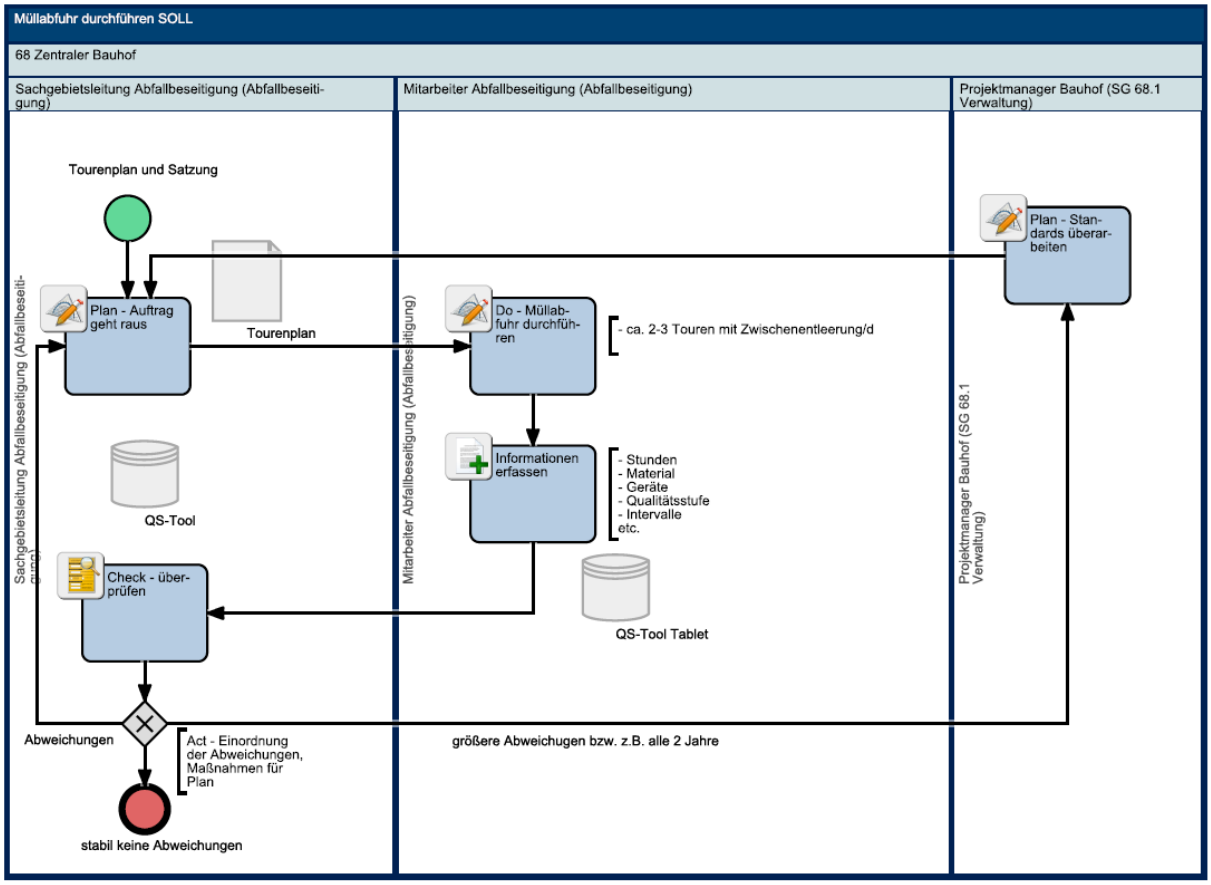


Abbildung 27: Prozess Müllabfuhr durchführen SOLL in PICTURE



6.1.1.2 Touren und Einteilung

Für die Durchführung der Abfalltouren werden jeweils 4 Großmüllfahrzeuge gleichzeitig genutzt. Zwei weitere sind als „Backup“-Lösung im Besitz des Bauhofes. Jedes Müllfahrzeug wird grundsätzlich mit drei Mitarbeitern, bestehend aus einem Fahrer und zwei Ladern, besetzt.

Die Abholung des Abfalls ist bei der Ausführung der Kernaufgaben des Sachgebietes immer die erste Priorität, der alle anderen Aufgaben – bis auf den Winterdienst – untergeordnet werden. Neben dem Großmüllfahrzeug ist ein ca. 15 t-Kleinfahrzeug „Cityfahrzeug“ im Einsatz, das in kleinen Straßen den Müll abholt oder vergessene bzw. zu spät herausgestellte Mülleimer bei Bürgerbeschwerden und -wünschen abholt.

Die Ausführung der Abfalltouren ist i.d.R. immer gleich. Nur selten werden die Tourenpläne angepasst. Gründe für eine Anpassung sind z.B. Veränderungen bei den Lademengen, die kontinuierlich betrachtet werden, um frühzeitig reagieren zu können, falls planerische Überladungen (> 10 Tonnen Zuladung pro Großmüllfahrzeug) drohen. Insgesamt erreicht die Tourenplanung oft eine hohe Ladeauslastung mit > 9,5 von 10 möglichen Tonnen Zuladung. Volle Fahrzeuge werden in Endentsorgungsanlagen oder Zwischenlägern in benachbarten Kommunen entleert, um die Zeiten der Entsorgungsfahrten möglichst gering zu halten. Es sind im Wesentlichen drei Entsorgungsfahrten pro Tag und Fahrzeug zur Endanlage/Zwischenlager

mit eingeplant. In einigen Interviewstimmen wurde auf Überladungen der Fahrzeuge hingewiesen, die durch nicht rechtzeitige Unterbrechung der Sammeltour entstehen. Dies konnte durch die Kommunal Agentur NRW nicht verifiziert werden. Die am Fahrzeug angebrachte Technik zeigt drohende Überladungen rechtzeitig an. Die Mitarbeiter sollten wiederkehrend unterwiesen werden, Überladungen grundsätzlich zu unterbinden.

Der Zentrale Bauhof Hilden hat pro Mülltour und Arbeitstag etwa 750 – 800 zu leerende Behälter eingeplant. Dies ist ein vergleichbarer Wert mit anderen, teils auch kommunalen Entsorgungsunternehmen an Rhein und Ruhr, für ein rein städtisches Gebiet.

Neben den „Mülltouren“ wird eine Sperrmülltour auf dem Hildener Stadtgebiet durchgeführt und ein Wertstoffhof auf dem Gelände des Zentralen Bauhofes betrieben.

Eine Dienstanweisung Abfallbeseitigung existiert nicht.

6.1.1.2.1 Papiermülltour (Papier, Pappe, Kartonnage)

Die Papiermülltour erfolgt im 4-Wochenrhytmus immer montags. Für bestimmte Einzelkunden (ca. 20-30 Großkunden mit sog. Umleerbehältern 1.100 Liter) erfolgt neben der eigentlichen Tourenplanung eine separate Tour.

6.1.1.2.2 Restmülltour (Abfälle aus Haushalten)

Die Restmülltour erfolgt in ungeraden Kalenderwochen im Stadtbezirk A (Nord/West) dienstags mit allen 4 Fahrzeugen und im Stadtbezirk B (Süd) immer mittwochs. Donnerstags werden in ungeraden Wochen die Müllbehälter im Stadtbezirk C (Ost/Nord) geleert.

In den geraden Wochen werden parallel zur Biomülltour die 1,1m³ Restmüllbehälter 14-tägig in getrennten Touren abgefahren.

6.1.1.2.3 Biomülltour (Grün- und Kompostabfälle)

Die Biomülltour erfolgt analog in geraden Kalenderwochen im Stadtbezirk A (Nord/West) dienstags mit allen 4 Fahrzeugen und im Stadtbezirk B (Süd) immer mittwochs. Donnerstags werden in geraden Wochen die Müllbehälter im Stadtbezirk C (Ost/Nord) geleert.

6.1.1.2.4 Tonnentausch

Aufgrund von Umzügen von Bürgern und Veränderungen in der Bewohneranzahl der Bürger sowie Defekten an Mülltonnen wurde vom Bauhof eine separate Tonnentauschtour nach Anmeldung immer Donnerstagsnachmittags und Freitagsmorgens eingerichtet.

6.1.1.2.5 Sperrmülltour

Die Sperrmülltour erfolgt auf Basis einer digitalen Einsatzplanung mit acht Bezirken durch die Verwaltung des Bauhofes. Bürger melden ihren Sperrmüll telefonisch, schriftlich mittels Sperrmüllentsorgungskarte oder auch per E-Mail online an. Jeder Bürger hat zweimal jährlich die Möglichkeit, Sperrmüll kostenfrei abholen zu lassen. Weitere Abholungen sind kostenpflichtig möglich.

Die angemeldete Sperrgutmenge darf 2 m³ nicht überschreiten. Nicht angemeldetes Sperrgut oder falsche Materialien werden nicht abgefahren. Die Wartezeit beträgt etwa 3 bis 4 Wochen für eine Abholung, u.U. auch kürzer. Als kostenpflichtiger Service ist eine Express-Abholung des Sperrmülls möglich.

In der Regel schaffen die Mitarbeiter bis zu ca. 50 Ladestellen plus drei Expressladestellen pro Tag mit drei Mitarbeitern und zwei Fahrzeugen. Bei hohem Aufkommen werden auch vier Mitarbeiter eingesetzt, die bis zu ca. 60 Ladestellen schaffen können. Dabei werden Elektro- und Holzabfälle separat abgeholt. Die Tour wird somit zweimal abgefahren, um die Abfälle getrennt einzusammeln. Die präzise Anzahl der Ladestellen variiert täglich, auch aufgrund unterschiedlich großer Mengen, die abgeholt werden müssen.

Es konnte nicht zweifelsfrei festgestellt werden, ob die Holztrennung der Sperrmülltour und die daraus resultierende Doppelanfahrt der Ladestellen dauerhaft wirtschaftlich ist. Dies ist u.a. abhängig vom Verwertungsgebot sowie vom schwankenden Entsorgungspreis Holz und von der Zuweisung von Endanlagen mit Sortiermöglichkeit durch den Kreis Mettmann.

Daher empfiehlt die Kommunal Agentur NRW, diese doppelten Fahrten nach Beendigung der Organisationsuntersuchung regelmäßig kontinuierlich wirtschaftlich zu beleuchten und mit dem Kreis Mettmann die Sortiermöglichkeiten bei nahegelegenen Endanlagen auszuloten. Ebenfalls ist die Verwertung der Holzabfälle im Sinne des KrWG ein weiterer zu bewertender Faktor.

Für die Sperrmülltour sind überwiegend die gleichen Mitarbeiter eingeteilt. Da die Belastung der Mitarbeiter durch das Heben sperriger und schwerer Teile um einiges höher ist als bei der regulären Müllabfuhr, sollte vor dem Hintergrund des Gesundheitsschutzes ein rotierendes System angewandt werden, damit sich die Belastung besser verteilt.

E 40 Einführung eines Systems, bei dem die starke Arbeitsbelastung von mehreren Mitarbeitern getragen wird.

6.1.1.2.6 Bereich Wertstoffhof

Der Wertstoffhof ist mit einem Zaun vom übrigen Gelände abgetrennt und verfügt über mehrere Müllpressen und Container für die abgelieferten Stoffe. Er ist täglich geöffnet (Mo bis Sa von 08:00 bis 12:00 Uhr, Do von 14:00 bis 15:30 Uhr); es werden diverse Abfälle kostenlos in haushaltsüblichen Mengen angenommen, u.a.

- Grünabfälle (max. 0,5 m³) gebündelt oder in Säcken u. a. Behältern,
- Elektro(nik)geräte,
- Altbatterien und Akkus, Metallschrott,
- Altpapier, Kartonagen,
- Altkleider und Schuhe,
- Braun-, Grün-, Weißglas.

Neben den kostenfreien Angeboten gibt es kostenpflichtige Angebote

- Entsorgung Misch- u. Sperrmüll,
- Entsorgung Altholz,
- Entsorgung Bauschutt

sowie einen Kompostverkauf.

Eine Schadstoffsammlung für gefährliche Abfälle (z.B. Altlacke, Altfarben, Öle, Lösungsmittel) erfolgt samstags durch Mitarbeiter der IDR, Düsseldorf, unterstützt durch den Bauhof.

Über einen Bürgerwunsch zur Ausweitung der Öffnungszeiten am Nachmittag, ähnlich wie in der Nachbarkommune Langenfeld, konnten keine Informationen gesammelt werden.

Der Wertstoffhof wird Mo - Fr mit gemäß Plan einem Mitarbeiter betrieben, samstags auch mit mehreren Mitarbeitern des Zentralen Bauhofes. De facto sind jedoch seit 2020 ständig zwei Mitarbeiter aus anderen Bereichen im Wertstoffhof in der Woche beschäftigt. Während der Begehung waren beide Mitarbeiter auf dem Wertstoffhof.

Um der Aufsichtspflicht und der Bürgeransprache gerecht zu werden, empfiehlt die Kommunal Agentur NRW den Wertstoffhof bei Bedarf mit zwei Mitarbeitern zu betreiben. Neben den Müllpressen sind zudem diverse, auch gefährliche Abfälle, dort (zwischen-)gelagert, die bei Betriebsfremden zu Schäden führen könnten.

E 41 Identifikation der notwendigen Anwesenheitszeiten eines weiteren Mitarbeiters durch eine Gefährdungsbeurteilung.

E 42 Umsetzung der Maßnahmen aus der zu erstellenden Gefährdungsbeurteilung.

6.1.1.2.7 Zusammenfassung Abfallsammlung

Insgesamt ist die Abfallsammlung in Hilden gut gelöst. Die Abfallsammeltouren sind gut geplant.

Aufgrund der sich in der Abfallbeseitigung ergebenden gesundheitichen Belastungen sollte dieser Prozess dringend überprüft und durch geeignete Maßnahmen und Anpassung der Arbeitsbedingungen ergänzt werden. Der Plan zur personellen Besetzung am Wertstoffhof ist aus Gründen der Verkehrssicherheit anzupassen an die ohnehin gelebte Realität mit zwei Mitarbeitern.

6.1.2 Prozess Straßenreinigung

Die Stadtreinigung teilt sich im Wesentlichen auf in die Prozesse Straßenreinigung, Bezirksreinigung und Innenstadtreinigung. Die Stadtreinigung verfügt über insgesamt 12 Mitarbeiter. Mit der Durchführung der Reinigung von Straßen, Wegen und Plätzen ist der Zentrale Bauhof beauftragt. Auf Basis wöchentlicher Tourenpläne wird die Reinigung mittels einer großen und einer kleinen Kehrmaschine durchgeführt. Eine weitere (große) Kehrmaschine steht als Ersatzgerät zur Verfügung.

Die Reinigung umfasst die Straßenreinigung der satzungsgemäß definierten Gehwege und der Fahrbahnen. Zu den Gehwegen gehören Straßenbegleitgrün und Baumscheiben, Aufstellflächen für den ruhenden Verkehr und Radwege, die lediglich durch Markierungen gekennzeichnet sind und ohne bauliche Abgrenzung zum Gehweg verlaufen. Als Fahrbahn gilt die gesamte übrige Straßenoberfläche, also insbesondere auch die Trennstreifen, befestigten Seitenstreifen, Bankette, Bushaltestellenbuchten sowie die Radwege.

Die Reinigung beinhaltet die Entfernung aller Verunreinigungen, die die Hygiene oder das Stadtbild nicht unerheblich beeinträchtigen, insbesondere von tierischen Exkrementen, Papier, Zigarettenschachteln und -kippen, oder eine Gefährdung des Verkehrs darstellen können, wie beispielsweise Laub, Blüten und Unkrautbewuchs. Die Kehrmaschinen sind hauptsächlich von Montag bis Donnerstag zwischen 7.00 Uhr und etwa 15.30 Uhr mit Kehrplänen beschäftigt. Sonderfahrten gibt es am Samstag in der Innenstadt mit der Kleinkehrmaschine für ca. drei Stunden. Hinzu kommen Sondereinsätze auf Parkplätzen (z.B. bestimmte Montage von 17.00 – 19.00 Uhr). Freitags erfolgen Nacharbeiten und Pflege der Fahrzeuge neben Wartungsarbeiten.

Die beiden Fahrer der Kehrmaschinen sind autark mit ihren Kehrmaschinen im Einsatz. Regelmäßig – sofern verfügbar – arbeiten sogenannte Beikehrer neben der Kehrmaschine in den oben definierten Bereichen. Neben den Beikehrern stimmen sich auch die Bezirksreiniger auf kurzem Dienstweg mit den Kehrmaschinenfahrern zwecks Unterstützung ab. Aufgrund der Größe der Stadt Hilden und der rein städtischen Ausprägung ohne lange Anfahrwege ist dies sehr gut durchführbar.

Für die vier Beikehrer in der Straßenreinigung gibt es ebenfalls Reinigungspläne. Die Beikehrer werden teilweise von Springern aus der Abfallsammlung unterstützt. Gleichzeitig unterstützen die Beikehrer im Bedarfsfall (Krankheitsausfall/Urlaub) die Abfallsammlung. Diese Regelung setzt eine intensive Arbeitsplanung und Durchführung voraus, da es tägliche Schwankungen der eingesetzten Arbeitskräfte gibt. Daher muss seitens der Einsatzleitung sehr flexibel auf die ständig wechselnde Situation – teils auch innerhalb eines Arbeitstages reagiert werden.

Es kam 2020 und 2021 bei den Beikehrern häufig zu Personaldefiziten und somit zu Ausfällen bei der Umsetzung der Arbeitsaufgaben. Diese sind auf den bereits beschriebenen hohen Krankenstand in Abfallsammlung und Straßenreinigung zurückzuführen.

Synergien mit dem Bereich Grünunterhaltung ergeben sich durch Unterstützung beim Einsatz der Kehrmaschinen. Die Abstimmung läuft in der Regel direkt zwischen den Vorarbeitern. Bei größeren Maßnahmen werden die Sachgebietsleiter involviert.

Es gibt insgesamt zwei Kehrmaschinenfahrer und ein Vertreter in der Stadtreinigung. Damit ist ausreichend Personal vorhanden, um die zwei Kehrmaschinen innerhalb des Sachgebietes zu besetzen. Der regelmäßige zeitweise Einsatz des dritten Kehrmaschinenfahrzeugs wird in Laubzeiten und nach Sturm und Winterpause durchgeführt. Ein gelegentlicher weiterer Einsatz könnte zur Entlastung des anspruchsvollen 2-Wochen-Reinigungsrhytmus hilfreich sein. Ein weiterer offizieller Vertreter wäre ggf. hilfreich, um die Besetzung zu gewährleisten.

Weiterhin sollten die Gründe von Standzeiten der Kehrmaschinen in der Werkstatt überprüft werden, insbesondere in Bezug auf das Vorhandensein von Verschleißteilen wie Tellerbesen, Walzenbesen und sonstige Ersatzteile.

Insgesamt wird der Kernprozess maschinelle Straßenreinigung als gut ausgeführt betrachtet. Der Prozess manuelle Straßenreinigung ist organisatorisch gut geregelt, jedoch ist aufgrund der Krankenstände (in Abfallsammlung und Straßenreinigung) die Ausführung nicht permanent in der gewünschten Quantität erreichbar.

Untenstehend ist der Prozess „Straßenreinigung durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE visualisiert:

Abbildung 28: Straßenreinigung durchführen IST in PICTURE

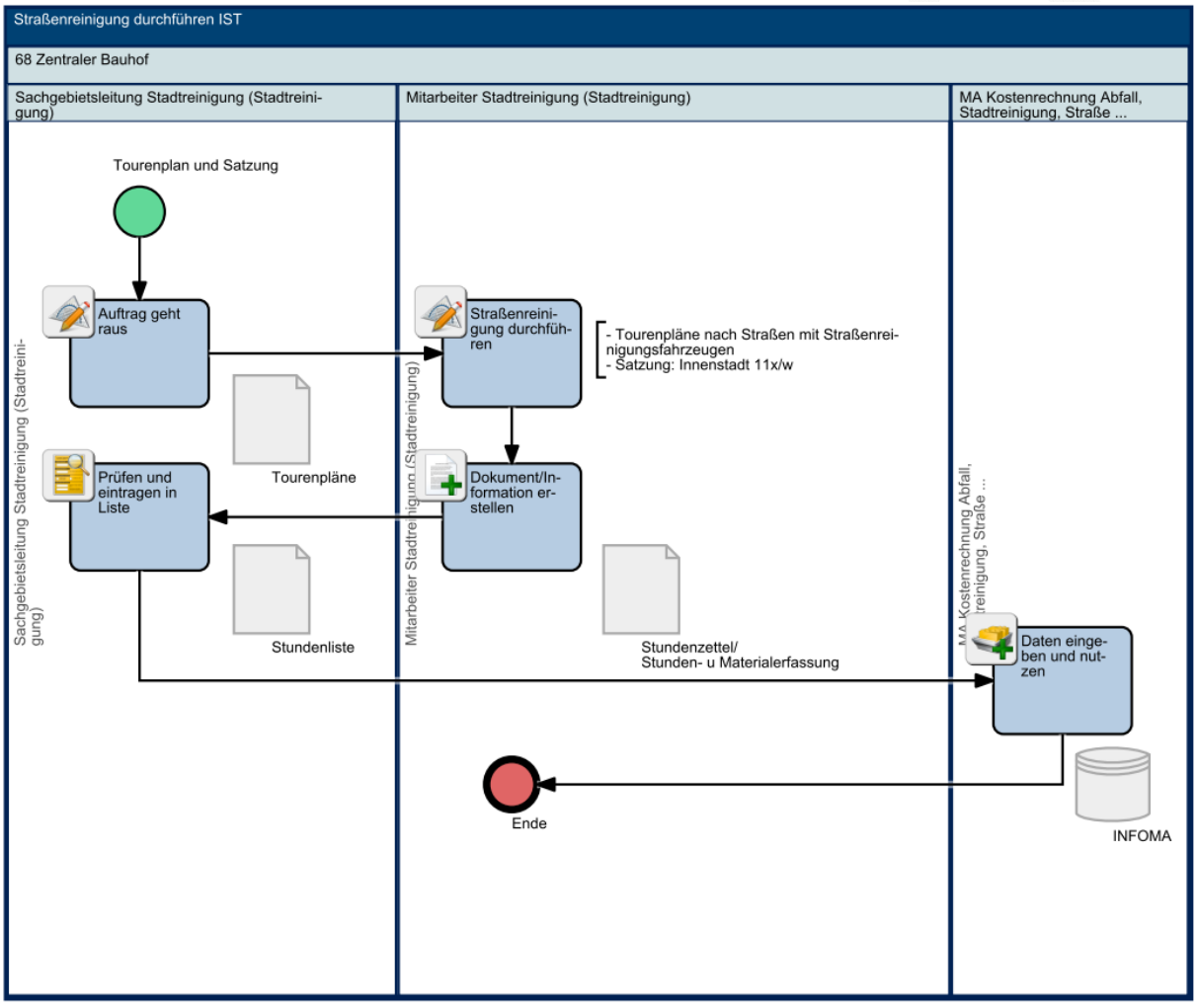
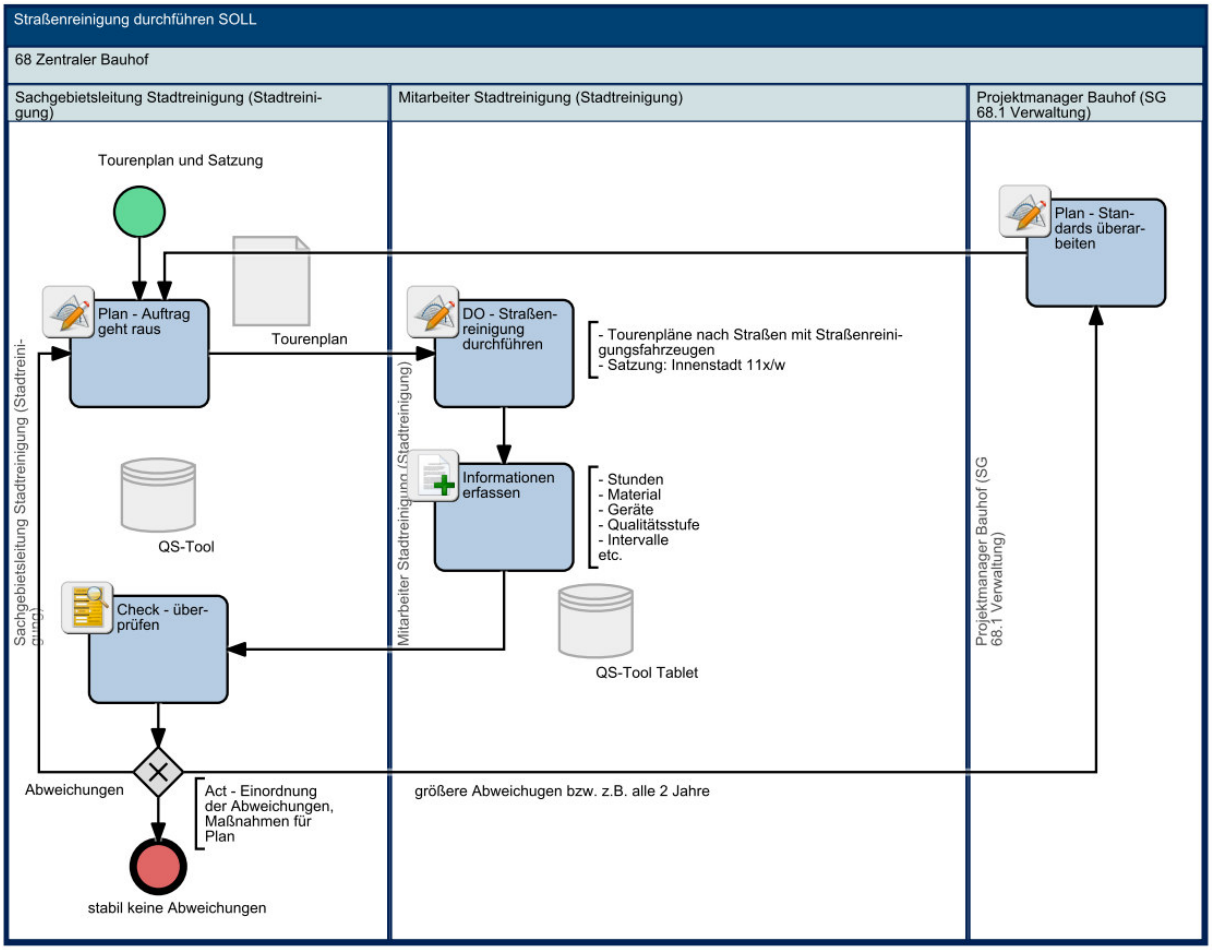


Abbildung 29: Straßenreinigung durchführen SOLL in PICTURE



E 43 Einen weiteren Vertreter Kehrmaschinenfahrer benennen.

6.1.2.1 Bezirks- und Innenstadtreinigung

Das Hildener Stadtgebiet wurde in der Stadtreinigung in vier etwa gleich großen Bezirke (Nord-Süd-Ost-West) mit je einem Bezirksreiniger unterteilt. In der Innenstadt und Fußgängerzone arbeitet zusätzlich ein Innenstadtreiniger gemeinsam mit den Mitarbeitern der kleinen Kehrmaschine und des Cityfahrzeuges zum Papierkorbleeren. Der Fokus der Stadtreinigung liegt auf der Innenstadt und Fußgängerzone. Reinigungshäufigkeit (planmäßig auch am Wochenende) und Intensität sind auf den Bereich um die „Mittelstraße“ fixiert, die am meisten von Fußgängern frequentiert wird.

Für die Bezirksreiniger und den Innenstadtreiniger liegen Reinigungspläne vor. Grundsätzlich hat jeder Bezirksreiniger in „seinem“ Bezirk eigenverantwortlich für Sauberkeit zu sorgen und kann flexibel auf Ereignisse reagieren. Der Bezirksreiniger verfügt über spezifisches Ortswissen, welches dokumentiert werden sollte, um im Vertretungsfall eine ähnlich hohe Reinigungsqualität zu erreichen. Das wird derzeit im Vertretungsfall nicht bzw. nur teilweise erreicht. Da es für die Bezirksreiniger keinen direkten Vertreter gibt, kommt es bei Urlaubs- und Krankheitsabwesenheiten zu Ausfällen in der Bezirksreinigung.

Es wird versucht, Aufgaben an Übergangsstellen oder Kombinationsarbeiten mit den Kolonnen der Grünunterhaltung gemeinsam durchzuführen, um Synergien zu erhalten. Aufgrund der eher seltenen Überschneidungen bei zeitgleichen vor-Ort-Arbeiten sind die Effekte jedoch eher gering. Insoweit kann dieser Prozess optimiert werden, um Mehrarbeiten zu vermeiden.

Untenstehend ist der Prozess „Bezirksreinigung durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE visualisiert:

Abbildung 30: Bezirksreinigung durchführen IST in PICTURE

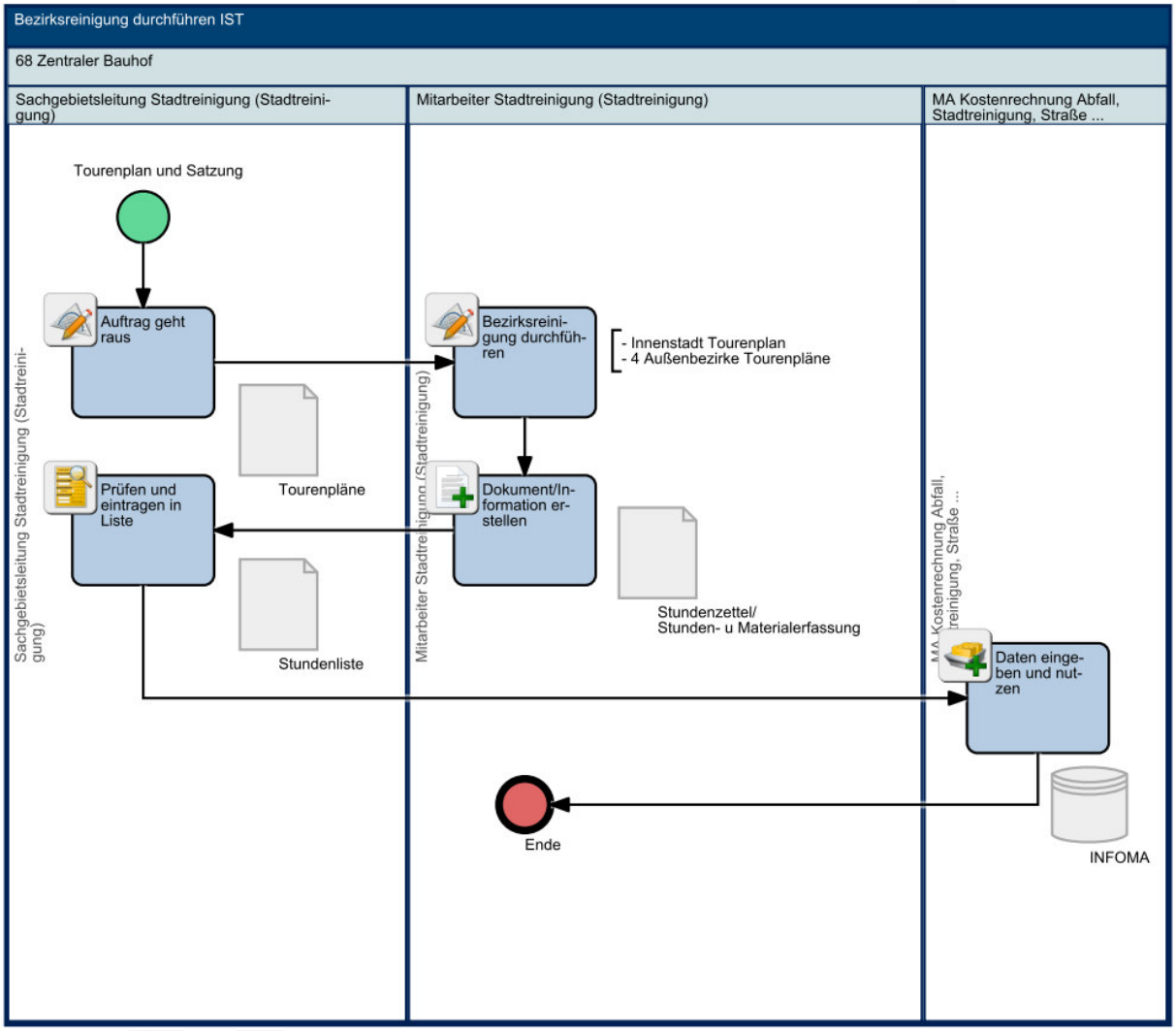
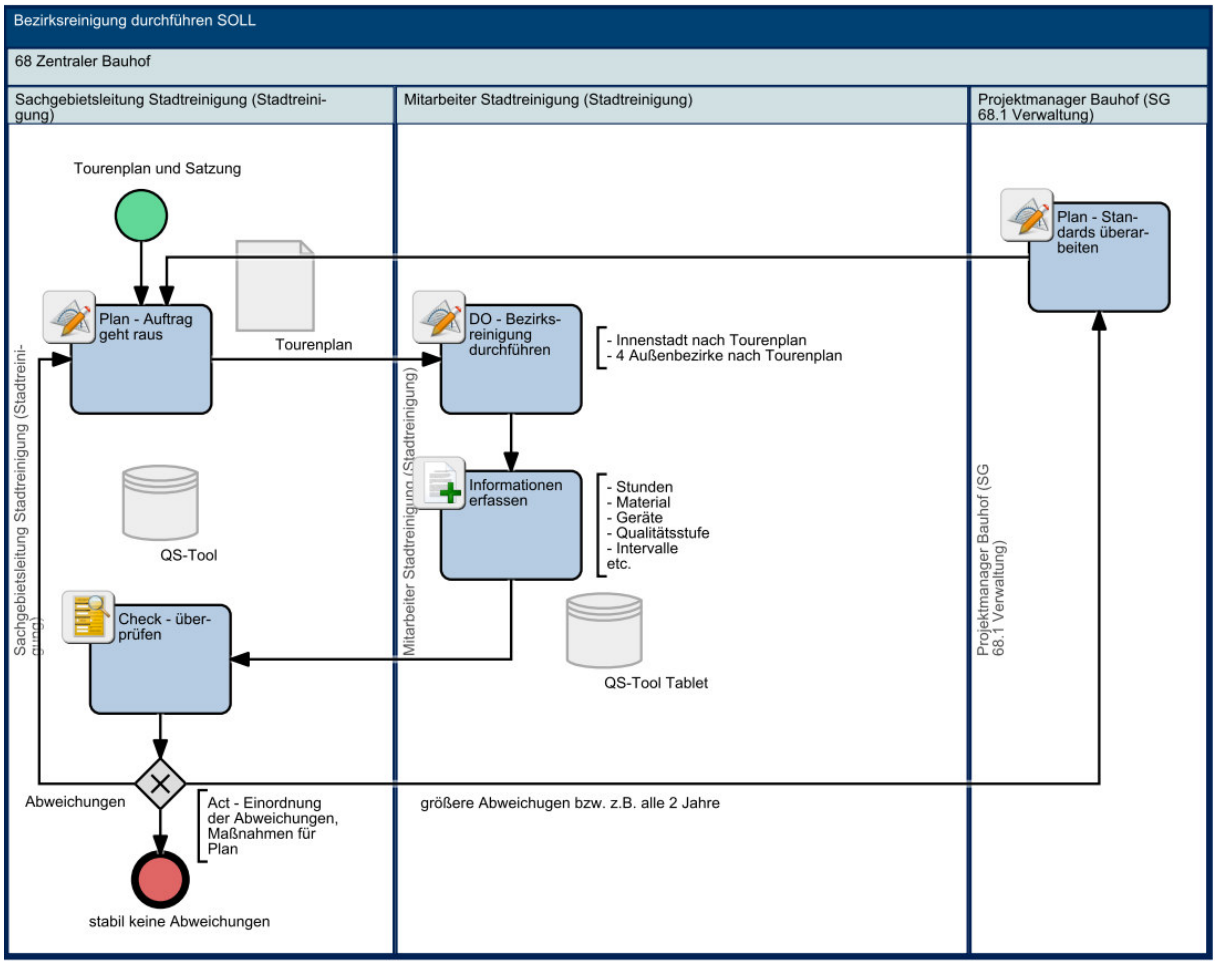


Abbildung 31: Bezirksreinigung durchführen SOLL in PICTURE



E 44 Vertretung für den Bezirksreiniger installieren.

6.1.2.2 Prozess Papierkorbleerung und wilder Müll

Die Papierkörbe spielen eine zentrale Rolle der Stadtbildpflege und werden durch den Bauhof gemäß Tourenplan geleert; dabei wird in der Fußgängerzone (Mo-Fr zwischen ca. 7.30 Uhr und 9.15 Uhr) das „Cityfahrzeug“ eingesetzt. In den übrigen Gebieten leeren die Bezirksreiniger mit Hilfe entsprechender Kleinfahrzeuge. Die Zusammenarbeit mit der Grünunterhaltung erfolgt auf kleinem Dienstweg, z.B. Mitnahme von geringen Abfallmengen.

An Wochenenden werden die Papierkörbe in der Innenstadt verstärkt geleert. Dazu gehört eine Sonderfahrt in der kompletten Innenstadt am Freitagnachmittag für ca. drei Stunden, am Samstag zweimal für ca. zwei Stunden und am Sonntag ebenfalls für ca. zwei Stunden. Dies führt zu einer sehr guten Innenstadtreinigung und Papierkorbleerung.

Der Prozess befindet sich auf einem sehr hohen Qualitätsniveau im Vergleich zur anderen Kommunen vergleichbarer Größe.

Wilder Müll wird kurzfristig nach Bedarf, im Rahmen der Müllentsorgung, eingesammelt und entsorgt. Kleinere Mengen werden über die jeweiligen Bezirksreiniger, größere Mengen durch die Mitarbeiter der Abfallsammlung (oder Straßenunterhaltung) abgeholt. Die zeitnahe Beseitigung stellt sicher, dass sich keine Orte für wilde Deponien etablieren. Die Entsorgung erfolgt direkt beim Entsorger oder wird zur Abholung am Bauhof bereitgestellt und vom Schadstoffmobil abgeholt. Mit der Entsorgung erkennbar gefährlicher Abfälle wird die IDR Düsseldorf als externer Entsorger (Andienungspflicht) beauftragt.

6.1.2.3 Zusammenfassung Stadtreinigung

Während die Aufgaben der Straßenreinigung mittels Kehrmaschinen erfüllt werden, kommt es in der Bezirksreinigung und bei den Beikehrern personalbedingt immer wieder zu Ausfällen.

Im Jahr 2020 wurden viele Stunden aus der Stadtreinigung pandemiebedingt zur Aufrechterhaltung der Abfallsammlung benötigt. Weiterhin gibt es im Bereich der Stadtreinigung eine erhöhte krankheitsbedingte Ausfallquote. Es ist zu überlegen, wie die Bezirksreinigung und die Beikehrer zukünftig gestärkt werden können, um die gewünschte hohe Qualität bei kontinuierlicher Durchführung und Besetzung bei der Stadtreinigung in Hilden abzusichern. Sinnvoll wäre zusätzlich eine Stelle, die sowohl befähigt ist, die Kehrmaschine zu fahren als auch in die Bezirke eingewiesen ist.

E 45 Zusätzliche Stelle in der Bezirksreinigung schaffen.

6.2 Bereich Grünunterhaltung

6.2.1 Grundsätzliches zur Grünpflege

Das Grünpflegekonzept sollte ein paar wichtige Punkte berücksichtigen, z.B.:

- Standarddefinitionen,
- Bestimmung der Pflegebereiche,
- Pflegeintensität (hoch, mittel, mindestens),
- Bestimmung der Pflanzarten (trockenheitsresistente Arten),
- Blühstreifen,
- Bienenfreundlichkeit,
- Beetpatenschaften mit Bürgern oder Kooperationen mit lokalen Naturschutzverbänden.

Ein paar Eyecatcher in Innenstadtbereichen könnten mit einem hohen Standard gepflegt werden, während die Pflegeintensität in den Außenbereichen evtl. nicht so aufwendig sein muss. Die Bewässerung von Beeten oder Pflanzkübeln führt je nach Witterung zu großem Mehraufwand, der berücksichtigt werden muss.

Das Konzept sollte unter Einbezug der Politik, der Verwaltung und des Zentralen Bauhofes erstellt und offiziell verabschiedet werden, um einen Konsens zu erreichen.

6.2.2 Prozess Hacken und Pflegen und Wildkrautbeseitigung

Durch den Wegfall der bis in die 1990er Jahre eingesetzten Spritzmittel auf versiegelten Flächen aufgrund der Änderung des Pflanzenschutzgesetzes (ins. § 17) entsteht für alle Bauhöfe ein erhöhter Arbeitsbedarf, wenn der vormalige Standard bei der Wildkrautbeseitigung gehalten werden soll. Alternative Methoden, wie Schaum, heißes Wasser oder Abflammen, haben einen geringeren Wirkungsgrad als Herbizide und benötigen kürzere Wiederholungsintervalle. Entscheidend ist der regelmäßige Einsatz, wobei - je nach Standard - in der Wachstumsperiode Intervalle von ca. zwei Wochen notwendig sein können.

Dieser manuelle Mehraufwand zeigt sich auch in Hilden. Die Wildkrautbeseitigung wird für Baumscheiben und Verkehrsinseln zum einen von den Pflegekolonnen Nord und Süd im Prozess Haken und Pflegen wahrgenommen. Diese Tätigkeit beinhaltet ebenfalls den Rückschnitt von überstehenden Grün, das Lockern (Haken) des Bodens und das generelle Säubern der Baumscheiben. Dabei wird unterschieden nach den Qualitätsstufen 1 (Grün- und Parkflächen), 2 A (Straßenbegleitgrün alles) und 2 B (Straßenbegleitgrün nur Rand).

Die Wildkrautbeseitigungen auf Gehwegen, Parkplätzen und auf anderen plattierten und gepflasterten Flächen (sofern die Stadt Hilden Anlieger ist, z.B. Kinderspielplätze, Grünanlagen), erfolgt durch die Stadtreinigung mit handgeführten Brennern zweimal im Jahr (beim Osterputz in der Innenstadt ein drittes Mal). In allen anderen Bereichen ist der jeweilige Anlieger in der Pflicht.

In Bereichen mit Überscheidungen zwischen Stadtreinigung und den Pflegekolonnen in der Tourenplanung, z.B. um Baumscheiben herum oder Spielplätzen pflegt mal das eine, mal das andere Team. Die Friedhofswege werden von den Friedhofsteams durchgeführt.

Nachfolgend wird der Prozess „Hacken und Pflege durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE dargestellt:

Entwurf

Abbildung 32: Hacken und Pflege durchführen IST in PICTURE

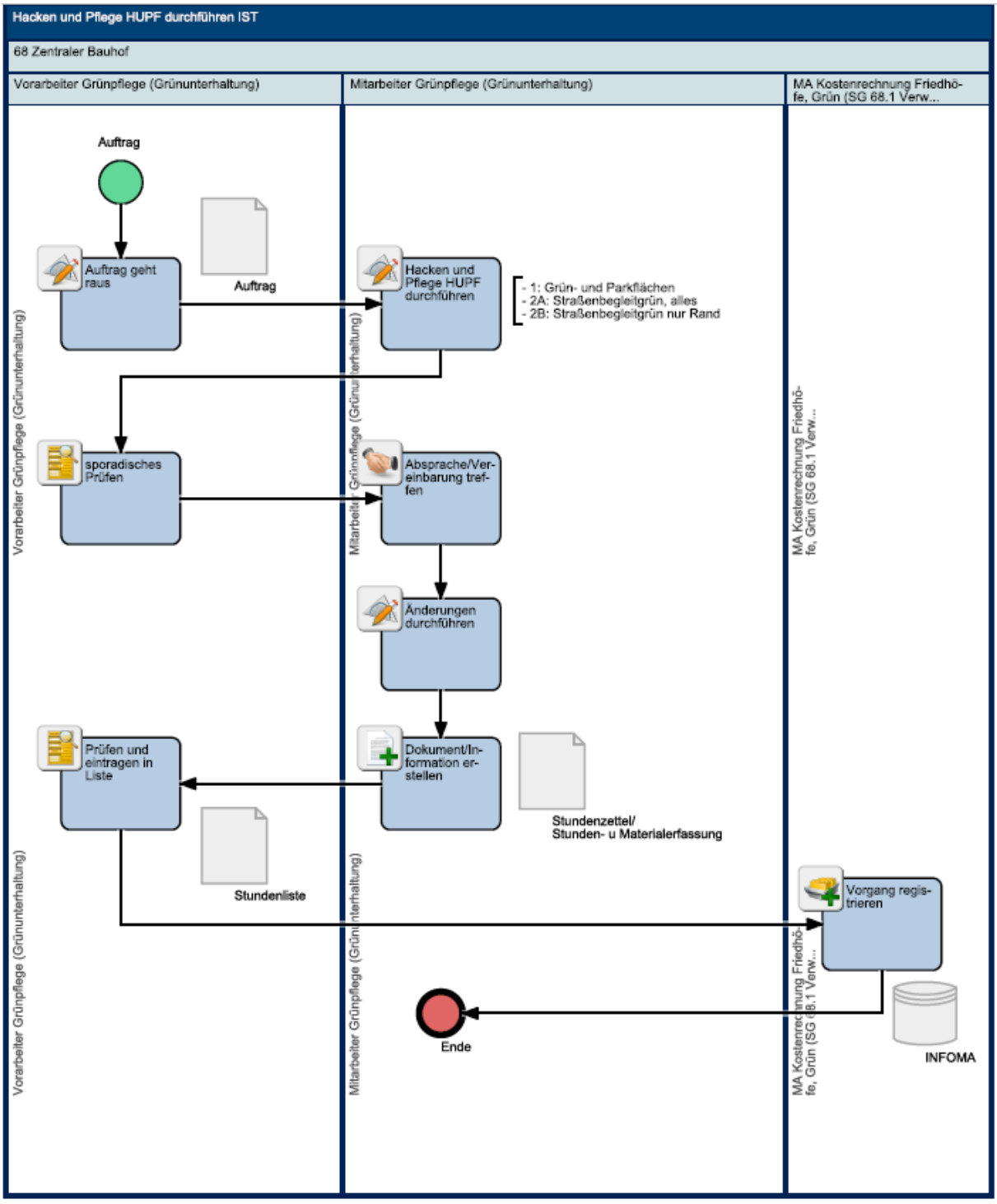
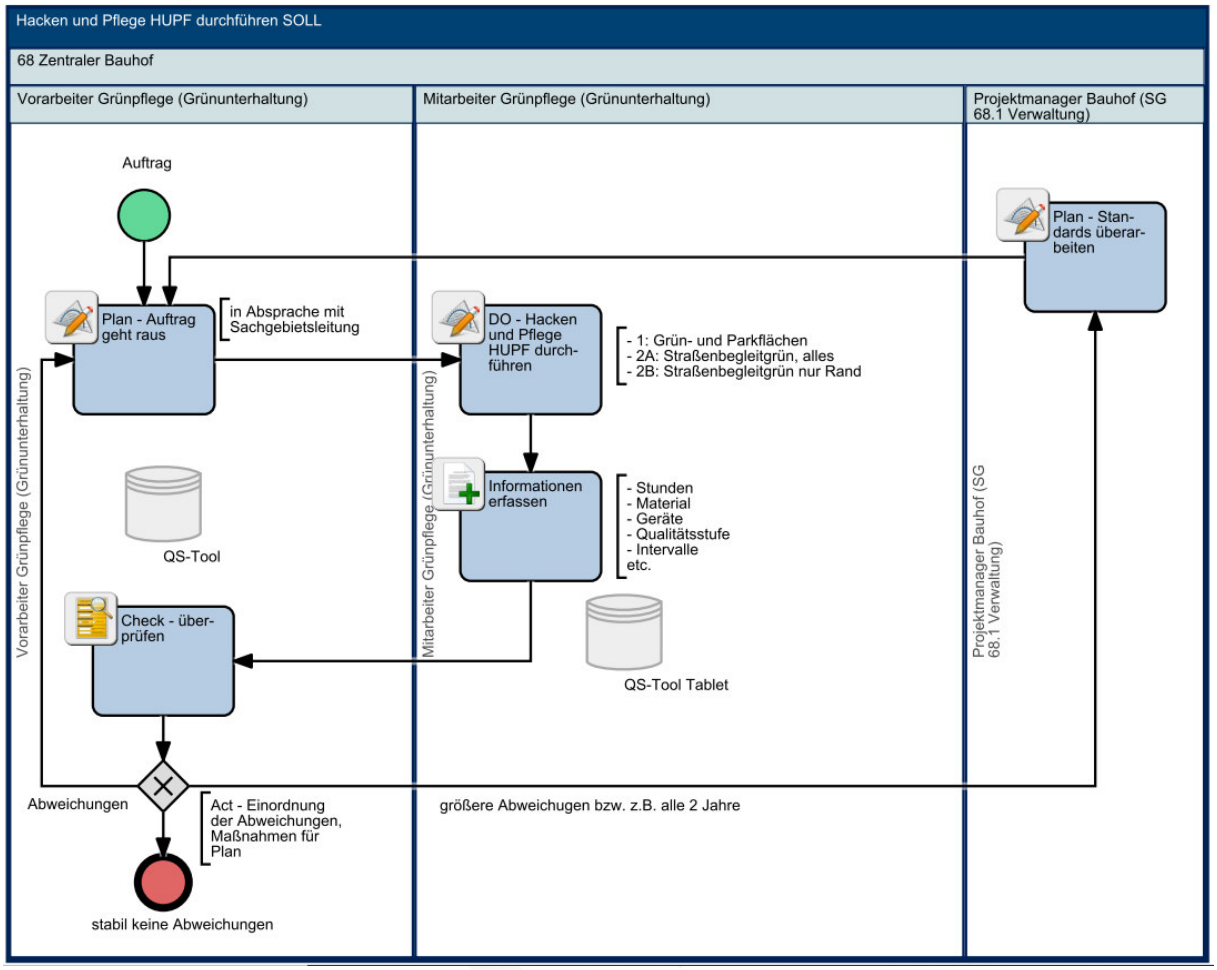


Abbildung 33: Hacken und Pflege durchführen SOLL in PICTURE



6.2.3 Prozess Intensivpflegeflächen

Der überwiegende Teil der Beetflächen und Baumscheiben in Hilden ist mit immerjährigen Bodendeckern bepflanzt oder mit Rasen eingesät. Der eingesäte Teil wird von der Mähkolonne mitgepflegt. Vereinzelte einfache Rosenpflanzung als Unterbepflanzung der Baumscheiben werden im Frühjahr ergänzend zur zweimaligen Pflege durch die Pflegekolonnen Nord und Süd geschnitten. Vereinzelt werden auf Wunsch von Politik und Verwaltung mehrjährige Blühwiesen abgelegt.

In einem besonderen Fokus stehen Stadtpark und Rathaus. Im Stadtpark wurden etwa 30 Kübel mit Wechselbepflanzung durch ein zentrales Staudenbeet und ein Rosenbeet ersetzt. Diese Beetflächen werden kontinuierlich und nach Bedarf von den 1,5 Mitarbeitern im Stadtpark gepflegt und bepflanzt. Zudem sind im Stadtgebiet Hilden vereinzelt Pflanzkübel und Blumenkästen am Bürgerhaus vorhanden, die immer im Frühjahr mit einer neuen Bepflanzung ausgestattet werden. Nach der Sommerbepflanzung folgt der Besatz mit winterharten Pflanzen. Dies übernimmt ein Teil der Pflegekolonnen Nord und Süd an drei bis vier aufeinanderfolgenden Tagen. So wird auch mit Ersatzbepflanzungen verfahren.

Sollen die Anzahl der pflegeintensiveren Beete und Blühwiesen mehr werden, muss der Mehraufwand mit einkalkuliert werden. In anderen Kommunen wird die Wechsel- und Kübelbepflanzung reduziert oder es werden örtliche Gärtnereien unentgeltlich eingebunden, wenn sie im Kübel einen Werbehinweis aufstellen dürfen.

6.2.4 Prozess Bewässerung

Neupflanzungen werden von Amt 66 beauftragt. Im Rahmen dessen übernimmt der Zentrale Bauhof in aller Regel die Bewässerung der Jungbäume für die ersten 3 Jahre.

Die Bewässerung erfolgt mit zwei Fahrzeugen (stationiert am Nordfriedhof) mit einer Schlaucheinheit á 1.800 und 2.500 Liter Fassungsvermögen. Zwei Mitarbeiter aus den Pflegekolonnen Nord und Süd fahren die Jungbäume, Beete, Blumenkästen und Kübel nach einer Bewässerungsliste der Einsatzleitung an. Eine Tour dauert etwa einen halben Tag. In der Zeit wird zweimal am Tiefenbrunnen im Stadtpark (1.000 l Pumpvolumen in der Minute) oder an der Bezirkssportstätte nachgefüllt.

Bereits jetzt werden in trockenen Periode auch Nicht-Jungbäume gewässert. Teilweise in Ergänzung zu Bewässerungssäcken in Kooperation mit Bürgern. Pflanzkübel werden teils samstags gegossen, damit sie über das Wochenende nicht austrockenen. Ggf. können hier trockenheitsresistentere Arten Verwendung finden, damit ein Einsatz am Wochenende entfallen kann.

Sollten sich die aktuellen Trends mit sommerlichen Hitzewellen so fortsetzen, ist der Zentrale Bauhof technisch gut aufgestellt. Dennoch sollte ein möglicher höherer personeller Bewässerungsaufwand einkalkuliert werden. Der Personalaufwand hierfür ist kontinuierlich neu zu bewerten und an die klimatischen Bedingungen anzupassen.

6.2.5 Prozess Heckenschnitt und Gehölzpflege

Auf Basis des Pflegeplans schneiden die Pflegekolonne Nord und Süd zweimal im Jahr die Hecken und Gehölzflächen mit einer Elektroheckenschere in Verbindung mit anderen Aufgaben. An zwei Stellen wird im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht ein dritter Schnitt durchgeführt. Die Hecken werden auf einer Höhe gehalten, die den Rückschritt ohne Leiter ermöglicht. An zwei Stellen im Stadtgebiet wird eine hohe Wallhecke in zwei gebündelten Aktionen von der Baumpflegekolonne mit Steiger durchgeführt.

Eine reine Bankette ist nicht vorhanden. Die Sichtdreiecke werden, wie das Straßenbegleitgrün, von den Pflegekolonnen Nord und Süd mitgepflegt. Die Pflege findet einmal im Jahr, bei Bedarf bei den Sichtdreiecken öfters, statt. Das Lichtraumprofil wird bei Bedarf von der Baumpflegekolonne, mindestens aber einmal im Jahr, auf Basis von Einzelaufträgen, geschnitten. Dabei sind Teilbereiche der Pflege extern vergeben. Vom Zentralen Bauhof wird hier das sog. Los 5 mit ca. zwei Drittel der zu unterhaltenden Flächen gepflegt.

Das Schnittgut wird mit der Kolonnenpritsche zum Zentralen Bauhof gefahren oder wird vor Ort gebündelt und vom LKW abtransportiert. Den Verkehrssicherungspflichten wird durch die planmäßige Pflege und Rückschnitt in der Regel Genüge getan. Bei ungewöhnlichem Wachstum ist ein gezielter Pflegegang notwendig.

6.2.6 Prozess Mäharbeiten

Der Rasenschnitt in Hilden wird nach einem Nord- und Südplan von der Mähkolonne, bestehend aus drei Mitarbeitern, mit einem Großflächenmäher (Mulcher, Schnittbreite 3,40 m) und zwei Handrasenmähern in Ergänzung von einem Freischneider und einem Laubbläser durchgeführt. In einer Wechselmahd werden sog. Rasen-Oasen angelegt. Dabei werden Teile des Rasens stehengelassen.

Das Schnitt-Intervall beträgt 15-mal im Jahr innerhalb einer Tour von März bis November. Dies entspricht einem Schnitt etwa alle drei Wochen (10 Monate = 300 Tage entspricht alle 20 Tage = alle drei Wochen). Hinzu kommen ein Winterschnitt und vereinzelte Extraschnitte, z.B. für die Sport-Sommerfesttage. Hierzu gibt es eine Liste mit Veranstaltungen, teilweise wird auch auf Zuruf durch die Mähkolonne eine Extraaktion durchgeführt. Aktionen auf Zuruf sollten vermieden werden, um eine spontane Umplanung zu umgehen.

Nicht von der Mähkolonne gepflegte Flächen sind die Wildwiesen- und Friedhofsflächen. Mit Ausnahme der Nebenflächen der Bezirkssportanlage werden die Nebenflächen der anderen Sportstätten von den Sportwarten gemäht.

Der Kantenschnitt wird von der Mähkolonne mit durchgeführt oder wird einmal im Jahr von den Pflegekolonnen Nord und Süd durchgeführt. Ebenso werden kleinflächige Rasenflächen, wie bspw. Baumscheiben und Verkehrsinseln, von ihnen zweimal im Jahr mitgepflegt.

Ob der festgelegte Intervall beim Mulchen für ein qualitatives hochwertiges Schnittbild ausreicht, sollte noch einmal reflektiert werden. Beim Mulchen ist für ein sauberes Schnittbild ein Pflegeintervall von sieben bis zehn Tagen in der Wachstumsperiode notwendig (so Aussagen von anderen Bauhöfen), damit liegenbleibendes Material nicht unschöne Grasballen bildet.

Wildwiesen und Obstwiesen werden extensiv gepflegt und einmal im Jahr (Sichtdreiecke zweimal im Jahr) mit einem geländegängigen Kleintraktor (Mulcher mit Schnittbreite von 1,2 m) und einem Freischneider von zwei Mitgliedern der Sportplatzkolonne gemäht.

An drei Bienenwiesen erfolgt nach Samenabwurf eine Aufnahme. Dabei sind der erste und der letzte Schnitt in der Saison auf aufwendigsten, so dass es hier teilweise zu Überstunden kommt.

Untenstehend der Prozess „Mähen durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE visualisiert:

Abbildung 34: Mähen durchführen im IST in PICTURE

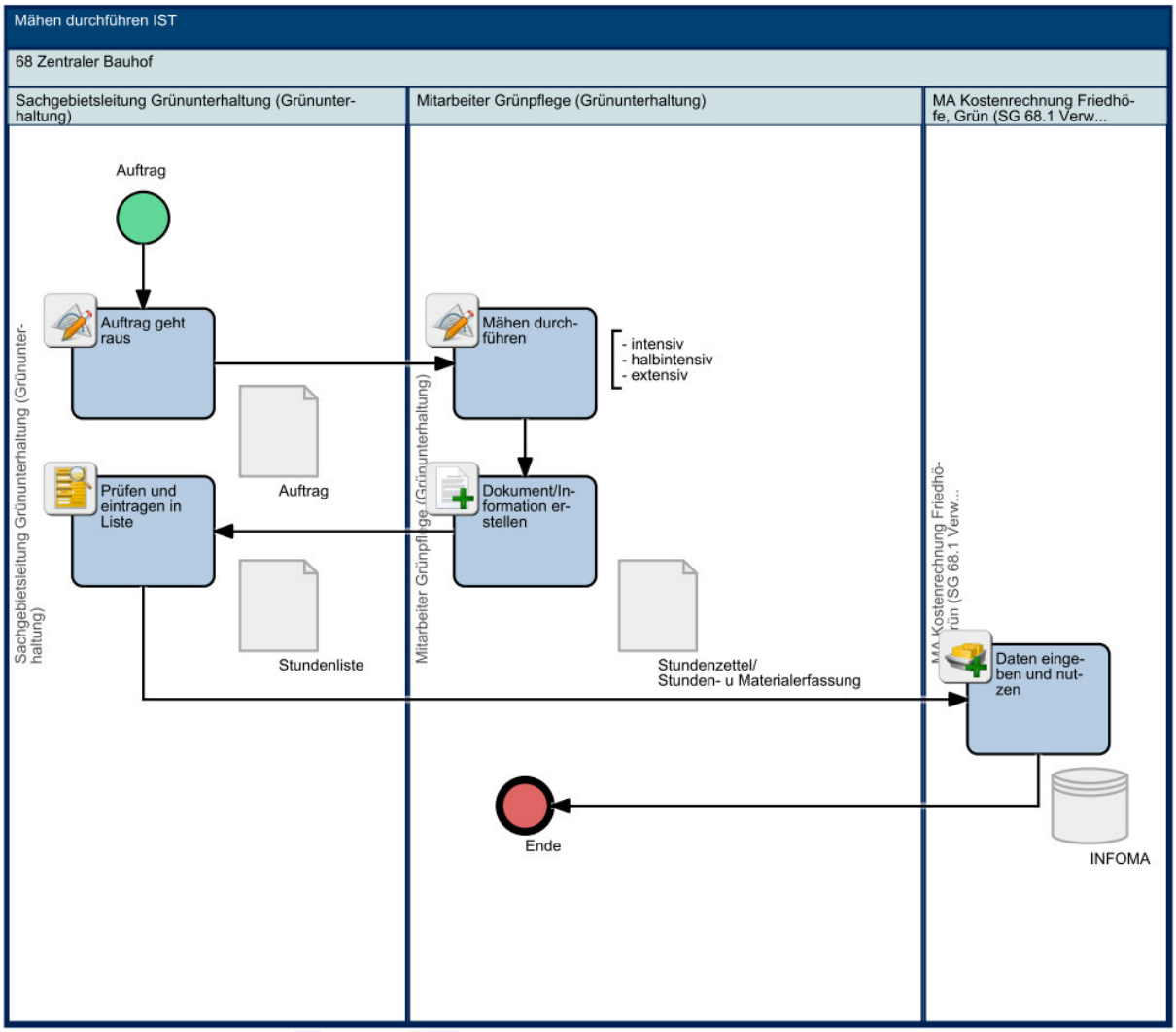
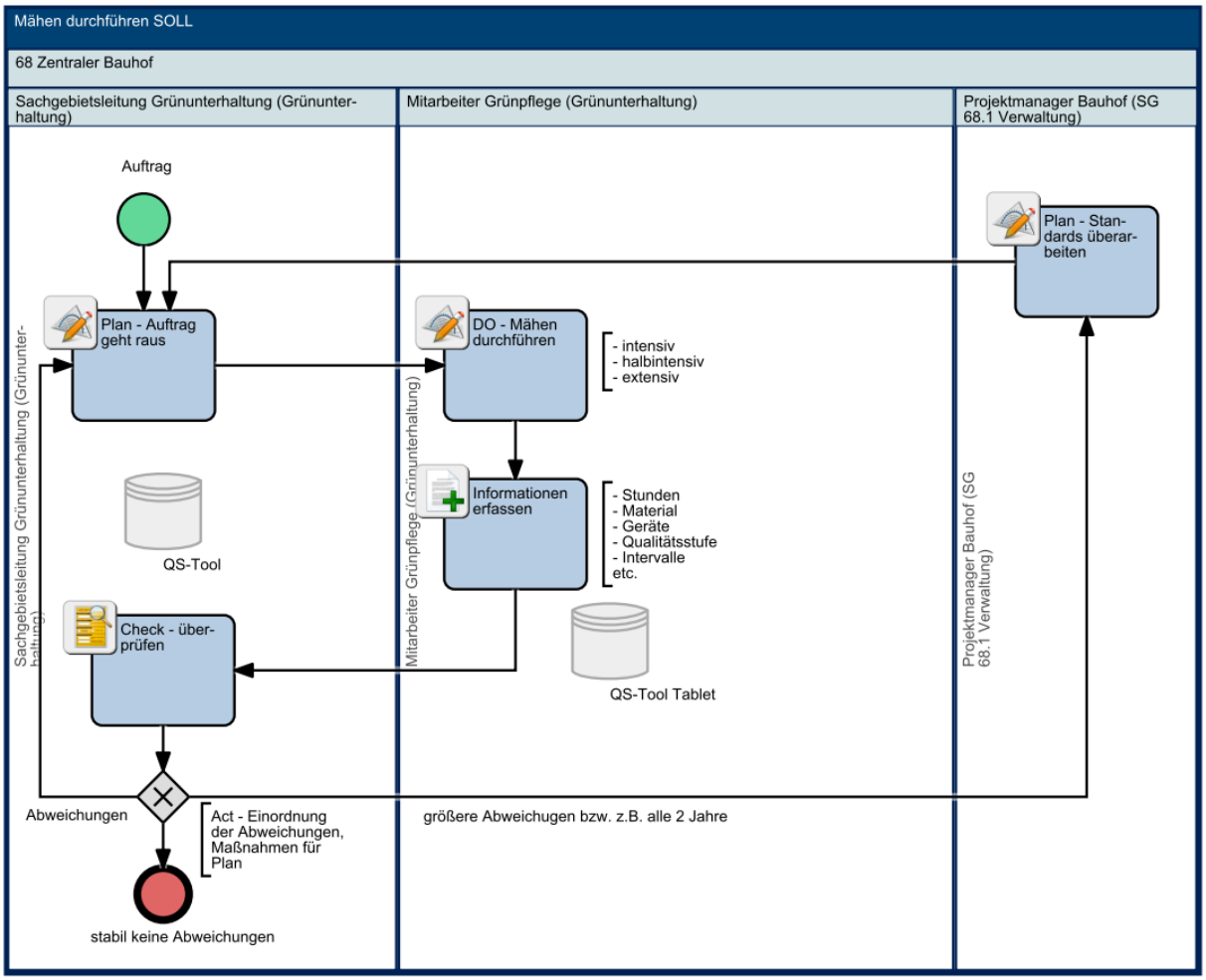


Abbildung 35: Mähen durchführen SOLL in PICTURE



E 46 Extraschnitte für Veranstaltungen nicht mehr auf Zuruf, sondern auf Basis einer zu Anfang des Jahres abgestimmten Liste, durchführen.

6.2.7 Prozess Baumpflege

Die Baumpflege wird von zwei Mitarbeitern aus der Grünunterhaltung übernommen und umfasst ebenfalls die Baumpflege auf den Friedhöfen.

Verantwortlich für die ordnungsgemäße Baumkontrolle ist Amt 66, welches ein Baumkataster auf Basis eines Moduls in IRIS führt. Festgestellte Mängel werden dem Bauhof regelmäßig in Form einer Excel-Liste (z.B. mehrere Bäume in einem Straßenzug) oder in Form eines Einzelauftrages mitgeteilt. Auf Basis dessen wird je nach vermerkter Dringlichkeit die Maßnahmenausführung im Sachbereich Verwaltung zur Entlastung des Sachgebietsleiters Grün in Infoma angelegt und dem Vorarbeiter Baumpflege per E-Mail zur Verfügung gestellt. Einzelaufträge enthalten Informationen zum Ort, Aufgabe/Beschreibung Mängel, Beschwerdeführer falls vorhanden und einer Fotodokumentation.

Des Weiteren werden die Vorgaben der „Satzung zum Schutz des Baumbestandes im Stadtgebiet Hilden“ vom 10.11.2010 befolgt.

Maßnahmen, für die die Mitarbeiter qualifiziert und die nötigen Ressourcen vorhanden sind, werden vom Bauhof durchgeführt (Totholzbeseitigung, kleinere Fällungen). Maßnahmen, die Seilklettertechnik involvieren, oder größere Fällungen werden von Amt 66 direkt extern vergeben. Die Durchführung der Maßnahme wird auf dem Stundenzettel dokumentiert und Amt 66 gemeldet. Kleinere Baumschäden, die bei der normalen Pflege auffallen, beseitigt die Pflegekolonne selbst. Größe Auffälligkeiten meldet der Vorarbeiter über den Sachgebietsleiter Grün zur Weiterleitung an Amt 66, damit dort der Eintrag im Kataster angepasst werden kann und ein Auftrag für die ausstehende Baumpflege anlegt wird.

Der Baumschnitt wird am Straßenrand gebündelt und von der „Transportkolonne“ zum Zentralen Bauhof abtransportiert.

Ein kleiner Steiger steht am Friedhof Nord bereit, ein größerer (über 18 m) wird bei Bedarf geliehen. Regelmäßig hilft die Baumpflegekolonne bei Extraeinsätzen mit dem Steiger, wie z.B. beim Anbringen von Beleuchtung. Zudem wird eine kleine Anzahl von Baumbügeln an Neupflanzungen angebracht oder Baumbügel repariert.

Einen Teil der Baumkontrolle vergibt Amt 66 extern. Nach Aussagen im Rahmen der Grundlagendaten für Personalbedarfsabschätzung Grün ist der Umfang der Katastereinträge des Externen nicht bekannt. Hier ist eine regelmäßige Abstimmung notwendig, um den Einsatz und Aufwand für die Mitarbeiter im Bereich Baumpflege planen zu können.

Derzeit zeigt sich ein leicht ansteigender Trend in der Anzahl der Maßnahmen an den 11.646 Bäumen (davon 4.700 Straßenbäume), weil der tendenziell ältere Baumbestand durch die Trockenheit der letzten Jahre mehr Schäden aufweist. Auch insoweit dürfte der personelle Aufwand steigen.

Für die Schadenbeseitigung als Pflichtaufgabe im Rahmen der Verkehrssicherung müssen genügend Personalressourcen vorgehalten werden. Bei der externen Vergabe ist es wichtig, bei Gefahr im Vollzug eine entsprechend kurzfristige Reaktionszeit vertraglich festzuhalten. Kann eine Gefahrenstelle nicht sofort durch Kräfte des Zentralen Bauhofes behoben werden, muss diese Stelle gut kenntlich abgesperrt und alsbald vom Bauhof oder einem externen Vertragspartner beseitigt werden.

Nachfolgend wird der Prozess „Baumpflege durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE visualisiert:

Abbildung 36: Baumpflege durchführen IST in PICTURE

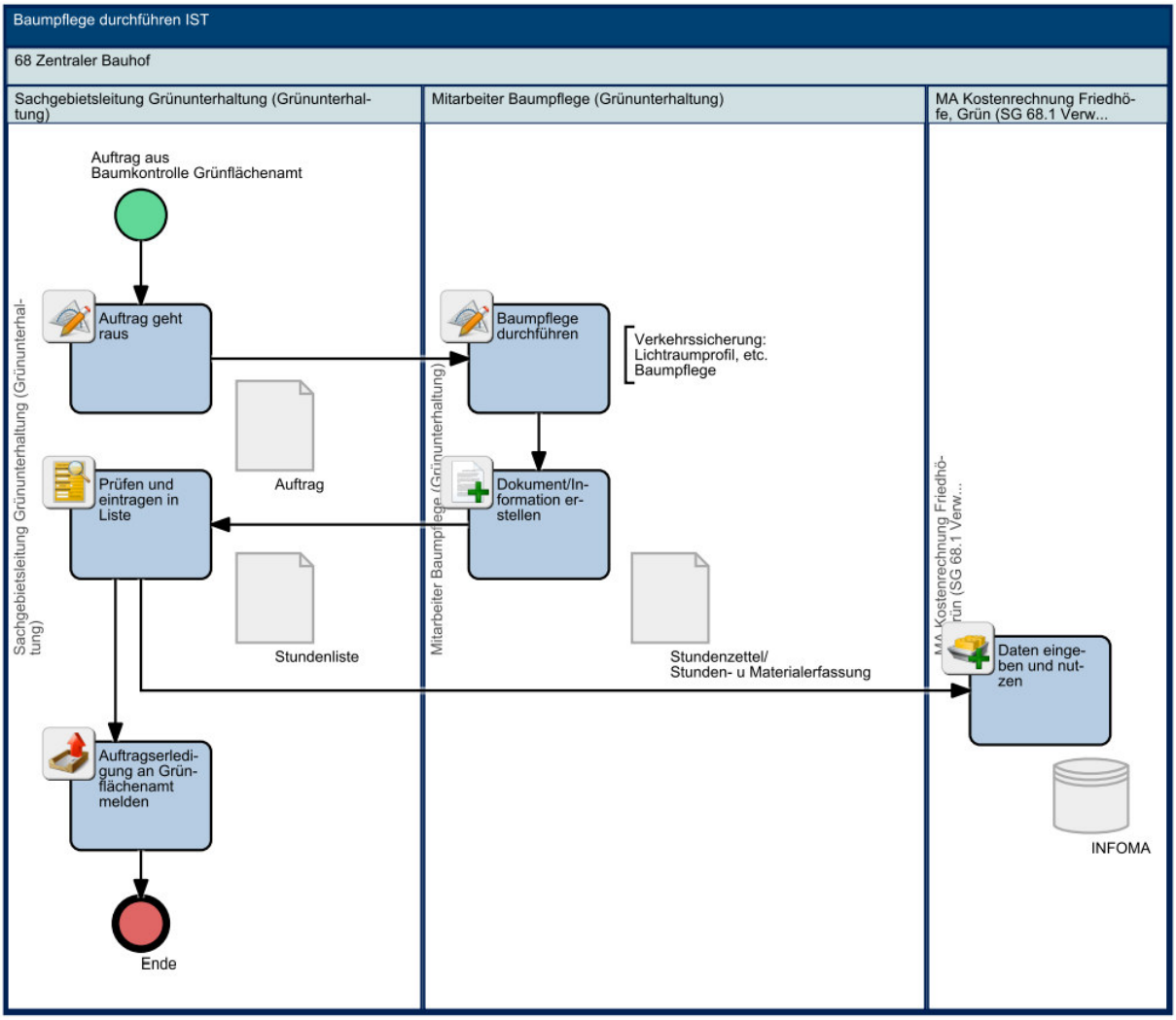
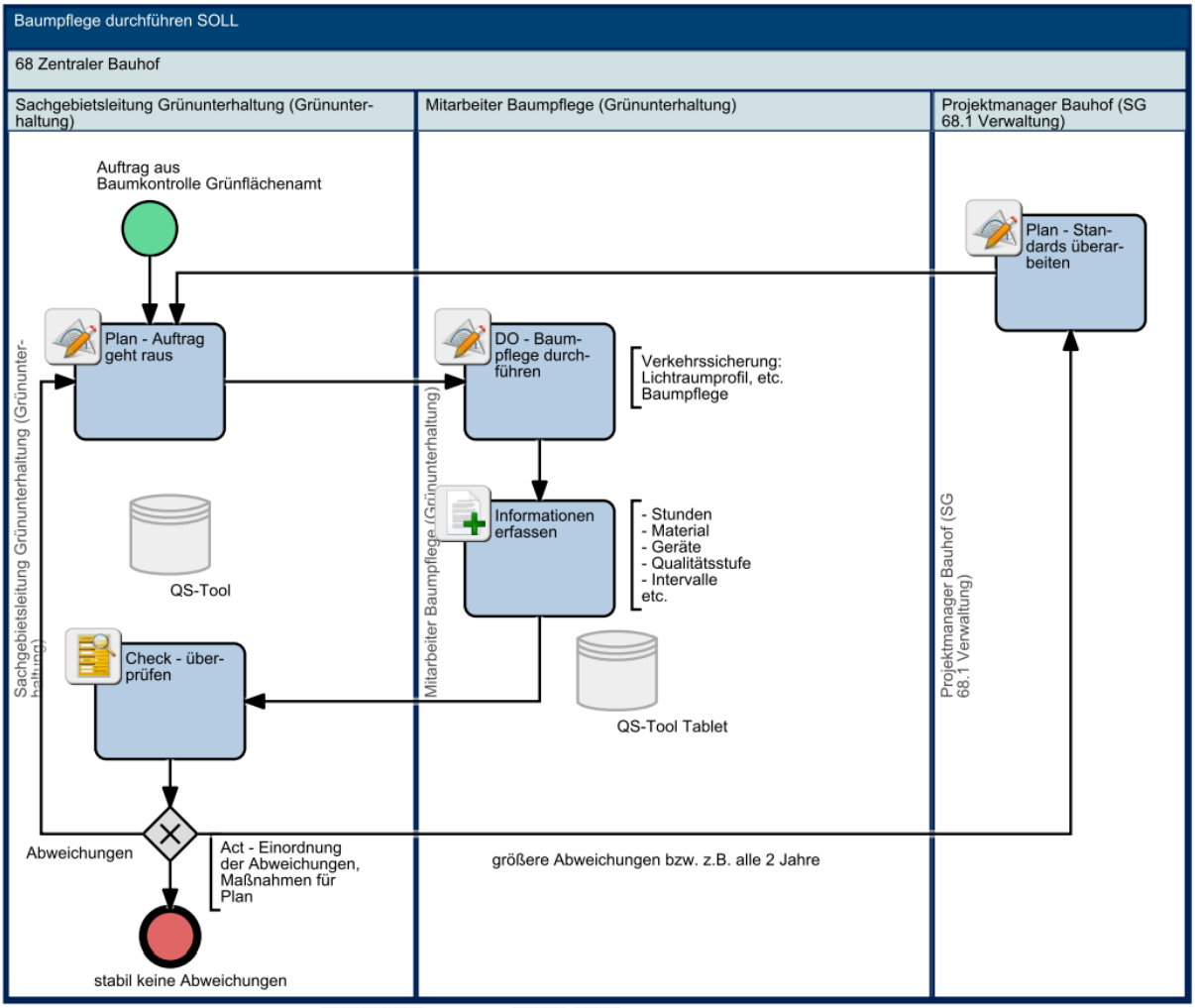


Abbildung 37: Baumpflege durchführen SOLL in PICTURE



E 47 Direkte Mitbeauftragung von Baumbügelaufstellungen bei Neupflanzungen durch Amt 66.

E 48 Überblick der zu pflegenden, im Baumkataster vermerkten, Bäume erstellen und die Qualität der externen Baumkontrollen regelmäßig kontrollieren, durch Amt 66.

6.2.8 Prozesse im Stadtpark

Der Zentrale Bauhof Hilden ist ebenfalls verantwortlich für die Pflege des Stadtparks (31.560 m²). Hier arbeiten 1,5 Mitarbeiter das ganze Jahr über, um einen ganzjährigen guten Standard aufrecht zu erhalten.

Zum Pflegeumfang gehören:

- Unterhaltung und Pflege des Wald- und Kleinkinderspielplatzes und Slagline-Feldes,
- Mähen der Großrasenflächen,
- kontinuierliche Unkrautbeseitigung,
- kontinuierliche Pflege der Pflanzkübel, Rosen- und Staudenbeete,
- kontinuierliches Auflesen von Unrat in Ergänzung der wöchentlichen Reinigung und Papierkorbleerung durch die Bezirksreiniger.

6.2.9 Weitere Tätigkeiten in der Stadtbildpflege

Zudem werden weitere Aktionen in der Kolonnenstruktur im Bereich Grünunterhaltung hinaus durchgeführt:

- Laubbeseitigung von Oktober bis Dezember durch die Pflegekolonnen mit Schneepflug (Zusammenschieben), Radlader (Containerbefüllung) und Laubbläser.
- Pflege von neun Fassadenbegrünungen durch die Pflegekolonnen Nord und Süd sowie die Baumpflegekolonne einmal in den Sommerferien mit Steiger.
- Die Bänke werden einmal im Jahr freigeschnitten und gepflegt (Mähkolonne). Dazu werden die Bänke zum Nordfriedhof gebracht, abgeschliffen und neu lackiert. Einmal in vier Jahren wird jede der 500 Bänke einmal unterhalten.
- Bis zu zweimal im Jahr werden vereinzelte Herkulesstauden vor ihrer Blüte entfernt.
- Im Rahmen von Einzelaufträgen werden Banner, Plakate und Fahnenmasten mit dem Steiger befestigt oder aufgestellt.
- Bei Bedarf werden Zäune und Pfosten neu gesetzt.

Hinzukommen gebündelte Jahresaktionen, die teilweise vom Bereich Grünunterhaltung und der Straßenreinigung durchgeführt werden:

- Pflege des Mittelstreifens der Berlinerstraße: Aufgrund des hohen Verkehrsaufkommens wird die Fahrbahn der Hauptverkehrsachse gesperrt und die beiden Pflegekolonnen Nord und Süd führen zwei- bis dreimal im Jahr die Pflege gemeinsam durch.
- Zwischen Januar und Februar wird ein Winterrückschnitt aller Hecken (inkl. entlang von Straßen und Spielplätzen mit allen (außer Spielplatz- und Baumkolonne) freien Kolonnen durchgeführt.
- Die Park and Ride-Parkplätze ebenso wie andere Parkplätze werden in den Ferien einmal in Jahr gesperrt und zusammen mit der Straßenreinigung samt Kehrmaschine und den Pflegekolonnen Nord oder Süd „grundgereinigt“ (Wildkraut- und Abfallbeseitigung, Rückschnitt und Fahrbahnreinigung).
- Einmal in Jahr wird eine große Teichanlage sowie verbundene Teiche mit acht bis zehn Mitarbeitern aus der Grünunterhaltung gereinigt (inkl. Wartung der Fontäneanlage). In anderthalb Wochen wird das Wasser der etwa fußballfeldgroßen Anlage abgelassen (mit Pumpen), der Fischbesatz gefangen und mit den Radlader Räumgut entfernt bevor die Anlage wieder gefüllt wird.

Aus dem Bereich Grünunterhaltung sind zwei Mitarbeiter regelmäßig für Transport mit dem LKW und dem Radlader im Einsatz.

Diese in der Regel horizontalen Prozesse werden gut ausgeführt.

6.3 Qualitätssicherungssystem der Stadtbildpflege

Zum Prozess Stadtbildpflege gehören die Prozesse und Teilprozesse der Stadtreinigung und der Grünunterhaltung. Die Tätigkeiten sollen nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren (Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Verfahren) erfolgen, um eine Qualitätssicherung zu erhalten.

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus besteht aus vier Elementen:

Plan: Der Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant werden, dazu gehören das Erkennen von Verbesserungspotentialen (in der Regel durch den Mitarbeiter beziehungsweise Vorarbeiter vor Ort), die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln einer angepassten Vorgehensweise.

Do: Die Einführung und Umsetzung auf breiter Front, das Durchführen der angepassten Vorgehensweise mit realisierbaren, einfachen Mitteln in den jeweiligen Bereichen Stadtreinigung und Grünunterhaltung.

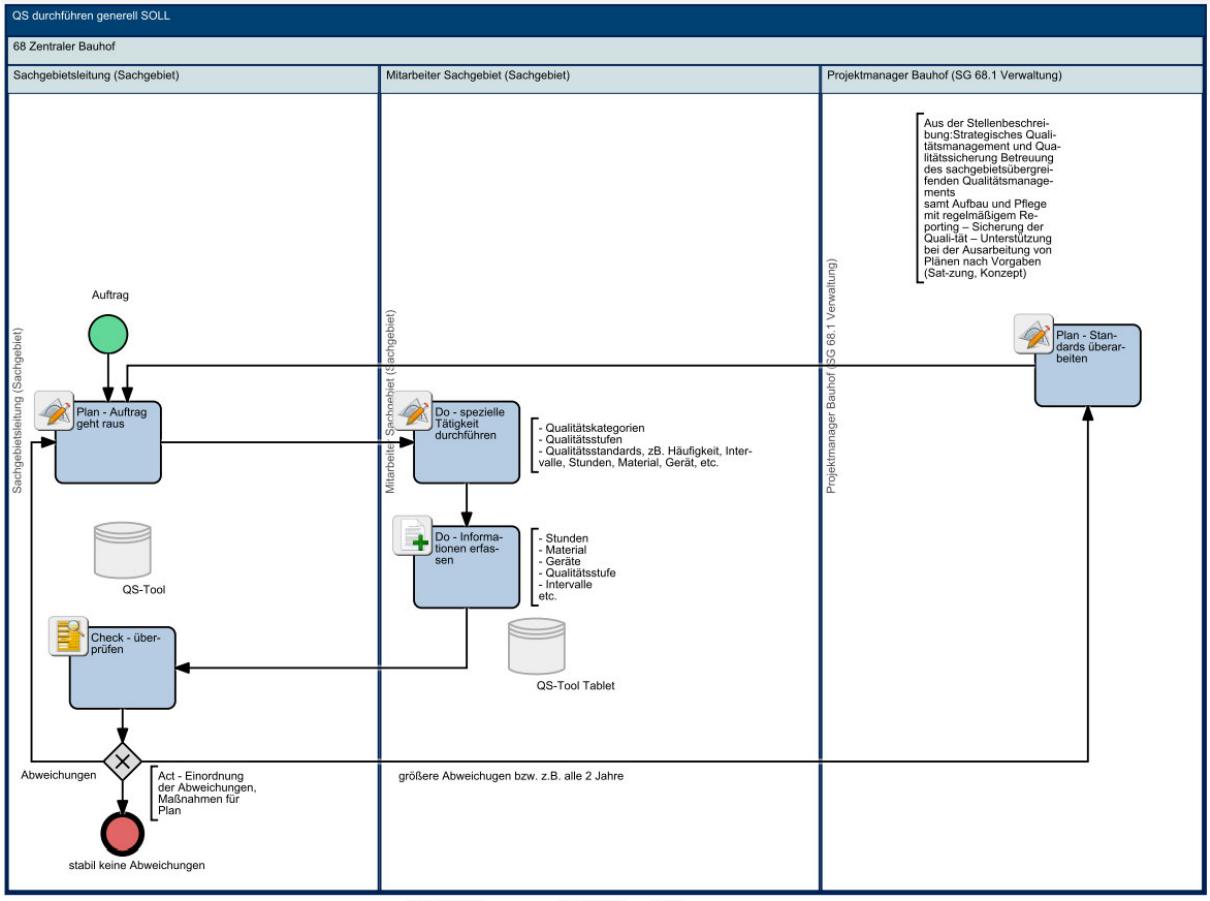
Check: Der Prozessablauf und seine Ergebnisse werden sorgfältig überprüft *(„Check")* und bei Erfolg für die Umsetzung *allgemein* freigegeben.

Act: Die neue *allgemeine Vorgabe* wird in den Pflegeplänen festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft. Hier handelt es sich tatsächlich um eine organisatorische Änderung (z. B. Änderung der Arbeitspläne, Stammdaten usw.) umfassen kann.

Untenstehend wird der Prozess „Qualitätssicherung QS durchführen generell" im SOLL in PICTURE visualisiert. Die Vorgehensweis gilt für sämtliche Prozesse der Stadtbildpflege, wie Hacken und Pflege, Mähen, Bezirksreinigung, Müllabfuhr etc.

Entwurf

Abbildung 38: Qualitätssicherung QS durchführen im SOLL in PICTURE



Der Prozess Qualitätssicherung durchführen im SOLL richtet sich wie oben beschrieben nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren des Qualitätsmanagements (Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Verfahren bzw. auch Deming-Kreis genannt). Unter dem Punkt Act = Umsetzung werden hier Maßnahmen erhoben, die dann im neuen Plan=Planen aufgeführt werden. In der Grünunterhaltung übernimmt der Vorarbeiter überwiegend diese Aufgaben der Sachgebietsleitung.

6.3.1 Qualitätsworkshop zur Qualitätssicherung am 28.04.2021

Die Aufgaben für den Workshop Qualität aus der Leistungsbeschreibung waren:

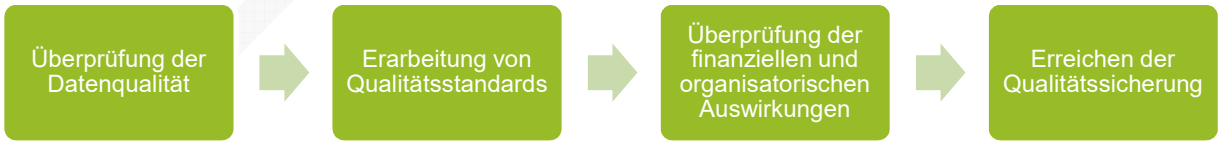


Abbildung 39: Aufgaben des Qualitätsworkshops

Im Workshop Qualitätssicherung Stadtbildpflege am 28.04.2021 im Bürgerhaus in Hilden zeichneten die führenden Mitarbeiter ein positives Bild der vom Zentralen Bauhof erbrachten Qualität bei der Stadtbildpflege, bestehend aus Stadtreinigung und Grünunterhaltung, auf. Die Anzahl der Beschwerden ist gering.

In einem ersten Ansatz stellte die Kommunal Agentur NRW folgende Begrifflichkeiten zur Einordnung der Qualität fest:

- Qualitätskategorie: Gruppierung der Qualität z.B. nach Örtlichkeiten wie Zentrum, Einfallstraßen, Außenbezirke etc.
- Qualitätsstufen: zur Festlegung/Einstufung der generellen Pflegequalität in einer Kategorie z.B. nach Festlegung „A“, „B“, „C“, „D“. Diese werden durch den Betrieb zukünftig festgelegt.
- Qualitätsstandards: z.B. die präzisen Häufigkeiten der Durchführung, Intervalle, Personenstunden MA, erforderliches Equipment etc. innerhalb der Qualitätsstufen.

Zur Erreichung der Qualität und der Qualitätssicherung soll nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren vorgegangen werden. Anbei ein Beispiel aus der Grünunterhaltung:

Tabelle 13: Beispiel Plan-Do-Check-Act

Prozess Hacken und Pflegen (HuPf) Kategorie Straßenbegleitgrün				
	Plan	**Do**	**Check**	**Act**
Verantwortlich	Planen	Durchführen	Prüfen	Handeln
Bauhofleitung	Strategisch			
Einsatzleitung Grünunterhaltung	x			x
Vorarbeiter Grünunterhaltung	x	x	x	x
Mitarbeiter		x		x

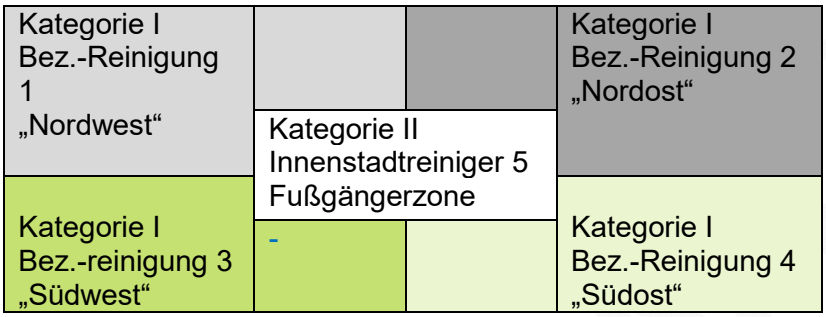
6.3.2 Qualitätskategorien, -stufen und -standards

Die Kommunal Agentur NRW eruierte im Workshop, dass sowohl für die Grünunterhaltung als auch für die manuelle und maschinelle Straßenreinigung eine Einteilung in Zentrum und Außenbezirke der IST-Situation entspricht.

Für die Qualitätssicherung ist es zielführend, einen Plan mit den Qualitätskategorien zu erstellen und dort die Qualitätsstufen festzulegen. Die aktuellen Qualitätsstandards können dem Gesamtplan zugeordnet werden, um die Ausführungsqualität anhand dieser Parameter immer wieder zu prüfen und ggfs. zu handeln.

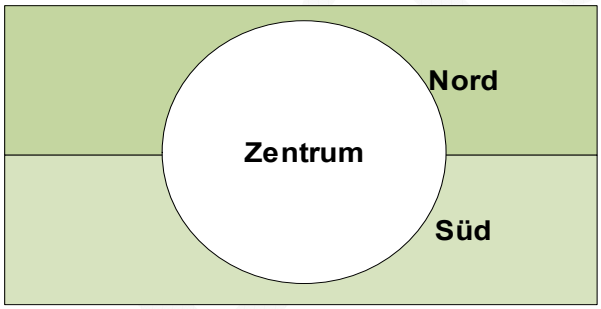
In einem ersten Ansatz wurde überlegt, die Einteilungen zusammenzuführen. Entschieden hat man sich für die manuelle und maschinelle Straßenreinigung:

Abbildung 40: Qualitätskategorien Straßenreinigung



Die Grünunterhaltung wird zwar ebenfalls nach Außenbezirken und Zentrum aufgeteilt, allerdings handelt es sich hierbei um ein erweitertes Zentrum wesentlich größeren Ausmaßes als das der Straßenreinigung:

Abbildung 41: Qualitätskategorien Grünunterhaltung



Die im Workshop erarbeitete grobe Einteilung in Qualitätskategorien muss mit dem angepassten Stufensystem Qualitätsstufe „A-B-C-D“ verfeinert und festgelegt werden. Dabei sollte festgelegt werden, an welchen Orten/Bereichen welche Pflegestufen erreicht werden soll, z.B.

- Außenbezirke (Nord und Süd) mit 1 Pflegedurchgang pro Jahr (z.B. Stufe „D“, dabei mindestens zweimal an exponierten Stellen (z.B. Stufe „C“).
- Das Zentrum mit mindestens 2 oder mehr Pflegedurchgängen pro Jahr (z.B. Stufe „B“).
- Selektierte für das Stadtbild „Grün“ besonders kritische Punkte im Stadtgebiet, wie Einfallstraßen oder der Stadtpark sollen öfter bearbeitet werden (z.B. Stufe „A“).

Die genaue Festlegung erfolgt durch den Bauhof in Zusammenarbeit mit den beteiligten Fachämtern in der Folgezeit der Organisationsuntersuchung. Mit diesen Pflegestufen kann eindeutig bestimmt werden, welche Qualität in der entsprechenden Kategorie (Ort/Bereich) definiert ist und welcher Qualitätsstandard (Häufigkeit/Art der Ausführung/horizontale oder vertikale Aufgabe) dort hinterlegt ist. Damit werden eine Messbarkeit und die Möglichkeit der Feststellung von Abweichungen erreicht. Es wurde außerdem festgelegt, dass in Grünanlagen befindlicher Unrat grundsätzlich immer entsorgt wird – unabhängig von der ausführenden Kolonne.

Daher wird im Folgenden immer eine Betrachtung für die Stadtreinigung und für die Grünunterhaltung durchgeführt.

6.3.3 Qualität Stadtbildpflege: IST-Situation

In der Beschlussvorlage vom 17.01.2019 „Pflege der städtischen Grünflächen“, werden im Rahmen der Grünunterhaltung (Seite 18) folgende Aussagen getroffen:

- Optimierung notwendig im Bereich Straßenbegleitgrün und z.T. Kinderspielplätze.
- Nur zu erreichen, wenn die personelle und finanzielle Ausstattung angepasst wird, d.h. im Detail müssen:
  - die Defizite in Bereichen der Laubbeseitigung und der Winterrückschnitte (Defizit 2.100 Std -> 4. Sachstandsbericht vom 11.07.18) verringert werden,
  - die Anzahl der Pflegedurchgänge um einen zusätzlichen Pflegedurchgang erhöht werden,
  - verstärkt auch wieder gärtnerische Arbeiten wie z.B. Nachpflanzungen, Rück-/Umbau von Flächen ausgeführt werden.

Im Rahmen der städtischen Grünpflege wurde seit 2019 bereits von 1 auf vorwiegend 2 Pflegedurchgänge in der Innenstadt und an exponierten Stellen umgestellt.

6.3.4 Überprüfung der vorhandenen Datenqualität

Die Datenlage ist nach Grünunterhaltung mit Grünflächenkataster IRIS und Pflegeplan sowie Stadtreinigung mit Straßenkataster und Tourenplänen zu unterscheiden.

Die Datengrundlage ist in INFOMA in Prozessen angelegt und im Grünflächenkataster in Objekten. Eine objektbezogene Betrachtung erscheint einfacher, da es für den Betrieb einfacher ist Qualitätskategorien, Qualitätsstufen und Standards zu definieren. Seitens der Stadt Hilden sollte hier eine Vereinheitlichung stattfinden.

E 49 Vereinheitlichung der Daten in IRIS und INFOMA bezogen auf Objekte.

6.3.4.1 Datenqualität Stadtreinigung

Für die **Stadtreinigung** ergeben sich aktuell folgende Arbeitsbereiche mit den entsprechenden Vorgaben.

- Bezirksreinigung (4 Bezirke) mit Tourenplan nach Straßen

Tabelle 14: Auszug Reinigungsplan Bezirksreiniger

Stadt Hilden		Reinigungsplan Hand-, Bezirksreiniger			Unterschrift: Objekt abhaken:				
2020		Reinigung der Objekte sowie der anliegenden Gehwege bis zum nächsten Privatgrundstück			Woche vom / bis:				
Straße	R-Bezirk	Reinigungsobjekt	A	Häu	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Bezirk Innenstadt	M0-00-00								
Fuzo-Mühlenstraße	M0-00-01	Baumscheiben (2) mit Hochbeet/Gehweg vor Volksbank	1	5	1	1	1	1	1
Fuzo-Heiligenstraße	M0-00-02	Baumscheiben (3) mit-bis Ecke Kronengarten	3	5	1	1	1	1	1
Fuzo-Bismarckstraße	M0-00-03	Baumscheiben (7) Fahrradständer vor Stadtsparkasse	4	5	1	1	1	1	1
Fuzo-Schulstraße	M0-00-04	Baumscheiben (12)	6	5	1	1	1	1	1
Fuzo-Schwanenstraße	M0-00-05	Baumscheiben (4)	2	5	1	1	1	1	1

- Innenstadtreinigung (1 Bezirk) mit Tourenplan nach Straßen

Tabelle 15: Auszug Tourenplan Innenstadtreinigung

Zentraler Bauhof Hilden	Reinigungsumfang Fußgängerzone 2020 (siehe Skizze Innenstadt)			Stand: 04/2020
Straße / Platz Fußgängerzone	Reinigungsbereich Straßenabschnitt	Reing./ Woche	Reinigung incl. der aufgeführten Bereiche incl. Hundekot- und Unkrautentfernung an Bänken, Baumscheiben, Fahrradständern usw.	Durchgänge pro Tag
Mittelstraße	von Gabelung bis Hochdahler Straße	5	2 Haltestellen und Vorplatz Mittelstraße 2-4 (+ 2 Haltestellen Hochdahler Straße)	1 x
Mittelstraße	von Hochdahler Straße bis Benrather Straße	11	Vorplatz Rathauscenter + Vorplatz Stadtsparkasse incl. Bänke + Baumscheiben + Spielflächen Vorplatz kath. Kirche ist privat – hier aber grobe Verschmutzungen aufnehmen	2 x
Mühlenstraße	von Mittelstraße bis Am Rathaus	11	Teil Fußgängerzone (rot gepflastert) incl. Bänke + Baumscheiben + Spielfläche	1 x
Dr. Ellen-Wiederhold-Platz	Platz mit Zugängen zur Mittelstraße, zur Itterbrücke und zur Bismarckstr. „Platz nur bis 7,5 to befahrbar"	4	*Weg an der Itter zwischen Am Rathaus bis Bismarckstraße mit Begleitgrün in Absprache mit Bez. Nord incl. Grünanlagen*	1 x

- Kehrmaschinen-Trupp (Grundreinigung) mit Tourenplan nach Straßen

Tabelle 16: Auszug Tourenplan Kehrmaschinen-Trupp

Grundreinigung	Bereich		Grundreinigung
2015-2016	Stand: 06.10.2017		Vorarbeiter:
ganz / teilw. verkehrsberuhigt	KEHRMASCHINE Satzungsreinigung	Gehwegabschnitte	
	Grundreinigung > Gehwegabschnitte = Spalte L	Gehwegabschnitte bei Grundreinigung mit bearbeiten	Unterschrift Fahrer:
NORD - Pohlig	MONTAG GERADE KW. - "CITY-NORD"	Siehe auch Winterdienstpläne + Skizzen Winterdienst	Reinigungsdatum:
Am Kronengarten	ganz		
Heiligenstraße	mit Stichstraße / ohne Teil Fuzo	Bürgersteig um Grünanlage Ecke Kirchhofstraße	
Kolpingstraße	ganz		

Für die Stadtreinigung ergeben sich ausgearbeitete Pläne mit eingesetzten Häufigkeiten auf Basis der Vorgaben der vom Rat der Stadt Hilden festgelegten Standards. Die Pläne erscheinen nach stichprobenartiger Durchsicht sehr vollständig.

Für Bereich I - die maschinelle Straßenreinigung - ist der Standard in der Satzung festgelegt, z.B. 11 x/w in der Fußgängerzone. Eine Änderung setzt den politischen Willen voraus, dies ändern zu wollen. Es wurde aus Sicht des Bauhofes festgestellt, dass für die Fußgängerzone die jetzige Qualität gut ist.

Für den Bereich II – manuelle Bezirksreiniger – gibt es aktuell vier Bezirksreiniger und einen Innenstadtreiniger. Man hat über die Änderung der Größe der Bezirksreinigungsbereiche beraten, ist jedoch zu dem Schluss gekommen, das die Bereiche ausreichend groß gewählt sind.

Da die Problematik in der Bezirksreinigung aufgrund von regelmäßig krankheitsbedingt fehlendem Personal in der Bezirksreinigung beruht, ist es angebracht, die für die Besetzung erforderliche Mitarbeiterzahl zur Ausführung der Aufgaben in der Personalbedarfsabschätzung abzuschätzen.

Die Pflege erfolgt aktuell nach Tourenplan flexibel 1 – 5 x pro Woche.

Die Qualitätsstufen und die daraus resultierenden Standards für die Bezirksreiniger sollen nach Diskussion und Willen der Gruppe flexibel bleiben – das Vorgehen ist vom Groben (Verkehrssicherung) ins Feine, auf Basis der vorhandenen Pläne. Festzulegen sind die kritischen Punkte/Orte nach Erfahrung der Bezirksreinigung in den Tourenplänen und mit Pflegestufe und hinterlegtem Standard zu definieren.

Zur Verbesserung der Digitalisierung und der Zugriffsmöglichkeiten soll die Tourenplanung (Kurzfassung) für Bereiche I Straßenreinigung und II Bezirksreinigung samt Innenstadtreinigung ins Geoportal der Stadt mit Bezirkseinteilung und Ansprechpartner (Sachgebietsleitung) eingestellt werden. Dabei ist nach dem vorgesehenen Plan-Do-Check-Qualitätssicherungssystem zu verfahren. Wichtiges Qualitätsinstrument ist eine verbesserte Kontrolle der Bezirksreiniger durch die Sachgebietsleitung. Diese wird zurzeit in einem nicht ausreichenden Maße durchgeführt.

E 50 Dokumentation des örtlichen Spezialwissens der Bezirksreiniger.

E 51 Digitalisierung der Tourenplanung im Geoportal der Stadt Hilden.

6.3.4.2 Datenqualität Grünunterhaltung

Für die **Grünunterhaltung** ergeben sich die Arbeitsbereiche entsprechend der GALK-Systematik des Grünflächenkatasters IRIS:

- Grünpflege an Gebäuden,
- Grünpflege an Grünflächen,
- Grünpflege an Straßenbegleitgrün,
- Grünpflege an Spielplätzen,
- Grünpflege an Sportplätzen.

Daraus haben sich im Laufe der Zeit folgende Kolonnen mit entsprechenden Qualitätsstufen gebildet:

- Pflegekolonne Süd und Pflegekolonne Nord
  1: Hacken und Pflege: Baumscheiben/Straßenbegleitgrün
  2A: Hacken und Pflege: alle Arbeiten Grünflächen
  2B: Hacken und Pflege: nur Rand Grünflächen
- Mähkolonne
  Rasen (halb)intensiv: alle drei Wochen
- Kolonne Stadtpark/Sportplatz/Wildwiese

Stadtpark mit Pflegestufe 1, 2A, 2B; Sportplatz nach DIN; Wildwiese extensiv 2x im Jahr

- Spielplatzkolonne (Kontrolle und Reparatur)
  nach DIN – (jährliche, quartalsweise, wöchentliche Prüfung (ggf. öfter))
- Baumpflegekolonne
  Verkehrssicherungspflicht (nach Pflegeplan bzw. Auftrag von Baumkontrolleur).

Für den Bereich Grünpflege (Hacken und Pflege „HuPf“) existiert für die Bereiche Nord und Süd ein Pflegeplan nach Straßenzügen, untenstehend ein Ausschnitt aus dem Pflegeplan Süd:

Tabelle 17: Auszug Pflegeplan Grünpflege HuPf Süd

1= Verkehrsgrün und Bäume	2A= Grünanlage alles	2B= Grünanlagen 1 Meter Kante	
		Grünpflege Süd	
	Innenstadt		
1 /2A	Benratherstr (1138)	Verkehrsgrün und Grünanlage (Unterstätter, Fritz Gressard Pl.) **Patenschaft am Fahrradstä.+Baum**	
2B	Fritz Gressard Platz	Weg an Itter entlang	
1	Klotzstr (1255)	Verkehrsgrün (von Mittelstr bis Robert Gießstr)	
1	Berlinerstr Benrather 20 (1389))	Verkehrsgrün	
Punkt1	"""""" SPD	Verkehrsgrün	
Punkt1	"""""" Wettbüro	Baumscheiben und Verkehrsgrün	2 x jährlich (2. m
Punkt1	"""""" Kleiderkammer	Verkehrsgrün	
Punkt1	Schwanenstr (1344)	Baumscheiben und Verkehrsgrün	

Aus Sicht der Vorarbeiter Grünunterhaltung (Süd und Nord) ist dieser Pflegeplan aber zu starr nach Straßen und nur an die vertikalen und nicht an die horizontalen Aufgaben angepasst.

Die vertikalen Aufgaben entsprechen den Aufgaben der Kolonnen der Grünunterhaltung (s.o.)

Darüber hinaus gibt es noch horizontale – nicht ganzjährige – Aufgaben:

- November/Dezember Laub entfernen,
- Januar/Februar Winterrückschnitt,
- im Frühjahr 3 Mitarbeiter zur jährlichen Hauptinspektion der Spielgeräte,
- April Teiche pflegen, Mähkolonne bis Ostern Renovierung 499 Bänke und 44 Tische,
- Osterputz in der Innenstadt,
- Mai Sommerblumen in Beete und Kübel pflanzen (1,5 Wochen),
- Fronleichnam Friedhof unterstützen,
- Sommerferien
  - Kinderspielplätze pflegen,
  - Grundpflege um die Schulen,
  - zusätzlicher Hubsteiger für Schneiden Fassadenbegrünungen,
  - Regenerationsarbeiten (Vertikutieren, Aerifizieren, etc.) der beiden Naturrasen-sportplätze,
- Mähkolonne in trockenen Sommern verstärkter Gießeinsatz,
- zwei- bis dreimal im Jahr 3 Mitarbeiter Sichtdreiecke an Straßeneinmündungen.

Die Gesamtaufgaben (vertikale und horizontale) inkl. z.B. Baumpatenschaften hat die Vorarbeiterin Grünpflege HuPf Süd bereits vor Jahren in einer objekt- statt straßenbezogenen Excel-Tabelle als Pflegeplan festgehalten unter Differenzierung z.B.:

- Vegetation (Rosen, Stauden, Gehölze, etc.),
- Spielplätze,
- Horizontale Aufgaben wie Osterputz,
- Patenschaften Baumscheiben etc.

Aufgrund von Entscheidungen der ehemaligen Bürgermeisterin wurde der jetzige straßenbezogene Pflegeplan s.o. verpflichtend eingeführt. Die absolute Bindung an den straßenbezogenen Pflegeplan ist durch die Dezernatsleitung zwischenzeitlich aufgehoben worden.

Die Verwaltungsführung hat im Workshop erklärt, dass sie dem Rat der Stadt Hilden einen objektbezogenen Pflegeplan vorschlagen möchte.

E 52 Objektbezogenen Pflegeplan für die Grünpflege, inkl. horizontale Aufgaben, erstellen.

6.3.5 Grünflächenkataster IRIS

Das Grünflächenkataster IRIS ist seit 2008 im Grünflächenamt zur Datenweitergabe an die Grünunterhaltung des Bauhofes im Einsatz, ursprünglich zur Dokumentation der Baumkontrolle, jetzt im Einsatz zur Abbildung aller städt. Grünflächen (ohne Forst) auf Basis eines Geoinformationssystems.

Derzeit sind 534 Grünflächen und 8.800 Pflegeeinheiten mit folgenden Informationen in IRIS hinterlegt:

- Art der Grünfläche (Friedhof, Grün- oder Parkanlage, Spielplatz, etc.),
- Eigentumsart (städtisch oder privat),
- Flächengröße,
- Pflegeeinheiten geordnet nach Flächenkategorien gemäß GALK (Vegetation, befestigte Flächen, Wasserflächen, bauliche Anlagen, etc.) und
- Pflegebezirk (Nord, Süd, Unternehmenspflege) für die Verantwortlichkeit bzw. Trägerschaft der Pflege.

Folgende grundsätzlich zur Verfügung stehenden Funktionen werden aktuell nicht genutzt:

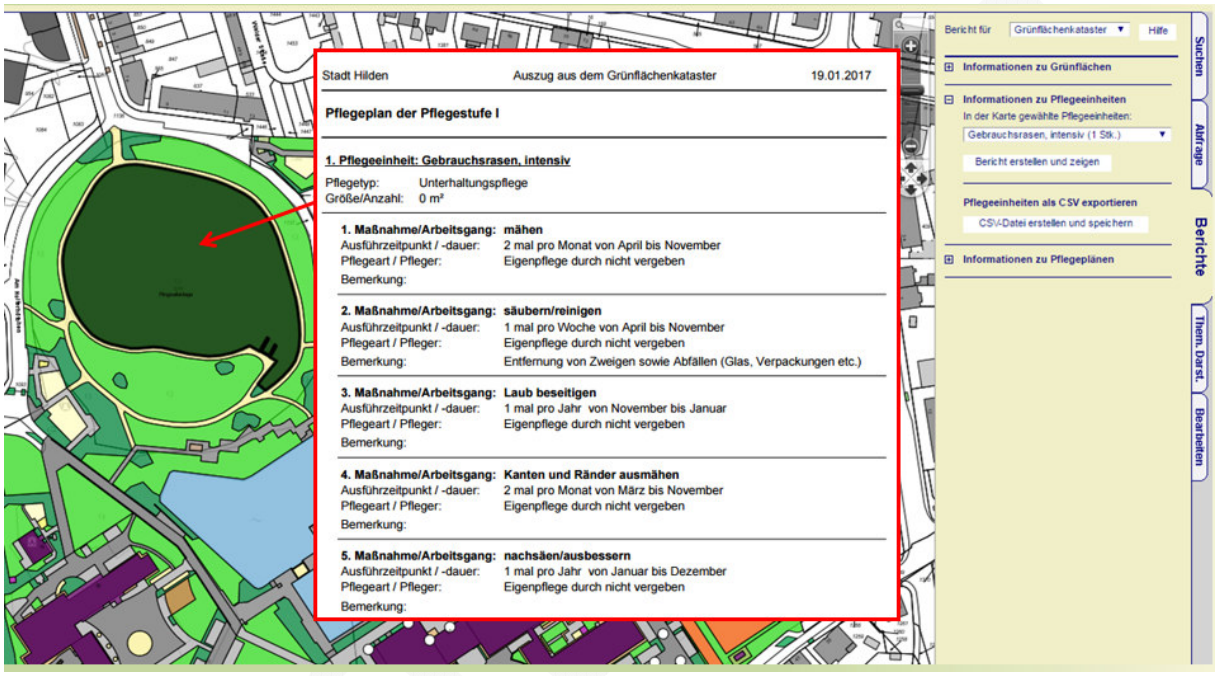
- Zuordnung von Pflegetyp (Entwicklungspflege, Fertigstellungspflege, Unterhaltungspflege, etc.),
- Zuordnung von Pflegestufen (1 bis 5) für die Pflegeintensivität der Grünflächen,
- Erstellung und Dokumentation von Kontrollgängen (Mängelmeldung mit Erledigungsvermerk),
- Erstellung von Pflegeplänen für beliebig viele Maßnahmen mit Intervall und Zeitraum,
- Angabe der Personal- und Gerätestunden zu den Pflegeplänen.

Aktuell wird das System vom Bauhof überwiegend zur Recherche von Flächen genutzt. Ziel ist die umfassende Nutzung von IRIS, um damit eine Qualitätssicherung durchführen zu kön-

nen sowie die Weiterentwicklung des Katasters zu einem bauhofspezifischen Betriebsführungsinstrument zur Ermittlung des Aufwandes und der Koordination samt Digitalisierung der relevanten Grünflächendaten.

Die Kommunal Agentur NRW hat im Vorfeld des Workshops in Übereinstimmung mit der Verwaltung und dem Bauhof festgestellt, dass die Daten in IRIS (objektbezogen) nicht vollständig gepflegt sind. Einerseits fehlen Flächen und Mengendaten und andererseits sind die Daten aus INFOMA (tätigkeitsbezogen) nicht vergleichbar. Ein Abgleich wurde versucht, ist aber aufgrund der Datenqualität nicht umsetzbar.

Abbildung 42: Auszug aus dem Grünflächenkataster – Stadt Hilden



Um IRIS qualitätssichernd einzusetzen, müssen in enger Abstimmung von Bauhof und Amt 66 folgende Hürden genommen werden:

- Prüfung der Datenaktualität und -qualität,
- Abstimmung eines Status Quo,
- Kompatibilität von IRIS und INFOMA herbeiführen.

Die Informationen sollten digital erfasst werden, um mittelfristig in ein Grünflächenkataster übertragen werden zu können.

E 53 Grundlagendaten in IRIS aktualisieren.

6.3.6 QS-Tool-Vorschlag

Qualitätsparameter wie Häufigkeiten der Pflegedurchgänge sollen nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren als Standard aufgenommen und regelmäßig überprüft werden, um eine Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Da weder eine geeignete Bauhofsoftware zur Verfügung steht, noch ein Abgleich zwischen IRIS und Infoma kurzfristig aufgrund fehlender Grundlagendaten und sehr hohem Zeitbedarf zur Konvertierung der Informationen zwischen den Softwaren nötig ist wird vorgeschlagen, zunächst ein QS-Tool zur Datenaufnahme und Bewertung zu entwickeln. Um dem Bauhof softwareseitig alle Möglichkeiten offen zu lassen wird daher ein einfaches Lastenhefttool auf Basis Excel dargestellt, worin die wesentlichen Punkte aufgenommen und diese später übertragen werden können. Es wird davon ausgegangen, dass die Daten aus Iris exportiert werden können.

Tabelle 18: Beispiel eines Lastenheftes QS-TOOL – Standardeingabe

Qualitätssicherung - pro Projekt/Objekt/Pflegeeinheit ausfüllen		Standard Interner/externer Auftaggeber je Pflegeeinheit k festlege								
	Objektschlüssel	Personal	Maschinen	Verbräuche	Kosten gesamt	Pflegetyp (Entwicklungs, Fertigstellungs-, Unterhaltungspflege),	Pflegekategorie	Pflegestufe (nach HuPf 1, 2A, 2B; nach Funktion; nach Vorgaben wie DIN, etc.)	Intervall	Zeitraum
Eigenleistungen										
Grünfplege Hupf Innenstadt									2x/a	
Grünpflege Nord/Süd									1-2x/a	
Straßenreinigung maschinell Fußgängerzone									11x/w Satzung	
Straßenreinigung sonstige Straßen									Satzung	
Beikehrer Innenstadt										
Beikehrer sonstige Straßen										
rund Fußgängerzone (Fußgängerzonenreiniger)										
Bezirksreiniger Erweiterte Innenstadt									x-mal	
Bezirksreiniger Bezirke									1-5x/w (nach Tourenplan)	

Diese Parameter durchlaufen das Qualitätssicherungssystem nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren, indem dort die Werte eingegeben werden und entsprechend vorgegangen wird. Dies dient der vereinfachten Datenaufnahmen und Umsetzung des QS-Prozesses, der im weiteren Verlauf des Gutachtens beschrieben ist.

Mit der Umsetzung können sowohl die Mitarbeiter (z.B. mittels Handhelds) als auch die Führungskräfte (Vorgaben und Kontrolle) betraut werden. Die Nutzung eines QS-Tools führt nach Ansicht der Kommunal Agentur NRW zu einer Verbesserung – einerseits in der Wissensdokumentation und andererseits in der Definition der Qualitätsstandards und deren Sicherung. Es muss sichergestellt werden, dass die Übernahme der Daten in zukünftige Systeme (z.B. CAOS) möglich ist.

Eine Verbindung mit dem Straßenkataster macht erst Sinn, wenn die Qualitätskategorien, die Qualitätspflegestufen und die geplanten Standards definiert sind.

Tabelle 19: Plan-Do-Check-Act-Verfahren im QS-TOOL

Plan - Planen - SOLL Standard je Pflegeeinheit x ableiten							Do - Durchführen - IST je Pflegeinheit x eintragen						
Personal	Geräte	Kosten gesamt	Pflegetyp (Entwicklungs, Fertigstellungs-, Unterhaltungspflege),	Intervall	Zeitraum	Kontrollgänge	Personal	Geräte	Kosten gesamt	Pflegetyp (Entwicklungs, Fertigstellungs-, Unterhaltungspflege),	Intervall	Zeitraum	Kontrollgänge
SOLL-Standards aus Verhältnis x/k							IST eintragen						
Check - Prüfen - Abweichungen Plan-Durchführung (SOLL-IST)							Act - Handeln - Maßnahmen ableiten						
Personal	Geräte	Kosten gesamt	Pflegetyp (Entwicklungs, Fertigstellungs-, Unterhaltungspflege),	Intervall	Zeitraum	Kontrollgänge	OK - keine Maßnahmen	Personal	Geräte	Kosten gesamt	Pflegetyp (Entwicklungs, Fertigstellungs-, Unterhaltungspflege),	Intervall	Zeitraum	Kontrollgänge
Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	OK - Toleranz	Δ>0: weniger Δ<0; mehr	Δ>0: weniger Δ<0; mehr	Δ>0: weniger Δ<0; mehr	Δ>0: runterstufen Δ<0: raufstufen	Δ>0: weniger Δ<0; mehr	Δ>0: weniger Δ<0; mehr	Δ>0: weniger Δ<0; mehr
Delta aus SOLL-IST							Handlungsempfehlung aus Δ>0: weniger u Δ<0; mehr						

E 54 QS-TOOL zunächst auf Excel-Basis entwickeln.

6.3.7 Qualitätsstandards IST- und SOLL-Situation

Die bestehenden Qualitätsstandards sind entsprechend der Ergebnisse des Workshops auch die künftigen (SOLL), da alle Workshopteilnehmer mit der Qualität der Arbeit und den in den Pflegeplänen festgelegten Standards zufrieden waren.

Eine Verstärkung der gärtnerischen Tätigkeiten bzw. neue Bepflanzungsarten für die Grünpflege waren kein Thema– dies liegt generell in der Zuständigkeit von Amt 66. Gerade in der stärkeren Zusammenarbeit mit dieser Schnittstelle sieht die Kommunal Agentur NRW wesentliches Potential. Insbesondere die Anlage pflegearmer und pflegeleichter Bepflanzungen hilft bei gleichbleibenden personellen Ressourcen - wie es teilweise auch schon gelebt wird -, das Stadtbild in Hilden zu verbessern.

E 55 Engere Zusammenarbeit zwischen Amt 66 und dem Bauhof zu Qualitätsstandards und Vereinheitlichung und Einigung auf eine Datenbasis.

6.3.8 Geräte- und Maschinenausstattung zur Erreichung der Qualität

Die Geräte- und Maschinenausstattung ist in untenstehender Tabelle dargestellt. Es fällt auf, dass für die Stadtbildpflege zwar ausreichend Geräte und Maschinen vorhanden sind, aber mitunter keine Redundanzen vorhanden sind. Dies ist insbesondere bei Ausfall von Maschinen und längerer Wartezeiten auf Ersatzteile in der (Kleingeräte-)Werkstatt ein mögliches Problem.

Tabelle 20: Bewertung der Geräte und Maschinen

Bereich	Gerät	Bewertung
Friedhof (3 Standorte)	2 Bagger (einer Kompakt)	keine Redundanz
	1 Hoflader mit Erdbohrer	
	3 Mäher	keine Redundanz
	4 (Mehrzweck-)Fahrzeuge	
	2 Anhänger	
Grünunterhaltung:	2 Großflächenmäher u 1 Traktor	kaum Redundanz
	je 1 Streuer und Anhänger Besandung	
	2 Spindel-/Sichelmäher	kaum Redundanz
	2 Gießeinheiten	
	2 Kunstrasenpflegeeinheiten	
	1 Aerifiziergerät	
	1 Schlepper mit Mulcher	
	1 Rasenkehrmaschine mit Laubkehraggregat	
	1 Radlader	
	7 verschiedene Fahrzeuge	geringe Redundanz für HuPf 2x, Mähen 2x, Schlosser, Spielplatzkontrolle, Vorarbeiter 3x
	3 Anhänger	
	1 Hubsteiger	
	1 Frontkehrmaschine mit Streukasten	
Straßenreinigung:	5 Kehrrichtfahrzeuge	1 Kehrrichtfahrzeug als Reserve
	2 gr. Kehrmaschinen	1 Großkehrmaschine als Reserve
	1 Kompaktkehrmaschine	keine Redundanz
	1 Transporter	
Winterdienst:	6 Winterdienstfahrzeuge WDF	
	6 Schneepflüge für WDF	
	7 Streuer für WDF	
Werkstatt:	1 Transporter	
Abfall:	4 gr. Müllfahrzeuge	2 gr. Müllfahrzeuge als Reserve
	1 Kleinmüllsammelfahrzeug	
	1 Sperrmüllfahrzeug	
	1 Schrottfahrzeug	

Insbesondere die Kehrrichtfahrzeuge der Bezirksreiniger haben lange Wartezeiten für Ersatzteile. Knapp, aber noch ausreichend bemessen sind die verschiedenen Fahrzeuge der Grünpflege. Ob Ersatzfahrzeuge vorgehalten werden oder nicht, sollte in Abhängigkeit von den Ausfallzeiten und dem Mietmarkt erwogen werden. Für den Bereich der Abfallsammelfahrzeuge ist die vorhandene Redundanz aufgrund der hohen Spezialisierung, des nicht vorhan-

denen Mietmarktes für diesen Fahrzeugtyp und der schnellen Einsatzerfordernisse, nachvollziehbar. Für gängige Fahrzeuge (Bagger, Pritschenfahrzeuge) sollte im Falle eines (längeren) Ausfalls ein Mietfahrzeug genutzt werden.

6.3.9 Wirtschaftlichkeitsvergleich

Die Qualitätsstandards sind wie oben beschrieben im IST gleich im SOLL. Daher erfolgt kein Vergleich, sondern nur eine tabellarische Übersicht der Tätigkeiten der Stadtbildpflege. Ein Kostenvergleich kann dann zukünftig durch die Bauhofverwaltung erstellt werden.

Tabelle 21: Beispiel eines Qualitätsstandards Grünunterhaltung und Straßenreinigung inkl. Kosten

Qualitätsworkhop: zufrieden mit der Qualität, daher Soll = Ist
In den Angaben zu Qualitätsstandards sind u.a. enthalten

	Häufigkeiten der Bearbeitung	das angestrebte Erscheinungsbild nach der Pflege	die Saison der Durchführung	die eingesetzten Arbeitsmaterialien	die Art der Bearbeitung	Personen-stunden/a**	Kostensatz	Geräte-stunden/a	Kostensatz***	Kosten gesamt
Grünunterhaltung Zentrum und exponierte Bereiche 2x im Jahr (Mai/Juni und Herbst), sonst 1x im Jahr	2x im Jahr Innenstadt u exponierte Stellen, sonst 1x im Jahr	topgepflegt bzw. ordentl	März-Oktober*	divers	von Hand	43602	37,32	3000	30	1.717.226,64
Mähen halbintensiv alle 5 Wochen	alle 3 Wochen	gepflegt	März-Oktober*	Mäher	maschinell					
Mähen extensiv 2x im Jahr	2x im Jahr	ordentlich	März-Oktober*	Mäher	maschinell					
Bezirksreiniger nach Plan (1-5x/w)	1-5x/w	ordentlich	ganzjährig	Kehrrichtfahrzeuge	von Hand					
Straßenreinigung maschinell Innenstadt 11x/w	11x/w	topgepflegt	ganzjährig	Straßenreinigungs-fahrzeug	maschinell	19271	33,56	(3800+2500)	40	898.734,76
Straßenreinigung sonstige Straßen nach Satzung (alle 2 Wochen)	alle 2 Wochen	ordentlich	ganzjährig	Straßenreinigungs-fahrzeug	maschinell					

Zusammenfassung:

Die aktuellen Qualitätsstandards entsprechen denen im SOLL, da die Führungskräfte der Grünunterhaltung mit der ausgeführten Qualität hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen zufrieden sind. Es wird bereits nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren vorgegangen, so dass Kontrollen stattfinden und Verbesserungen eingepflegt werden.

Da keine echte Kosten- und Leistungsrechnung vorliegt, kann ein wirtschaftlicher Qualitätssicherungsabgleich zum jetzigen Zeitpunkt nicht durchgeführt werden. Da die zugrunde gelegten Grundlagendaten noch nicht intern final abgestimmt sind und sich in der nachträglichen Anpassung der Standards noch Änderungen ergeben können, wird von einer unrealistischen Detailbetrachtung abgesehen. Das QS-Tool kann entsprechend um den Aufwand auf der Kostenseite gem. obenstehender Tabelle ergänzt werden.

Die Kostensätze für die Grünunterhaltung und Straßenreinigung sind beispielhaft aufgeführte Erfahrungswerte und können variieren. Daher ist diese Kostenbetrachtung nur als Beispiel zu verstehen und die Übersicht vielmehr als ein Vorschlag zur künftigen Ermittlung zu verstehen.

6.3.10 Überprüfung der finanziellen und organisatorischen Auswirkungen und Erreichung der Qualitätssicherung

Die aufgenommenen Qualitätsstandards bleiben bestehen, da die Teilnehmer des Workshops mit der Qualität der Stadtbildpflege zufrieden waren. Nur im Bereich Hacken und Pflege wurden die Anzahl durchgeführter Arbeiten pro Jahr an exponierten Stellen und im Zentrum bereits seit 2019 von 1x pro Jahr auf 2x pro Jahr bzw. teilweise in der Innenstadt auf 3x pro Jahr erhöht.

Es wird bereits in Ansätzen nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren vorgegangen zur Erreichung der Qualitätssicherung, vermehrt sollen die Vorarbeiter der Grünpflege und der Straßenreinigung Kontrollen durchführen und bei Problemen Maßnahmen suchen. Hier besteht aktuell ein Defizit bei der Straßenreinigung, d.h. der Sachgebietsleiter Straßenreinigung ist zu vermehrten Kontrollen aufgerufen. Auch in Bereich Grünunterhaltung ist die Einbindung und Rückmeldung zur Qualitätssicherung der Sachgebietsleitung zu verstetigen.

Da die Qualität gleichbleibt, sind keine finanziellen und organisatorischen Auswirkungen zu erwarten. Die Entwicklung des Qualitätstools als Excel-Tabelle mit evtl. Schnittstelle zum Grünflächenkataster IRIS ist eher unkompliziert und kostenmäßig als sehr günstig einzuschätzen.

6.4 Schnittstellenbetrachtung

Im Workshop Schnittstellenbetrachtung am 26.05.2021 wurden in Zusammenarbeit mit den führenden Mitarbeitern des Zentralen Bauhofes und Vertretern des Amtes 66 eine Schnittstellenbetrachtung für den Bauhof erarbeitet.

Ziel des Workshops war die Durchführung:

- Identifikation der Schnittstellen – Prozesse und
- Identifikation von Doppelarbeiten, Potentialen und Synergien.

Langfristiges Ziel ist die Optimierung des Zusammenspiels der Schnittstellen Grünunterhaltung und Stadtreinigung auch mit Abfallbeseitigung und Friedhof, wenn es sinnvoll erscheint. Dabei wurden zunächst die wesentlichen Schnittstellen benannt und in Häufigkeit der Nutzung, Intensität, Funktionalität und Relevanz bewertet.

Danach erfolgte ein Abgleich der Schnittstellen mit den zugehörigen Prozessen und der Abgleich mit den vorhandenen Stunden aus der Auswertung der INFOMA-Daten, um eine Matrixanalyse durchzuführen. Beispielhaft werden nachfolgende Bereiche, die relevante Stundenanteile zugeliefert haben, dargestellt:

Tabelle 22: Vergleich relevanter Stunden innerhalb der Stadtreinigung und Abfallsammlung

Stadtreinigung an Abfallsammlung	Stunden 2018	Stunden 2019
Hausmülltonne/ Hausmüllcontainer leeren	82,88	604,25
Biomülltonne leeren	49,38	303,39
Sperrmüll abholen	31,50	285,50
Papiertonne/ Papiercontainer leeren	19,25	231,75
Container - Grünabfälle/ Grünabfallsammlung	72,00	90,00
Schadstoffsammlung	103,50	112,50
Wertstoffhof Allgemein	121,00	202,00
Laubsammlung	0,00	78,50
Summe	479,50	1.907,89

Abfallsammlung an Stadtreinigung	Stunden 2018	Stunden 2019
Bezirksreinigung nach Plan	556,50	615,13
Fußgängerzone/ Innenstadt reinigen	107,00	106,00
Marktreinigung	46,00	54,50
Zusatzreinigungen außerhalb des Planes	1.144,75	671,50
Reinigungen nach Veranstaltungen	21,00	17,00
Beseitigung von Ölspuren	27,50	19,50
Beikehrer zur Kehrmaschine	152,00	440,50
Summe	**2.054,75**	**1.924,13**

Für 2020 wurden die Stunden ebenfalls ausgewertet, aber wegen Einflüssen der Pandemie auf Wunsch des Auftraggebers nicht weiter dargestellt und in die Analyse einbezogen.

Für die zu vergleichenden Bereiche Grünunterhaltung und Stadtreinigung ließen sich kaum relevante gemeinsame Zeiten bei Arbeiten in den verschiedenen Prozessen belegen. Der Vergleich der wesentlichen Prozesse ergab, dass diese weder zeitlich noch örtlich identisch sind. Arbeiten mit geringen Überschneidungen im örtlichen und zeitlichen Kontext werden im Rahmen von wenigen hundert Stunden heute auf dem kurzen Dienstweg bereits erledigt. Aufgrund unterschiedlicher Anwesenheitszeiträume an einzelnen Örtlichkeiten würde es einen hohen Verwaltungsaufwand erfordern, um diese bereits vorhandenen Synergien vorab zu planen. Es ist daher günstiger, dieses Wissen der Mitarbeiter bei den gemeinsamen Aktionen der Grünunterhaltung und der Stadtreinigung zu dokumentieren und für die Zukunft zu hinterlegen als das funktionierende und flexible System durch eine starre Planung zu ersetzen.

Um zu erkennen, welche Übereinstimmungen es gibt, wurden die relevanten Schnittstellen selektiert und analysiert.

Dabei wurde auf die Stadtbildpflege fokussiert: Bezirksreinigung, Grünunterhaltung und Straßenreinigung:

Schnittstelle Bezirksreinigung - Grünunterhaltung

Kommunikation	Material	Personal	Aufgaben	Arbeitsorte
Information über Auffälligkeiten: dringliche Aufgaben zwischen Bez.-Reiniger und Grünunterhaltung in beide Richtungen	keine	Kein Personalaustausch	Punktuell gemeinsame Aufgaben Wildkrautbeseitigung Beet = Grün und Bürgersteig = Bez.-Reiniger	Spielplätze, Grünanlagen, Stadtpark, Parkplätze und städt. Stellplatzanlagen 2 Bikeanlagen

Schnittstelle Grünunterhaltung - Straßenreinigung

Kommunikation	Material	Personal	Aufgaben	Arbeitsorte
Kurzfristige gemeinsame Arbeitsplanung bei Projekten Aktuelle Themen, anlassbezogen	nein	nein	Definierte Bereiche Stadtbildpflege, Zeitgleiche Abwicklung der Arbeiten aus dem jeweiligen Bereich	P+R, Straßenbegleitgrün,Stadtbildpflege an Hauptverkehrsstraßen

Die Fahrten zu den einzelnen Einsatzorten durch die verschiedenen Kolonnen und die räumliche Gliederung lohnen sich nicht zu koordinieren, abgesehen von einzelnen Ausnahmen. Im Rahmen des Qualitätssicherungsworkshops wurde versucht, größere gemeinsame Bereiche zu definieren. Dies scheiterte letztlich an der unterschiedlichen zeitlichen Anwesenheit der Kolonnen bzw. Mitarbeiter, welche die Schnittmenge reduzierte.

Die Tourenpläne der Grünunterhaltung und der Stadtreinigung wurden auf weitere potentielle örtliche Schnittmengen hin überprüft.

Zur Potentialermittlung wurden im Workshop:

- Versorgungssicherheit,
- Komplexität,
- zeitliche Flexibilität,
- Qualität,
- Verkehrssicherheit,
- Kostenintensität,
- Arbeitszeit/einsatz und

- Einsatz des Equipments

als Bewertungsgrundlagen genutzt. Nachfolgende Potentiale an den Schnittstellen der verschiedenen Bereiche wurden bei Einzelprozessen erkannt und als Ergebnis des Workshops dokumentiert:

Schnittstelle: Abfall - Straßenreinigung

Stärken	Schwächen	Potentiale
Schnelle Reaktion der Sachgebietsleitung auf Personalveränderungen (Umplanung) Versorgungssicherheit Abfallsammlung Ein Einsatzleiter	Schwächung Personal für die Aufgaben Straßenreinigung Ungerechtigkeit in der Arbeitszeitverteilung (4 Tage/5-Tage Woche) „Etikettenschwindel“ „Beikehrerstelle“? • Beschwerden sind möglich • Arbeiten müssen nachgeholt werden • Qualität der Stadtbildpflege leidet	Gleichgewicht Stunden zwischen Abfall und Straßenreinigung erreichen Zeitliche Flexibilität bei den Beikehrern (nicht bei Kehrmaschine) Laubfall/Winterdienst u. anderen Zeiten: Mitarbeiterkapazität wird aus anderen Bereichen in Straßenreinigung eingesetzt Spitzenbelastungen sollte abgefedert werden

Schnittstelle Bezirksreinigung – Grünunterhaltung

Stärken	Schwächen	Potentiale
Gute Kommunikation zw. den Sachgebietsleitungen Zusammenarbeit direkter Kontakt Mitarbeiter –gute Abstimmungen (Teamwork) Positive Stadtbildpflege z.B Stadtpark Grünkolonne übernimmt „Grundreinigung“ von Spielplätzen – Grünanlagen Straßenbegleitgrün analog	Abhängigkeit von Stammkräften bei den Bezirksreinigern Schwächen in der Motivation bei Ersatzkräften Anwesenheit Bez.-Reiniger wöchentlich und Grünunterhaltung nur 2-3-4x / Jahr Kommunikation zwischen Bez.-Reiniger und Grünflächenunter-haltung nicht optimal. Pos. Eindruck verschlechtert durch Flächen, die nicht in der städt. Pflege sind.	Zeitliche bessere Koordination Bez. Reiniger – Grünunterhaltung Bei kleinere Spielplätzen, Straßenbereich-Fläche – mit reinigen Häufigkeit der Präsenz der Grünkolonne

Schnittstelle Amt 66 – Grünunterhaltung

Stärken	Schwächen	Potentiale
Kurzer Dienstweg von Amt 66 zu Grünunterhaltung Aufträge kommen schriftlich vom Amt 66 für Baumpflege Erledigte Aufträge Baum werden zeitnah zurückgemeldet - vor Buchhaltung	Vor Ort Baustellenbegleitung durch Sachgebietsleitung statt Amt 66 (eigentlich Aufgabe von 66) In Amt 68 (Bauhof) keine Ressourcen für Planungsprozesse / Fachwissen / Zeitkapazitäten	Aussagekräftiger Pflegeplan auf Basis vorhandener Pläne Reporting - zum Amt 66 - Frühzeitiger Einbezug in Planung (vor allem bei größeren Baumaßnahmen) Klare Abgrenzung bei Baustellenbegleitung (Beauftragung, Definition)

Schnittstelle Grünunterhaltung – Straßenreinigung

Stärken	Schwächen	Potentiale
Kurze Dienstwege Kommunikation Schnelle Hilfe Synergie Kehrmaschine - Zeitersparnis	Begrenzte Kapazität Fahrzeug: Kehrmaschine Synchronität Arbeitspläne nicht gegeben / Hindernis: Witterungsbedingungen Abzug Personal zu allg. Pflegekolonnen	Abgleich Arbeitspläne – gemeinsam für definierte Bereiche Flexible Disponierung der Planung unter Beachtung der Zeiten

Schnittstelle Straßenreinigung – Bezirksreinigung

Stärken	Schwächen	Potentiale
In einer Hand Aktualisierte Tourenpläne Bezirksreinger Freiräume für Aufgaben in den Bezirken Höherer Einsatz der Kehrmaschine	Begrenzte Kapazität Personal Bezirksreiniger und der Straßenreiniger Beikehrer Ersatz Mitarbeiter – nicht 100% mit Bezirk bekannt Dokumentation Aufgaben Bezirksreiniger „Erfahrungswissen“ fehlt	Dokumentation über konkrete Planarbeiten

6.4.1 Strategieentwicklung zur Zielerreichung

Grundsätzlich haben die Workshops Qualitätssicherung und Schnittstellenbetrachtung aufgezeigt, dass die Prozesse einerseits stark unterschiedlich sind und eine weitere Verschmelzung der Bereich Grünunterhaltung und Stadtreinigung zur Stadtbildpflege als einheitlicher Bereich keinen wesentlichen Vorteil bringt.

In kleineren örtlichen Bereichen arbeiten die beiden großen Bereiche bereits enger zusammen. Dies erfolgt i.d.R. auf Mitarbeiter/Vorarbeiterebene ohne Dokumentation der genauen Schnittstellen.

Mit Hilfe einer Qualitätssicherungsdokumentation können genau diese gemeinsamen Arbeiten dokumentiert und die Synergieeffekte nachgewiesen werden. Über die Auswertungen der Örtlichkeiten, der Arbeiten, Dauer und Einsatz von Equipment können dann weitere (geringe) Potentiale ermittelt werden, die ggf. zu (kleinen) Kosteneinsparungen führen.

Da das Grünflächenkataster noch Lücken in der Datenstruktur aufweist, muss zunächst - bevor der Bauhof dieses mit dem Straßenkataster verbindet - eine Aktualisierung erfolgen. Dabei ist die neue Softwarestrategie der Stadt Hilden (VIA Grün) mit zu bedenken. Mittel- bis langfristig sinnvoll ist eine (online)-Datenbank mit Grünflächen und Straßenkataster in einem (Bauhof-) Softwaresystem, zu dem alle Mitarbeiter, inklusive Amt 66, Zugriff haben. Derzeit können aus technischen und personellen Gründen jedoch nur die im Workshop entwickelten Maßnahmen umgesetzt werden. Diese sind jedoch die Vorbereitung für ein zukünftig digitales System.

Abschließend kann gesagt werden, dass zum jetzigen Zeitpunkt eine Änderung der Aufgaben- und Arbeitsverteilung keine ausreichenden Synergiegewinne entstehen lässt. Ob die Anbindung des Straßenkatasters eine höhere Effizienz und Effektivität erbringen würde oder nicht, kann derzeit aufgrund der Lücken im Grünflächenkataster und der nicht vergleichbaren Arbeitsweise von Infoma nicht abschließend beurteilt werden.

6.4.2 Anpassung der Aufbauorganisation Stadtbildpflege

Die Workshops konnten aufzeigen, dass die derzeitig gewählte Aufbauorganisation für die flexibel zu gestaltenden Aufgaben in der Abfallsammlung, Stadtreinigung und Grünunterhaltung geeignet ist. Eine Verschmelzung zu einer Stadtbildpflege bringt weder in der Aufbauorganisation noch in der Ablauforganisation Vorteile. Die Kernprozesse der Stadtbildpflege, also Stadtreinigung und Grünunterhaltung werden insgesamt gut ausgeführt, mit einzelnen personellen Schwächen in der Bezirksreinigung.

Die Kommunal Agentur NRW empfiehlt die Aufbauorganisation für die Stadtbildpflege nicht zu ändern oder zu verschmelzen.

6.5 Bereich Friedhöfe

In Hilden gibt es insgesamt drei Friedhöfe mit verschiedenen Bestattungsformen mit folgender Mitarbeiteraufteilung:

- sechs Mitarbeiter am Hauptfriedhof: Kolumbarium, Aschstreufeld,
- drei Mitarbeiter am Nordfriedhof: Friedwald (geplant: Urnenhof/Kolumbarium),
- vier Mitarbeiter am Südfriedhof: Baumfeld/Begräbniswald (geplant Kolumbarium).

6.5.1 Bestattung

In Hilden finden jährlich ca. 630 Bestattungen statt (ca. 12 pro Woche), wovon etwa Zweidrittel (etwa 420) mit zunehmendem Trend Urnenbestattungen sind. Bei Bedarf werden neue Grabstellen entsprechend der Satzung eingemessen. Dies geschieht in der Regel felderweise mit etwa 100 Stück im Jahr.

Die Bestattungsaufträge gehen über die Bestatter schriftlich, per E-Mail oder telefonisch bei der Friedhofsverwaltung am Hauptfriedhof ein. Ein Verwaltungsmitarbeiter erstellt einen wöchentlichen Bestattungsplan (Excel) für alle Standorte, auf den die Friedhofvorarbeiter Zugriff haben. Die Bestattungen finden von montags bis freitags in den Regelarbeitszeiten statt. Mittwochs werden ausschließlich Urnenbestattungen durchgeführt. Die Bestattungstermine werden mit den Angehörigen kommuniziert.

Bei Bedarf erfolgt die Auswahl der Grabstätte mit den Angehörigen mit einem Vorarbeiter neben den alltäglichen Pflegearbeiten vor Ort. Sich daraus ergebende Grabstätten werden im Bestattungsplan ebenso ergänzt wie Art der Bestattung, Ort, Nutzung der Leichenhalle oder Absprachen mit Steinmetzen oder ein Vermerk zur Pflegedurchführung. Änderungen gehen zurück an die Sachbearbeitung Friedhofsverwaltung.

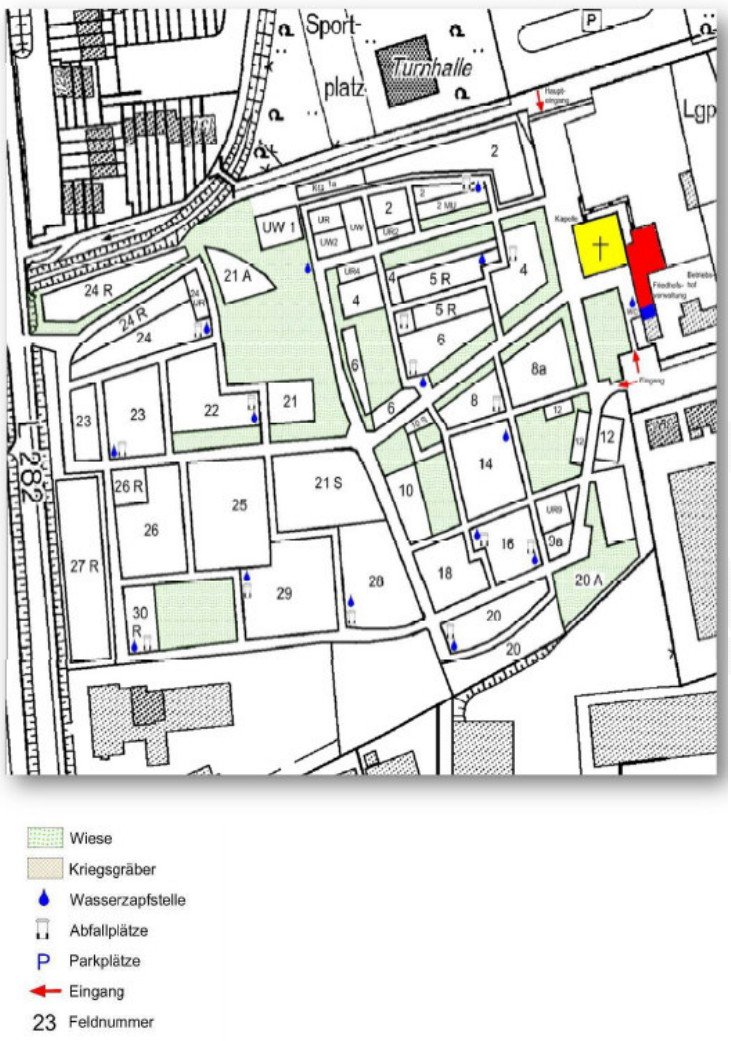
Entsprechend des Bestattungsplans wird die Grabstelle aufbereitet. Sargbestattungen werden mit zwei Mitarbeitern vor- und nachbereitet. Für die Erdarbeiten bei Sargbestattungen wird einer der beiden Friedhofsbagger nach dem Bestattungsplan an den jeweiligen Bestattungsort transportiert. Die Baggerarbeiten werden hauptsächlich von einem Mitarbeiter des Hauptfriedhofes durchgeführt, der von mehreren Mitarbeitern mit Baggerkenntnissen vertreten werden kann.

Urnengräber werden, je nach Bestattungsform, von ein bis zwei Mitarbeitern ausgehoben, vor- und nachbereitet. Alle notwendigen Utensilien (Verbau, Grasmatte etc.) liegen an den einzelnen Friedhofstandorten bereit. Die Graböffnung wird vom Vorarbeiter im Bestattungsplan ebenso vermerkt wie die Schließung (PC am Standort). Nach der Bestattung geht der Bestattungsschein zur Friedhofsverwaltung und wird dort in die Software Frieda eingepflegt.

Grabstätten werden gegen Gebühr in gebündelten Aktionen mit Bagger abgeräumt. Dies betrifft etwa 190 Sargwahlgräber und 90 Urnenwahlgräber in Jahr. Die Dokumentation erfolgt über Excellisten vor Ort und Übertragung in Frieda, die Abrechnung erfolgt durch den Sachbearbeiter.

Von den Friedhöfen gibt es keine detaillierten Pläne, sondern nur eine grobe Übersicht (s. Abbildung 43). Flächenangaben fehlen überwiegend. An den Standorten existieren Wandpläne.

Abbildung 43: Auszug aus der Broschüre „Die Hildener Friedhöfe im Überblick“ (Stand 2016); hier der Nordfriedhof



Für die Zukunft empfiehlt sich die Erstellung eines digitalen Friedhofskatasters mit Flächenangaben und detaillierten Informationen zu den Gräbern über eine Erweiterung des Programmes FRIEDA. Die Flächen und benötigten Informationen wurden bereits zusammengetragen, aber nur teilweise erfasst. Die Visualisierung mittels FRIEDA Maps erleichtert die Grabsuche erheblich, die Daten könnten direkt vor Ort geprüft und eingegeben werden (Tablet). Derzeit kann erst nach der Besichtigung mit den Angehörigen nachverfolgt werden, ob ein Grab belegt ist oder wann die Liegezeit abläuft. Eine erneute Begehung entfällt durch durch die Visualisierung. Zudem böte FRIEDA Maps die Möglichkeit, Flächenauswertungen vorzunehmen, z.B. die Anzahl belegter Gräber etc. sichtbar zu machen. Alternativ zu FRIEDA Maps wäre ein Geoportal zur Visualisierung ebenfalls vorstellbar.

E 56 Nutzung von FRIEDA Maps oder eines Geoportals zur Visualisierung.

6.5.2 Grabsteinkontrolle

Grabsteine können durch Witterungseinflüsse (Frost, Hitze, Regen) aber auch durch Setzung ihre Standhaftigkeit verlieren. Der Friedhofsträger und der Nutzungsberechtigte sind grundsätzlich verpflichtet, das aufgestellte Grabmal laufend auf seine Standfestigkeit zu überprüfen. In der Regel reicht eine alljährliche, nach dem Ende der winterlichen Witterung und des Frostes vorzunehmende Prüfung aus (BGH NJW 1971, 2308). Ausnahmen können zum Beispiel Unwetter, Sturmschäden, Überschwemmungen oder Erdbeben darstellen, bei denen eine Beeinträchtigung der Standfestigkeit der Grabmale erwartet werden kann. Die Haftung bei Verletzung der Verkehrssicherungspflicht der Friedhofsbetreiber beruht auf § 823 BGB, die der Nutzungsberechtigten auf § 837 BGB. Eine aussagekräftige Dokumentation der Prüfung ist damit unerlässlich.

Nach einer ordnungsgemäßen Grabsteinkontrolle, sollten nicht standfeste Grabsteine markiert und bei akuter Gefahr sofort umgelegt werden, um schwerwiegende Folgen zu vermeiden.

Die Grabsteinerstprüfung wird durch einen Steinmetz mit einem Prüfgerät nach festgelegten Kriterien auf allen Friedhöfen wahrgenommen. Sollte die Standfestigkeit eines Grabsteines nicht gewährleitet sein, wird die Stelle kenntlich gemacht, gesichert und über die Friedhofsverwaltung der Kontakt zu den Nutzungsberechtigen gesucht. Die Dokumentation erfolgt über den Nachweis des Steinmetzes in der Friedhofsoftware FRIEDA.

Die jährliche Folgeuntersuchung wird vom einem Mitarbeiter anhand einer Excelliste mittels eines Prüfgerätes durchgeführt und Mängel in FRIEDA dokumentiert. Bis zur Beseitigung des Mangels wird die Stelle entsprechend kenntlich gemacht. Auch diese Dokumentation sowie die Erledigungsmeldung könnte künftig direkt in die Software eingepflegt werden.

6.5.3 Prozess Abfallentsorgung

Die Plastikmüllgefäße werden wöchentlich und nach Bedarf vor Feiertagen öfters im Rahmen der regulären Abfallbeseitigungstour „City“ (Nord/Süd) mitgeleert. Weil die Nebenwege auf dem Nordfriedhof teilweise zu eng für den Müllwagen sind, werden sie vor der Abholung von den Friedhofsmitarbeitern zu der Hauptzuwegung des Friedhofes gebracht.

Der Grünschnitt aus den großen Metallkörben wird auf dem jeweiligen Friedhof zwischengelagert. Erst vor dem Abholtermin des externen Entsorgers wird der Grünschnitt vom eigenen Radlader in den Abholcontainer gefüllt. Dies erfolgt nicht direkt bei der Leerung des Grünschnitts, weil der Abholcontainer, aufgrund seiner Höhe nur vom Radlader befüllt werden kann. Zwei tiefere Container könnten direkt befüllt werden, passen aber nicht an den dafür vorgesehenen Standort. Sofern möglich, könnte der Containerstandort verlagert werden, die tieferen Container fassen jedoch auch weniger Volumen, sodass ein möglicher Vorteil durch häufigeres Abfahren wieder weitestgehend verloren geht.

6.5.4 Grün- und Standortpflege

Die Pflege der Standorte ist an die verschiedenen Bedingungen angepasst. Regelmäßig von Mai bis Oktober wird der Rasen alle ein bis zwei Wochen intensiv gemäht. Der erste und letzte Pflegeschnitt ist dabei immer etwas aufwendiger. Auf dem Nordfriedhof können 90 % der Flächen mit dem Großrasenmäher gemäht werden. Wo es von den Liegezeiten her möglich ist, wird darauf geachtet, dass keine Einzelgräber auf großen Rasenflächen übrigbleiben, um das Mähen zu erleichtern.

Bei der Rasenpflege kommt es teils zu erheblichem Mehraufwand, weil Grabschmuck vor der Mahd entsprechend entfernt werden muss, obwohl der Friedhofssatzung (Satzung für die Friedhöfe der Stadt Hilden in der dritten Nachtragssatzung vom 20.11.2020) zu entnehmen ist, dass der Grabschmuck nur an den dafür vorgesehenen Plätzen ausgelegt werden darf. Derzeit hängt eine schriftliche Mitteilung diesbezüglich aus, das Dekor wird täglich abgesammelt und zur dafür vorgesehenen zentralen Gedenkstätte gebracht. Um den Mehraufwand zu reduzieren, sollte nach einer sensiblen Lösung der Schwierigkeit gesucht werden.

Die 260 Denkmale und 20 Ehrengräber auf den Friedhöfen erfordern einen hohen Pflegeaufwand. Die Bodendecker und die Seitenränder werden 1 bis 2 x im Jahr gepflegt. Alle zwei Jahre werden die Grabsteine von Hand gereinigt.

Die Wildkrautbeseitigung führen die Mitarbeiter etwa alle zwei Wochen mit einem Brenner, bzw. mit Egge und von Hand, durch. Im Begräbniswald mit 30 Bäumen auf dem Nordfriedhof wird alle 3 bis 4 Wochen das Wildkraut beseitigt. Innerhalb der Saison finden ein bis zwei zusätzliche konzentrierte Brennaktionen statt. Um den Einsatz von Gas zu reduzieren, wird derzeit überlegt, ein Heißwassergerät mit einer größere Breite zu beschaffen, um mehr Fläche in kürzerer Zeit bewältigen zu können.

Auf dem Nordfriedhof werden 15 Pflanzkübel mit Wechselbepflanzung einmal im Jahr in einer gebündelten Wochenaktion bepflanzt und regelmäßig gewässert. Hinzu kommt der Bewässerungsaufwand für das um 100 Jungbäume erweiterte Baumfeld auf dem Südfriedhof. Im Sommer muss täglich ein Mitarbeiter den Rasensprenger von Hand versetzen bis das ganze Feld von Jungbäumen gewässert ist. Dieser Gießaufwand wird in den nächsten zwei Jahren bestehen bleiben.

Mit zwei bis drei Mitarbeitern werden zweimal im Jahr Gehölze und Hecken geschnitten. Um den Pflegeaufwand gering zu halten, den zeitintensiven Einsatz einer Leiter zu vermeiden und die Sicherheit zu erhöhen wird empfohlen, die Hecken künftig auf einer Höhe von max. 1,40 m (jetzt > 2 m) zu halten. Ferner führen die Friedhofmitarbeiter kleine Baumpflegearbeiten mit Motorsäge durch. Alle anderen Baumpflegemaßnahmen führt der Bereich Baumpflege durch.

Bei der Laubbeseitigung unterstützen sich die Mitarbeiter der verschiedenen Friedhofstandorte untereinander oder bekommen Hilfe von Mitarbeitern aus der Grünunterhaltung. Sie wird mit Rückenpustern von Oktober bis Dezember für etwa 2,5 Monate durchgeführt.

Bei Bedarf führt die Friedhofskolonne Ausbesserungen und Reparaturen an den Friedhofswegen mit zwei bis drei Mitarbeitern durch. Für kleine Nachschotterungen liegt Material am Nord- und Südfriedhof bereit. Größere Materialmengen werden auf Abruf gebracht.

Zu den weiteren Aufgaben auf den Friedhöfen gehören:

- der Transport der Bänke im Zweijahresturnus zur Kleingerätewerkstatt am Hauptfriedhof zum Ersetzen und Aufarbeiten der Holzteile,
- die Desinfektion und Sonderreinigung der Kühlkammern,
- die tägliche Öffnung und Schließung der Kapellen und WCs und
- das An- und Abschließen der Wasserstellen auf den Friedhöfen im Frühjahr und Winter.

Die durchgeführten Pflegestandards sind überwiegend nicht schriftlich definiert. Für die Zukunft sollten sie in Daueraufträgen dokumentiert werden, um einen Abgleich von Ist zu Soll im Rahmen der Planung zu erleichtern. Dies kann, sofern technisch möglich, in FRIEDA Map festgehalten werden. So können Flächen und Standards miteinander verknüpft werden.

E 57 Lösung für die nicht satzungskonforme Trauerschmuckniederlegung.

E 58 Reduktion der Heckenhöhe auf eine gut handhabbare Höhe (max. 1,4 m).

E 59 Schriftliche, digitale Definition der Pflegestandards (ggf. mit Flächenverknüpfung in FRIEDA Maps).

6.6 Bereich Fuhrparkmanagement/Arbeitssicherheit

6.6.1 Werkstätten

Die Werkstatt am Bauhof wird von einem Meister geführt. Des Weiteren sind in der Werkstatt drei weitere Mitarbeiter sowie ein Auszubildender beschäftigt. Die Stellvertretung ist ausreichend geregelt. Die Kleingerätewerkstatt wird durch die Werkstatt durch Ausrüstung und organisatorisch unterstützt, jedoch durch Personal des Bereichs Grün geführt.

Die Werkstatt ist in erster Linie für die Unterhaltung und Reparaturen der Fahrzeuge des Bauhofes zuständig. Sie betreut zusätzlich den Fahrzeugbestand der Feuerwehr und weiterer Bereiche der Stadt Hilden. Neben eigenen Wartungs- und Reparaturmaßnahmen koordiniert die Werkstatt sehr aufwendige Reparaturarbeiten, die extern durchgeführt werden.

Für die Werkstatt wird ein kleines Lager vorgehalten, in dem regelmäßig genutzte Ersatzteile vorgehalten werden. Weitere Ersatzteile können i.d.R. selbständig durch die Werkstatt beschafft werden. Der Aufwand und die Kosten für die Unterhaltung der Fahrzeuge wird mittels einer Software kontinuierlich erfasst, ausgewertet und kontrolliert.

Der Bauhof hat die Rahmenbedingungen geschaffen, langfristig die Unterhaltung des Fahrzeugparks sicherzustellen. Umfang und Art des Fuhrparks sowie die Unterstützung weiterer Bereiche der Stadt sprechen für diese Strategie.

Die technische wie personelle Ausstattung der Werkstatt entspricht den ermittelten Anforderungen. Arbeitsabläufe und Prozesse sind festgelegt und sorgen i.d.R. für eine schnelle und qualitativ hochwertige Erledigung der anfallenden Aufgaben. In den letzten Jahren sind zahlreiche Maßnahmen umgesetzt worden, um die Werkstatt fit für die Zukunft zu machen. Als Beispiele sind hier der Aufbau eines jungen qualifizierten Teams sowie der Einsatz moderner Werkstattsoftware zu nennen.

Der Meister ist neben der Werkstatt für alle Fahrzeugbeschaffungen in der Stadt und für die Koordination des Arbeitsschutzes am Bauhof verantwortlich. Es erfolgt keine Bedarfsprüfung, ob das zu beschaffende Fahrzeug für den Dienstbetrieb notwendig ist. Diese Entscheidung obliegt dem jeweiligen Fachamt.

Seine Beteiligung bei Beschaffung und Unterhaltung sämtlicher Fahrzeuge führt zu erheblichen Synergien beim Unterhalt der Fahrzeugflotte.

Insgesamt stellt die Werkstatt eine gut funktionierende und zukunftssichere Organisationseinheit dar.

6.7 Weitere Kernprozesse

6.7.1 Prozess Spiel- und Bolzplätze

Der Bereich Spielplatzkontrolle und -unterhaltung wird vom Bereich Grünunterhaltung mit drei Mitarbeitern übernommen.

Die Verpflichtung zu regelmäßigen Kontrollen ergibt sich aus § 823 Abs. 1 BGB, sog. Verkehrssicherungspflicht[17] und entsprechenden DIN-Normen[18]. 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. Eine Kommune haftet als Verantwortliche für die Unfallfolgen, wenn sie ihrer Verkehrssicherheitspflicht nicht nachgekommen ist. Insoweit sollte gemeinsam mit der zuständigen Fachabteilung eine Verständigung über Art, Umfang und Turnus der Kontrollen herbeigeführt werden und die Durchführung stets kontrolliert werden. Gerade der Verkehrssicherungspflicht gegenüber Kindern ist besondere Sorgfalt geboten.

[17] „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."

[18] Die 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. Bei Kindergärten sind zusätzlich die Veröffentlichungen der Unfallkassen zu berücksichtigen.

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 zur Dokumentation der regelmäßigen Durchführung der Kontrollen fünf Jahre aufbewahrt werden.

Laut der Dienstanweisung zur Kontrolle der Verkehrssicherheit auf den Kinderspiel- und Bolzplätzen der Stadt Hilden (vom 21.10.10) ist das Tiefbau- und Grünflächenamt zuständig für den Neubau, Umbau und Änderung im Bereich der Spielplätze und verantwortlich für die vollständige und aktuelle Bestandsaufnahme inkl. Auskunft über Art und Anzahl der Spielgeräte.

Für die Wartung und Instandhaltung ist der Zentrale Bauhof laut Dienstanweisung zuständig. Die Kontrolle umfasst laut Anlage 1 zur Dienstanweisung 108 Anlagen, davon:

- 6 Kinderspielplätze mit Bolzplatz,
- 6 Bolzplätze,
- 1 Bolzplatz „Reisholzstraße“ mit BMX Anlage,
- die Skateeinrichtung „Am Holterhöfchen“ und
- 94 reine Kinderspielplätze.

Bei der Einrichtung eines Spielplatzes durch Amt 66 gibt es keinen festgelegten Standard. Der Zentrale Bauhof und das Jungendparlament werden einbezogen. Der Aufbau erfolgt extern über eine Vergabe durch Amt 66. Die Erstabnahme wird durch den Spielplatzkontrolleur bei der Standortübergabe begleitet. Eine Standortstilllegung wird ebenfalls über Amt 66 extern vergeben. Bei einer gegebenen Unfallgefahr wird der Kontrolleur einbezogen. Neben der Dienstanweisung gibt es ein Spielplatzkonzept aus 2004.

Für die wöchentlichen visuellen Kontrollen und die operativen Quartalskontrollen stehen am Zentralen Bauhof zwei entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung. Sie vertreten sich gegenseitig bei der Durchführung der Kontrollen und stimmen ihre Urlaube darauf ab.

Die Quartalskontrolle der Spielplätze:

- „An der Bibelskirch“ (Waldspielplatz) N34,
- „Sandberg“ (Waldspielplatz) N35 und
- „Beyerwald Elberfelder Str.“ (Waldspielplatz) O12

erfolgt ebenfalls durch den Spielplatzkontrolleur des Zentralen Bauhofes. Außerdem kontrollieren die Spielplatzkontrolleure einen Teil der privaten Kindergärten und stellen die Kosten in Rechnung.

Für die Zukunft wird dringend empfohlen, mindestens einen weiteren Mitarbeiter weiterzubilden, damit jederzeit eine Vertretung gewährleistet werden kann. Der Hinweis, dass aus Personalgründen keine qualifizierte Spielplatzkontrolle durchgeführt werden konnte, ist im Schadensfall nicht zulässig. Hier könnte über eine interkommunale Zusammenarbeit nachgedacht werden, bei der der Zugriff auf qualifizierte Spielplatzkontrolleure ermöglicht wird.

Die Jahreshauptinspektion wird mit eigenen Mitarbeitern durchgeführt. Um die Vertretung sicherzustellen wurde während des Projektes ein zweiter Spielplatzkontrolleur erfolgreich ausgebildet. Zwar ist für die wöchentlichen visuellen Kontrollen und die operativen Quartalskontrollen kein formeller Sachkundenachweis nötig, eine vorhandene Ausbildung für die Jahreshauptinspektion erleichtert im Schadensfall allerdings die Nachweisführung erheblich, wenn bewiesen werden muss, dass alle Funktionskontrollen etc. erkannt, durchgeführt und eingehalten wurden.

Die Jahreshauptinspektion wird teilweise in Kombination mit einer Quartalskontrolle durchgeführt. Dabei sollte auf eine eindeutig getrennte Dokumentation und genügend Zeit eingeplant werden. Reicht die Zeit bei der Jahreskontrolle nur, um Fundamente nur stichprobenartig freizulegen und zu kontrollieren, sollte die Kontrollzeit höher gesetzt werden. Auch bei einer guten Qualifikation der Mitarbeiter empfiehlt die Kommunal Agentur NRW die Jahreskontrolle ganz oder mindestens in jedem zweiten Jahr extern zu vergeben, um eine objektive Drittmeinung einzuholen, die unabhängig ist und die einer Betriebsroutine vorbeugt. Das am Bauhof eingeführte bisherige System bedeutet letztlich, dass sich der eingesetzte Mitarbeiter selbst kontrolliert. Eine erste Verbesserung lässt sich durch den neu ausgebildeten zweiten Kontrolleur in diesem Zusammenhang erzielen.

Für die Kontrollen steht dem Kontrolleur ein eigenes Fahrzeug mit Werkzeug, Prüfkörpersatz und Leiter zur Verfügung. Gängige Ersatzteile führt die Kolonne Spielreparatur mit (kleines Lager am Nordfriedhof). Die Beschaffung von Originalersatzteilen wird vom Kontrolleur über die Verwaltung beschafft. Bei Verzögerungen von Reparaturen ist laut Dienstanweisung unverzüglich der Einsatzleiter Grünunterhaltung zu informieren, der die weiteren Entscheidungen herbeiführt. Im Rahmen der Herstellergewährleistung ist zu beachten, dass diese erlöschen kann, wenn Reparaturen durch Dritte ausgeführt werden.

Die Spielplatzkontrolle wird auf Basis des oben genannten Anhangs (Standorte mit vorhandenen Geräten) durchgeführt und händisch auf einem Vordruck dokumentiert. Die aus den Kontrollen entstehende Mängelliste geht dem Vorarbeiter der Kolonne Spielplatzreparatur in Form einer Exceltabelle zu. Sollten Schäden festgestellt werden, wird das Spielgerät sofort repariert oder gesperrt. Durch detaillierte Mängelmeldungen und Reparaturanweisungen können die Reparaturmaßnahmen entsprechend vorgenommen werden. Erledigte Aufträge werden dem Spielplatzkontrolleur gemeldet, er überträgt sie in die Exceltabelle. Die Dokumentation soll zeitnah volldigital erfolgen.

Nach Dienstanweisung sind die Kontrollunterlagen dem Sachgebietsleiter zwecks Prüfung und Gegenzeichnung mindestens monatlich vorzulegen. Er hat stichprobenartig die Schadensbeseitigung in der Örtlichkeit zu überprüfen.

Neben den Geräten der Spielplätze wird nach Dienstanweisung auch die weitere Spielplatzinfrastruktur (Bänke, Papierkörbe, Zäune und Bepflanzung) auf Zustand und Sauberkeit kontrolliert und der Zustand des Fallschutzes dokumentiert, so dass dessen nächste Auffüllung (separate Liste mit verschiedenen Materialien nach Standorten) geplant werden kann.

Auch führt die Kolonne Spielplatzunterhaltung Reparaturen an Zäunen und der weiteren Infrastruktur durch. Für die Spielplatzunterhaltung steht der Kolonne ein festes Fahrzeug zur Verfügung.

Zur Unterhaltung der Standorte gehört auch das Auffüllen von Sand- und Fallschutzflächen. Das Auffüllen des Fallschutzes erfolgt nach Bedarf (Mängelliste). Die Sandreinigung erfolgt seit 2020 durch einen Mitarbeiter der Pflegekolonne Nord/Süd und einen Mitarbeiter der Sportplatzkolonne einmal jährlich. Bis eine Grundsauberkeit vorhanden ist, kommt es zu einem Mehrbedarf (teils starke Verkrautung). Danach soll einmal im Jahr gereinigt werden. Ein Sandtausch wird bei Bedarf vom Amt 66 extern vergeben („Buddelkisten“ für Kleinkinderspielplätze einmal jährlich).

Bei Standorten mit Bolzplätzen kontrolliert der Zentrale Bauhof Hilden ebenfalls die Tore und Körbe der Sportanlagen, sowie einen städtischen Trimm-Dich-Pfad und eine Skateanlage. Diese Infrastrukturelemente sind nicht Teil der Dienstanweisung. Die Verkehrssicherungspflicht der Stadt gilt auch für diese Bereiche und daher ist eine Kontrolle und deren Dokumentation unerlässlich.

Zudem werden die Inhalte für die Kontrolle dieser standortgebundenen Fitnessgeräte im Außenbereich nach:

- DIN EN 14974: Skateparks - Sicherheitstechnische Anforderungen und Prüfverfahren (Juni 2019),
- DIN EN 16899: Sport- und Freizeitanlagen - Parkoureinrichtungen - Sicherheitstechnische Anforderungen und Prüfverfahren (Juli 2018) und
- DIN EN 16630: Standortgebundene Fitnessgeräte im Außenbereich - Sicherheitstechnische Anforderungen und Prüfverfahren (Juni 2015)

nicht standardmäßig im Rahmen der Qualifikation eines Spielplatzkontrolleurs vermittelt. Die Qualifikation für die Prüfung dieser Geräte sollte überprüft werden.

Die Grünpflege der Standorte übernehmen die Pflegekolonnen Nord und Süd. Einmal wöchentlich leert die Straßenreinigung die Papierkörbe und entfernt Unrat.

E 60	Einen weiteren Spielplatzkontrolleur ausbilden.
E 61	Regelmäßige Vergabe der Jahreshauptinspektion an Externe.
E 62	Gewährleistung bei Reparaturen beachten.
E 63	Aufnahme der Tore und Körbe auf Bolz- und Sporteinrichtungen sowie den städtischen Trimm-Dich-Pfad und die Skateanlage in den offiziellen Anhang der Dienstanweisung.
E 64	Überprüfung der ausreichenden Qualifikation für die Kontrolle des Trimm-Dich-Pfades, der Skateanlage und der anderen standortgebundenen Fitnessgeräte im Außenbereich.

Untenstehend ist der Prozess „Spielplatzkontrolle durchführen“ im IST und im SOLL in PICTURE dargestellt:

Abbildung 44: Spielplatzkontrolle durchführen IST in PICTURE

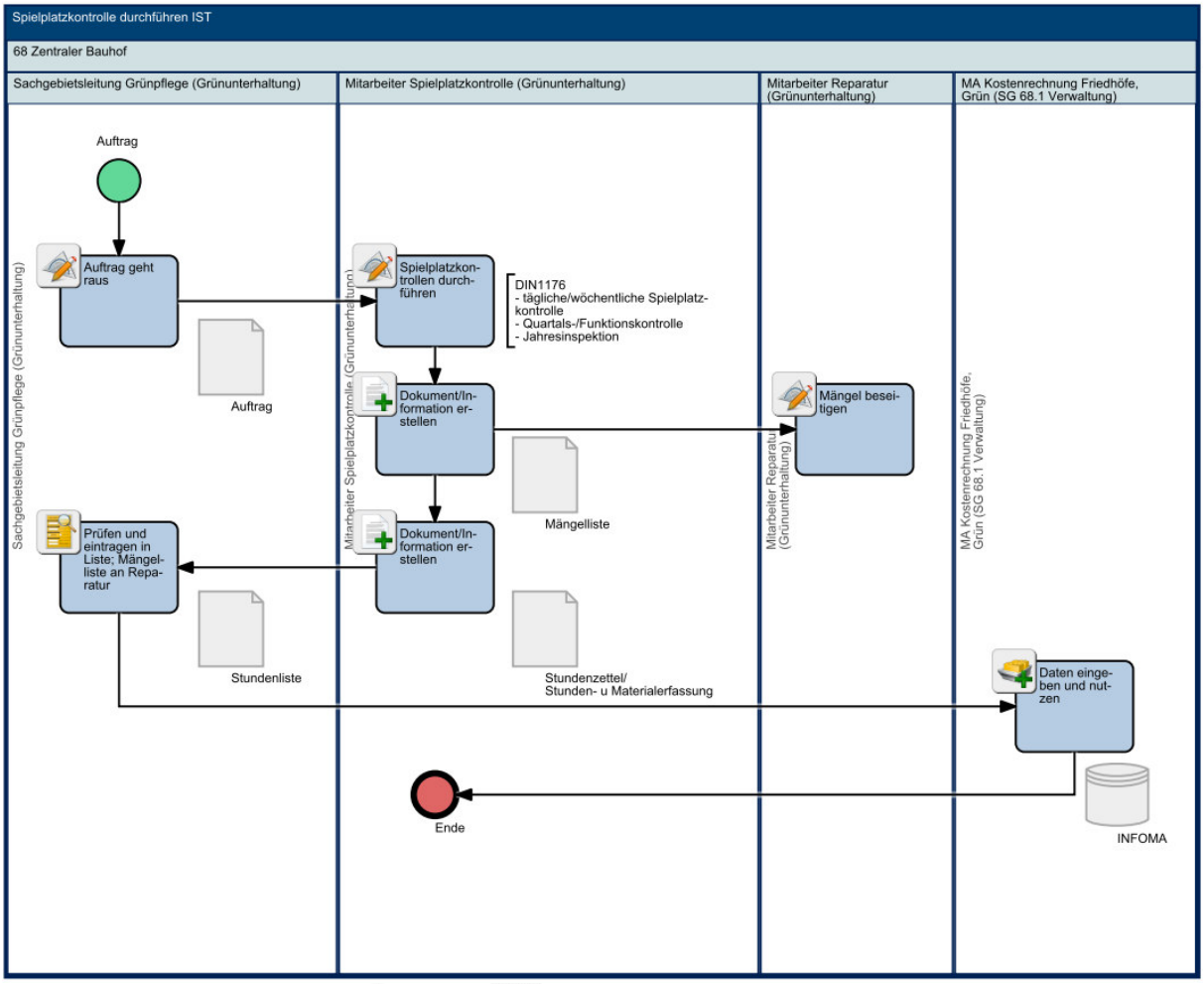
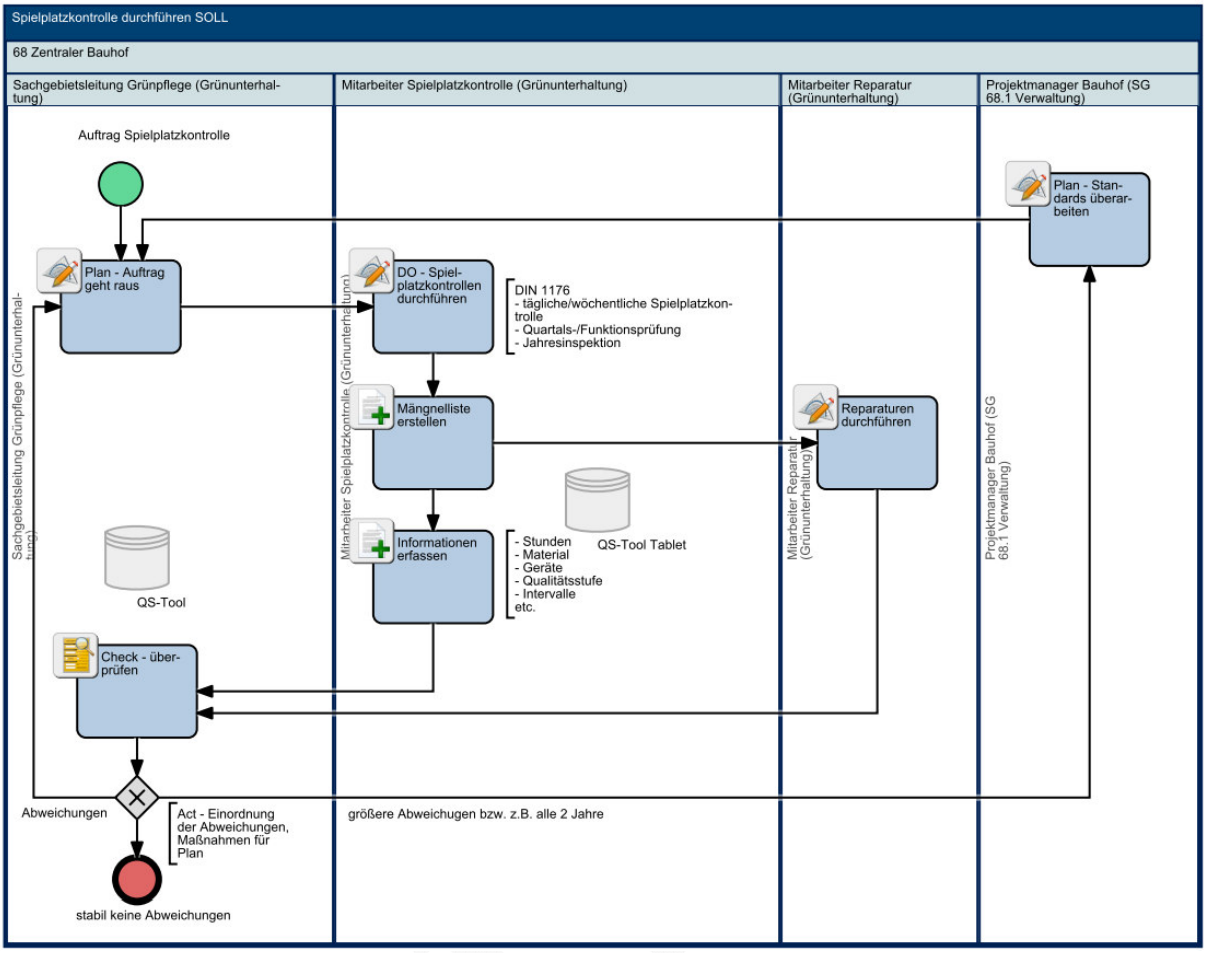


Abbildung 45: Spielplatzkontrolle durchführen SOLL in PICTURE



6.7.2 Prozess Sportstätten

Neben den Bolzplätzen an den Spielplätzen betreut der Zentrale Bauhof zwei große Rasenplätze (Bezirkssportanlage und in der Furtwänglerstraße) sowie sechs Kunstrasenflächen und 5 Kleinsportanlagen. Die Arbeitsutensilien stehen am Nordfriedhof bereit. Ein Traktor ist dabei fest für die Pflege Sportplätze reserviert. Für jeden Sportplatz gibt es einen Pflegeplan (Stand 2019) der aufzeigt, für welchen Teil die Platzwarte bzw. der Bauhof zuständig sind. Auf allen Anlagen ist der Bauhof nicht zuständig für:

- Reinigung des Belages von Laub, Blüten, Zweigen, sonstigen Abfälle,
- Beseitigung des Unkrautes inkl. Wegeflächen,
- Ausbesserung von Fehlstellen, Absackungen >3,0 cm,
- Reinigung von Vegetationsflächen der Sportaußenanlage inkl. Wegeflächen,
- Reparaturen an Zäunen, Toren und Barriere,
- Leerung der Papierkörbe und
- Durchführung des Winterdienstes.

Diese Aufgaben liegen in der Verantwortung der Sportvereine und deren Sportwarte.

Die Pflege der Sportstätten wird im Bereich Grünunterhaltung von 3 Mitarbeitern übernommen. Ein Teil ihrer Zeit wird auf die extensive Mahd und die Wildwiesen verwandt. Auf den Kunstrasenflächen wird wöchentlich nach Pflegeplan eine Oberflächenreinigung durchgeführt. Bei besonders hoher Beanspruchung werden bis zu zwei Mitarbeiter zweimal in der Woche eingesetzt. Die Platzwarte kontrollieren täglich den Nachfüllbedarf an Substrat und füllen bei stark beanspruchten Punkten Material nach. Weiteren Bedarf geben sie an den Bauhof weiter, der regelmäßig nachfüllt. Mit verringerter Geschwindigkeit kann mit dem Traktor-Anbaugerät „Turfking“ auch die jährliche Tiefenreinigung erfolgen.

Der Rasenplatz der Bezirkssportanlage und der Sportanlage Furtwängler Str. wird inkl.:

- aerifizieren (mit Anbaugerät und kleinem Traktor zweimal im Jahr),
- vertikutieren/Striegeln (nach Bedarf vier- bis fünfmal im Jahr),
- besanden (nach Bedarf mit Anbaugerät),
- Rasenreparatur (regelmäßig nach Spielwocheneden und bei Bedarf) und
- Bewässerung

sehr intensiv und nach Rasenpflegeplan gepflegt. Der Rasenschnitt erfolgt mit einem Spindelmäher täglich, mit wöchentlicher Aufnahme von Mai bis Juni und in der Nebensaison zwei bis dreimal in der Woche. Das Düngen erfolgt je nach Bodenanalyse mit drei Mitarbeitern und Düngewagen (Streubreite 2,7 m) vier- bis sechsmal im Jahr bei Trockenwetter.

Die Bewässerung soll im Sommer automatisch über eine Zeitschaltuhr alle zwei bis drei Tage erfolgen, klappt aber aufgrund eines Defektes bei der Bewässerungsanlage des Rasenplatzes Furtwänglerstraße nur sehr eingeschränkt. Die 16 in den Boden eingelassenen Bewässerungsdüsen und das gesamte Rohrnetz sind seit längerem verschlammt.

Oft führt dies dazu, dass die Bewässerungsanlage auch an Wochenenden, um Trockenschäden zu vermeiden, manuell betätigt werden muss. Die Verantwortung für die Durchführung der Bewässerung obliegt dem Bauhof, während die Verantwortung für die Instandhaltung dem Grünflächenamt obliegt. Hier sollte zeitnah eine Lösung gefunden werden, um Überstunden an den Wochenenden und ein Mehrbedarf für die Bewässerung zu vermeiden, beispielsweise eine automatisierte Fehlermeldung an der Bezirkssportanlage würde schon eine erste Abhilfe schaffen.

Des Weiteren übernimmt die Sportpflegekolonne die Pflege der Kleinsportanlagen (Kontrolle durch den Spielplatzkontrolleur) und das Auffüllen der fünf Sprunganlagen.

E 65 Funktionale Lösung für die Bewässerungsanlage der Bezirkssportanlage finden, beginnend mit einer automatisierten Fehlermeldung.

6.7.3 Prozess Winterdienst

6.7.3.1 Grundsätzliches

Die Räum- und Streupflicht auf öffentlichen Wegen und Straßen gehört zu den hoheitlichen Aufgaben der Kommunen. Die Verpflichtung, öffentliche Straßen und Bereiche innerhalb geschlossener Ortslagen einschließlich der Ortsdurchfahrten von Kreis-, Landes- oder Bundesstraßen von Schnee zu räumen und bei Glätte zu streuen, ist Ausdruck der allgemeinen Verkehrssicherungspflicht. Hierbei richtet sich die Zumutbarkeit nach den Gegebenheiten des jeweiligen Einzelfalles. Eine generelle Räum- und Streupflicht gibt es nur für verkehrswichtige und zugleich gefährliche Streckenabschnitte.

Der Winterdienst sollte vor Einsetzen des allgemeinen Tagesverkehrs von dem Räum- und Streudienst durchgeführt sein (erfahrungsgemäß zwischen 6:30 und 7:00 Uhr, samstags 8:00 Uhr und Sonn- und Feiertage 9:00 Uhr) und bis zum Ende der Hauptverkehrszeit (erfahrungsgemäß Ende gegen 20:00 Uhr) aufrechterhalten bleiben. Dies wird mit der kommunalen Satzung festgelegt. Dabei richtet sich Intensität des Winterdienstes nach den Witterungsverhältnissen, Topographie, Verkehrswichtigkeit und Gefahrenlage.

Da die schwerpunktmäßigen Räumungen am Morgen und Abend außerhalb der regulären Arbeitszeit liegen, ist eine dementsprechende (Ruf-)Bereitschaft einzurichten. Auch im Winterdienst gelten die Regelungen für Arbeitszeiten und Ruhezeiten nach dem Arbeitszeitgesetz. Nur in Notfällen kann davon abgewichen werden. Bei einer rechtskonformen Durchführung des Winterdienstes ist nahezu in allen Fällen ein Mehrschichtsystem notwendig, um die individuellen Einsatzsatzzeiten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben zu halten. Zudem muss bei Ausfall von Mitarbeitern für genügend Reserve gesorgt sein.

Eine an haftungsrechtlichen Standards orientierte Organisation des Winterdienstes erfordert das Erstellen und laufende Aktualisieren eines Räum- und Streuplanes, stetige Dokumentation der Winterdiensttätigkeiten (Ort und Umfang der Streutätigkeit, Zeitpunkt und Dauer, Mitarbeiter und örtliche Verhältnisse) in einem Streubuch oder mittels digitaler Datenerfassungssysteme, eine fachbezogene Auswahl, Schulung und Kontrolle des Personals, Vorbereitungen hinsichtlich des Materialbedarf sowie die Einrichtung eines Warn- und Erkennungsdienstes, der bei entsprechender Witterung täglichen prüfen muss, ob der Winterdienst ausrücken muss.

Basis einer ordnungsgemäßen Winterdienstdurchführung ist der Räum- und Streuplan inkl. der Fahrzeug- und Geräteeinteilung und der Personaleinteilung. Hier wird auch der (Ruf-)Bereitschaftsdienst der Mitarbeiter eingetragen. Die Routenplanung sollte dabei auf Basis einer Priorisierung erfolgen. Dabei können Streubezirke nach Dringlichkeitsstufen gemäß Verkehrswichtigkeit und Gefahr der Straßenabschnitte eingestuft werden.

Zu Beginn der Winterdienstsaison sollte eine Unterweisung zu den oftmals großen Fahrzeugen und Geräten erfolgen und auf typische Gefahrensituationen, z. B. unterschiedliche Höhenlagen und steile Streckenführung, hingewiesen werden, um die Mitarbeiter auf den Dienstantritt vorzubereiten (z.B. Umgang mit Wendemanövern und engen Straßen).

Eine sachgerechte Organisation des Räum- und Streudienstes setzt eine geschlossene Aufsichtskette von dem verfassungsmäßig berufenen Kommunalvertreter bis zum Ausführenden voraus. Die notwendigen Anordnungen müssen schriftlich getroffen und ihre Durchführung ständig überwacht werden.

6.7.3.2 Winterdienst in Hilden

In der „Satzung über die Straßenreinigung und die Erhebung von Straßenreinigungsgebühren (Straßenreinigungs- und Gebührensatzung)“ vom 01.01.2021 wurde die Reinigung von öffentlichen Straßen, Wegen und Plätzen teilweise auf die anliegenden Grundstückseigentümer übertragen. Die Satzung basiert auf der Mustersatzung des Städte- und Gemeindebundes NRW.

Grundlage des Winterdienstes ist die entsprechende „Dienstanweisung Winterdienst für die Stadt Hilden“ vom 11.08.2014 mit Verweis auf die aktuell geltende Satzung. Vom 15.Oktober bis zum 15. April jeden Jahres wird von 3.00 Uhr bis 22.00 Uhr eine wöchentliche Rufbereitschaft eingerichtet. In den regulären Arbeitszeiten übernehmen bei Bedarf die Mitarbeiter, die nicht in der Rufbereitschaft sind.

Für die Handstreuung gibt es dazu bebilderte Pläne mit Vermerken zu den Prioritäten I und II:

- Streuplan Hand 1 (jeweils Frühschicht/Spätschicht),
- Streuplan Hand 2 (jeweils Frühschicht/Spätschicht),
- Streuplan Ackerschlepper früh 1 (Kubota),
- Streuplan Ackerschlepper früh 2 (Iseki) und
- zusätzlich Streuerplan Ackerschlepper 2 spät.

Ebenso gibt es Pläne für die Fahrbahnstreuung mit Fahrzeugen. Die permanente Einsatzbereitschaft der Winterdienstfahrzeuge und Geräte wird durch die Werkstatt sichergestellt. Verfügbar sind die Fahrzeuge:

- ME-ZB-1306,
- ME-ZB-1300,
- ME-ZB-1304,
- ME-2919,
- ME-ZB 1302,
- ME-ZB 1301,
- ME-ZB 1307 und
- bei Bedarf (Notfallplan A), ein Fahrzeug.

Für die Winterdienstpläne Fahrbahn:

- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 1A (4 Fahrzeuge oder 5. Fahrzeug zum Streuen),
- Winterdienstplan KFZ - Streuen 1B (4 Fahrzeuge oder 5.Fahrzeug zum Streuen und Räumen),

- Winterdienstplan KFZ - Streuen 1C (4 Fahrzeuge oder 5.Fahrzeug zum Streuen und Räumen),
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 1D (mit 5 Fahrzeugen,)
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 1E Innenstadt (1 Fahrzeug),
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 2A (1 Fahrzeug),
- Winterdienstplan KFZ - Streuen 2B (2 Fahrzeuge),
- Winterdienstplan KFZ - Streuen und Räumen 2C (2 Fahrzeuge),
- Winterdienstplan KFZ - Räumen 2D (nur Busbuchten, 1 Fahrzeug),
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 3A (1 Fahrzeug),
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 3B (1 Fahrzeug),
- Winterdienstplan KFZ – Streuen und Räumen 3C (1 Fahrzeug),
- Notfall A Winterdienstplan KFZ (1 Fahrzeug),
- Notfall B Winterdienstplan KFZ (1 Fahrzeug),
- Notfall C Winterdienstplan KFZ (1 Fahrzeug),
- Hand Süd, West, Ost und Blanko.

Auf Basis des Einsatzplanes (Anhang der Dienstanweisung) wird vom Sachgebietsleiter (Einsatzleitern) Straßenunterhaltung, Straßenreinigung und Grünflächenunterhaltung jährlich bis zum 15. September die personelle Planung, inkl. Personalausfällen, durchgeführt.

Für den Winterdienst gibt es ein rotierendes System, bei dem alle drei Wochen für eine Woche entsprechende Mitarbeiter verfügbar sind (Auszug Winterdienst 2020/21). Zur Vorbereitung auf den Winterdienst findet jährlich eine Unterweisung statt.

Während der Rufbereitschaftszeit wird bei entsprechender Witterung im Rahmen einer Kontrollfahrt täglich zwischen 2.00 bis 3.00 Uhr durch die Bereitschaftsführung geprüft, ob der Winterdienst ausrücken muss. Dieser weist bei Bedarf den Winterdienst an und übernimmt die Einsatzleitung. Bei Bedarf wird eine weitere Kontrollfahrt durchgeführt. Die Kontrollfahrt wird dokumentiert.

Wenn Winterdienst erforderlich ist, beginnt dieser um 3:30/3:45 Uhr. So können die Straßen und Verkehrsflächen in der Reihenfolge ihrer Verkehrsbedeutung nach den entsprechenden Dringlichkeitsstufen I, II und III pünktlich (planmäßig bis 7.00 Uhr (sonn- und feiertags bis 8.00 Uhr)) gestreut und geräumt werden. Bevor Flächen mit der Dringlichkeitsstufe II oder III geräumt oder gestreut werden, wird überprüft, ob in Dringlichkeitsstufe I ein Nachräumen oder Nachstreuen notwendig ist (gilt insbesondere für verkehrswichtige und gefährliche Stellen sowie für verkehrswichtige Fußgängerbereiche).

Sollte ein späterer Einsatz erforderlich sein, werden auf den Fahrbahnen nur die Pläne der Dringlichkeitsstufe I und auf Gehwegen die reduzierten Sonderpläne abgearbeitet. Auf arbeitszeitrechtliche Vorschriften (z.B. Ruhezeiten, Länge der Arbeitszeiten) wird in der Dienstanweisung hingewiesen und auf deren Einhaltung wird im Einsatz geachtet.

Mit einer Mitarbeiterzahl von 26, die in der Rufbereitschaft für die Handstreuung vorgehalten wird, ist die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften umsetzbar (1 Schicht entspricht ei-

nem Einsatzleiter Frühschicht, einem Einsatzleiter Spätschicht, zehn Mitarbeitern (2 Ackerschlepper für Nord und Süd mit je einem Fahrer und 2 Handstreuern sowie 2 Fahrzeugen mit zwei Handsteuern) und einem Springer). Mit einer Mitarbeiterzahl von 16, die in der Rufbereitschaft für die Fahrbahnstreuung mit Fahrzeugen vorgehalten wird, ist die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften möglich (1 Schicht entspricht einem Einsatzleiter früh, einem Einsatzleiter spät, 5 Mitarbeitern (auf max. 5 Fahrzeuge und einem Springer).

Der Winterdienst endet in aller Regel mit Ende des allgemeinen Tagesverkehrs (21:00 Uhr) mit einen regelmäßigen Dienstende um 22:00 Uhr (Vorbereitung für die Frühschicht).

Zur Dokumentation der ordnungsgemäßen Durchführung des Winterdienstes wird ein Streubuch geführt. Die Angaben werden vom Einsatzleiter / Bereitschaftsführer auf Richtigkeit und Plausibilität überprüft und unterzeichnet. Teilweise verfügen die Fahrzeuge bereits über eine GPS-Dokumentation. Es sollte darüber nachgedacht werden, die Dokumentation vollständig durch GPS-Logger zu ersetzen.

Auf den Friedhöfen ist der Winterdienst separat nach Angaben der Friedhofssatzung „Satzung für die Friedhöfe der Stadt Hilden in der dritten Nachtragssatzung“ vom 20.11.2020 organisiert.

Hierzu gibt es eine wöchentliche Einsatzplanung mit zwei Mitarbeitern und einem Fahrzeug. Bei der Durchführung hat der entsprechende Trauerzug höchste Priorität vor dem eingeschränkten Winterdienst innerhalb der Öffnungszeiten der Friedhöfe.

Der Prozess wird als gut eingeschätzt.

6.8 Weitere Tätigkeiten am zentralen Bauhof

Eine wesentliche Aufgabe des Zentralen Bauhofes ist es, alle Aufgaben zu erledigen, die in der Kommune keinem anderen zugeordnet werden können, jedoch regelmäßig anfallen und operative Kräfte erfordern. Dabei beweisen die Mitarbeiter bei immer wechselnden Aufgabenstellungen und Anforderungen ihre hohe Flexibilität und unterstützen die Kommune, wann immer operative Kräfte benötigt werden. Dies erfolgt in der Regel durch Einzelaufträge, die in ihrem Umfang variieren. Beispiele für den Zentralen Bauhof Hilden sind:

- Einsätze zur Gefahrenabwehr (außer Ölspurbeseitigung),
- Möbeltransporte,
- Auf-/Abbau von Weihnachtsbäumen,
- Unterstützung bei Aufbauten etc. bei Veranstaltungen wie Obi-Cup, dem WDR-Fest und Fußballturnieren und
- viele weitere Tätigkeiten.

7. Personalbedarfsabschätzung

Die Personalbedarfsabschätzung beinhaltet nicht die Bereiche Straßen- und Kanalunterhaltung.

7.1 Einführung zur Personalbedarfsabschätzung

7.1.1 Ziele der Personalbedarfsabschätzung

Das Ziel der Personalbedarfsabschätzung ist es, eine qualitative und quantitative Aussage über den Personalbedarf zu treffen. Die Personalbedarfsabschätzung ermittelt dabei einen Rahmen für die Personalstärke anhand der Kerntätigkeiten. Auf diese Weise werden mögliche Bereiche identifiziert, in denen ein Missverhältnis zwischen der derzeitigen Personalstärke und dem Personalbedarf vorliegt.

Die Untersuchung ist auf den vorliegenden Standards und der zu erbringenden Arbeitsleistung des Zentralen Bauhofes aufgebaut. Das heißt derzeit und künftig geplante externe Vergaben werden nicht in das Tätigkeitsvolumen der vom Bauhofpersonal zu leistende Arbeitszeit eingerechnet. Würden die Aufgaben in der Bearbeitung zurück zum Aufgabenportfolio des Bauhofes kommen, hieße das auch der Personalbedarf würde entsprechend angepasst werden müssen.

Somit wird das Ergebnis maßgeblich von der Datenqualität beeinflusst. Darüber hinaus sind regionale und lokale Einflussfaktoren und Gegebenheiten zu beachten. Die Kommunal Agentur NRW nimmt deshalb neben der quantitativen Bewertung immer eine abschließende qualitative Bewertung, auf Basis der Erkenntnisse aus der Organisationsuntersuchung, vor.

7.1.2 Ausgangslage

Die Basis einer Personalbedarfsabschätzung beruht auf belastbare Basisinformationen - Kataster, Flächenpläne, Leistungsbeschreibungen etc. - und von der Kommune festgelegten und schriftlich fixierten Leistungen inkl. Standards, der Häufigkeit der Aufgabenwahrnehmung und deren Dauer. In einem gemeinsamen Workshop sind darüber hinaus Zielsetzungen für die zukünftige Wahrnehmung der Aufgaben erarbeitet worden.

Ergebnis der Workshops in Hilden ist, dass es insbesondere für den Bereich Grünunterhaltung noch keine flächendeckend abgestimmten und festgelegten Standards für die Tätigkeiten gibt. Für den Bereich Grünunterhaltung ebenso wie für den Bereich Friedhof kommt zusätzlich hinzu, dass die Datengrundlage sehr uneindeutig für eine endgültige Personalbedarfsabschätzung ist. Da der Aufwand einer gesonderten Erfassung neben der Organisationsuntersuchung nicht zu leisten ist (Umfang der Datenanalyse und ggf. Neuergebung/-Recherche, Abstimmung zwischen Amt 66 und dem Zentralen Bauhof), können die endgültig ermittelten Grundlagendaten ebenfalls im Nachgang in das Personalabschätzungs-Tool eingepflegt werden. Der Einfluss der vorliegenden Datenqualität ist deshalb bei der Bewertung der Ergebnisse zu beachten.

Der Zentrale Bauhof hat in den meisten Bereichen wie z.B. Abfallbeseitigung Standards festgelegt. Bei der Umsetzung werden oder können diese zum Teil veralteten Standards nicht

durchgehend eingehalten werden. Es wird auf die Erfahrung des Zentralen Bauhofes und der Mitarbeiter vertraut, die Aufgaben im Sinne einer angemessenen Bürgerzufriedenheit zu erfüllen. Der IST-Personalbedarf ist somit der Bedarf für die derzeitigen Aufgaben und festgelegten Standards.

Die Personalbedarfsabschätzung ist im SOLL-Standard bei den Aufgaben von den heutigen Leistungsanforderungen bzw. von gesetzlichen Standards ausgegangen, wenn keine anderen Vorgaben im Workshop festgelegt worden sind. Standards, die künftig gelten sollen, wurden im Personalbedarfsabschätzungsworkshop erarbeitet und diskutiert. Vor dem Hintergrund, dass über einen Teil der Standards im SOLL noch nicht, und auch nicht zeitnah, entschieden werden wird, wurde, wo nicht anders kenntlich gemacht, der IST-Personalbedarf abgeschätzt. Dort, wo ein anderer Personalbedarf im SOLL schon ersichtlich ist, wurde dieser separat aufgeführt.

Damit für den Teil der SOLL-Standards, der noch nicht ersichtlich ist, eine nachträgliche Abschätzung für die Stadt Hilden möglich ist, wurde die Personalbedarfsabschätzung in ein modular aufgebautes Tabellen-Tool eingepflegt, das es dem Bauhof auch nach dem Projekt ermöglicht etwaige Nachjustierungen selber vorzunehmen (Anhang). Die Personalbedarfsabschätzung wird so dokumentiert, dass die Ergebnisse nachvollziehbar sind und bei künftigen Personalplanungen fortgeschrieben werden kann.

7.1.3 Methodik

Die Personalbedarfsabschätzung erfolgt über eine Bedarfsermittlung von Arbeitsstunden in den Kernbereichen und der Führungskräfte. Grundlage für den Bedarf sind Kennzahlen der KGSt sowie eigene Erfahrungswerte der Kommunal Agentur NRW, die auf die Aufgabenerledigung angepasst worden sind. Eine Übersicht ist im Anhang angefügt. Die Summe der benötigten Arbeitsstunden wurde im Anschluss auf Stellen (-anteile), sog. Vollzeitäquivalente (VZÄ hochgerechnet.

Ein VZÄ entspricht dabei dem Wert von 1.600 Arbeitsstunden, der im Workshop gemeinsam festgelegt wurde. Vorige Kalkulationen und Literaturwerte schwanken zwischen 1.580 und 1.610 Stunden. Die 1.600 Arbeitsstunden entsprechen einem durchschnittlichen Bauhof und spiegeln nicht die tatsächlichen Ausfallzeiten des Bauhofes in Hilden wider.

7.2 Personalbedarf Führung und Verwaltung des Zentralen Bauhofs

7.2.1 Führung

Die Kommunal Agentur NRW kommt zu dem Schluss, dass im Bereich der Führung Zeitdefizite bestehen. Mit der direkten Leitung von rund sechs führenden Mitarbeitern und einer Personalverantwortung für 117 Mitarbeiter, kommt es bei der Bauhofleitung teilweise zu Defiziten bei Personalangelegenheiten, Strategieentwicklung sowie Projektleitungen und -durchführungen aufgrund zu knapper zeitlicher Ressourcen. Daneben ist die Stellvertretung der Führungskraft bei der Personalbemessung mit in Betracht zu ziehen. Auch kommen große neue Aufgabengebiete wie die Digitalisierung des Bauhofes hinzu.

In der IST-Führung sind derzeit 1.600 Stunden (1 VZÄ) für die Bauhofleitung vorgesehen. Es sind in der IST-Situation keine Vertretungszeiten bei Fehlzeiten der Bauhofleitung definiert, diese werden jedoch geleistet.

In der SOLL-Abschätzung werden insgesamt 2.600 Stunden für die Bauhofleitung benötigt. Dies entspricht 1,63 VZÄ. Die Stelle des Bauhofleiters wird mit 1.600 Stunden bzw. 1,0 VZÄ abgeschätzt. Weitere 0,13 VZÄ für Führungsaufgaben ergeben sich im Bereich der Sachgebietsleitung Verwaltung für die Vertretung des Bauhofleiters und Führung des Sachgebietes. Für die Defizite bei Strategieentwicklung und Projektmanagement sowie Projektdurchführung werden weitere 0,5 VZÄ benötigt.

E 66 Einrichtung einer Projektmanagerstelle mit 0,5 VZÄ.

Um diese fehlenden Stunden aufzufangen wird zur Unterstützung der Bauhofleitung eine Stelle „Projektmanager Bauhof“ vorgeschlagen, der z.B. folgende Aufgaben übernehmen kann, um bisher nicht erledigte und künftig kommende bauhofübergreifende Inhalte umzusetzen:

- Aufbau einer Schulungsstrategie samt jährlicher Schulungsplanung
- Erstellung eines Personalkonzeptes unter Einbezug der hohen Krankenzahlen und der Altersstruktur inkl. Gesundheits- und Wissensmanagement
- Umsetzungsunterstützung und Dokumentation Betriebliches Wiedereingliederungsverfahren und Betriebsärztliche Untersuchungen seitens des Bauhofes (die Verantwortung für die Prozesse sind beim Personalamt!)
- Digitalisierung des Bauhofes, u.a. Erweiterung der Softwarenutzung der vorhandenen Programme Infoma, IRIS und künftig Via Vis
- Projektplanung bei bauhofübergreifenden Projekten samt Ausschreiben und Betreuung von Dienstleitungen und termin- und fachgerechten Abwicklung von Projekten
- Fördermittelakquise und -management
- Qualitätsmanagement Stadtbildpflege.

Je nach Umfang künftiger Projekte (z. B. Neubau von Bauhofgebäuden) wird der Bedarf an Stunden für das Projektmanagement möglicherweise auch größer. Der tatsächliche Zeitbedarf muss in den kommenden Jahren erneut betrachtet und ggf. angepasst werden. Mit mindestens 0,5 VZÄ wird auch in Zukunft gerechnet. Die erfolgreiche Umsetzung von Strategie und Konzepten verlangt nach erfolgtem Aufbau und Erstellung die Fortführung, Dokumentation dieser und die Kontrolle der Umsetzung.

Mit der weiteren Entwicklung des Zentralen Bauhofes werden weitere Projekte auf diesen zukommen. Denkbar sind hier z.B. Maßnahmen an der Infrastruktur des Bauhofes (z.B. Sanierung Bauhofgebäude, Ausbau Wertstoffhof), die Erstellung einer Imagebroschüre oder die Umsetzung neuer Konzepte (z.B. eines Straßen- und Wegekonzeptes) sowie ggf. weiterer Friedhofsprojekte.

Die Sachgebietsleitung Verwaltung könnte komplexe Aufgaben aus ihren Sachgebiet abgeben, um mehr Freiräume für die Leitung des Sachgebietes Verwaltung und die Stellvertretung des Bauhofleiters zu erhalten.

Für die Führung des komplexen Sachgebietes Verwaltung mit 5,5 Mitarbeitern und gleichzeitiger eigener Bearbeitung von vielschichtigen Aufgaben sind die derzeitigen 0,85 VZÄ für die komplette Führung des Sachgebietes Verwaltung und die hinzukommenden Stellvertretung der Bauhofleitung nicht ausreichend. Regelmäßig kommt es während der Vertretungsphasen der Bauhofleitung zum Aufbau von Überstunden und zu Verzögerungen bei der eigenen Aufgabenerledigung.

Mit der zusätzlichen Hilfe in der Führung des „Projektmanager Bauhof“ und der beschriebenen Situation empfiehlt sich die 0,85-Stelle mit 0,15 VZÄ auf eine Vollzeitstelle zu erweitern.

Eine andere Variante wäre die Erweiterung der 0,5 VZÄ „Projektmanager Bauhof“-Stelle um einen entsprechenden Stellenanteil auf 0,65 VZÄ anstelle der Aufstockung der Sachgebietsleitung Verwaltung. Die Sachgebietsleitung Verwaltung könnte in der Sachbearbeitung oder bei administrativen Aufgaben zum Projektmanager Bauhof verlagern und hätte dadurch mehr Kapazitäten für die Führung.

Durch die zusätzliche Aufstockung der Stunden der Sachgebietsleitung Verwaltung von 0,85 VZÄ auf eine Vollzeitstelle (1,0 VZÄ) oder die Erweiterung der Projektmanager-Stelle von 0,5 VZÄ um 0,15 VZÄ auf 0,65 VZÄ lässt sich das Defizit in der Führung gemeinsam mit den anderen Maßnahmen beheben.

Ein Projektmanager würde der Sachgebietsleitung Verwaltung unterstellt von wo aus bauhofübergreifende Prozesse gesteuert werden. Er findet numerisch Eingang in die Tabelle 23.

Die Sachgebietsleitung Grünunterhaltung führt derzeit 31 Mitarbeiter. Trotz der Unterstützung von vier Vorarbeitern fordert die Mitarbeiterführung und Leitung der Grünunterhaltung in der verschiedenen fachlichen Richtung und die örtliche Verteilung der Mitarbeiter den zeitlichen Hauptteil der Sachgebietsleitung. Insbesondere die Mitgestaltung der Konzeptionierungen zur Grünunterhaltung samt wirtschaftlichen Aspekten, die Wahrnehmung von Aufgaben bei der Umsetzung der Produktverantwortung und die Fortschreibung des Grünflächenkatasters werden nicht vollständig geschafft. Sie erhält Unterstützung durch den neuen Stellenvorschlag „Techniker Grünunterhaltung“, der sie bei der Ausarbeitung des Grünflächenkonzeptes, der Bearbeitung des Grünflächenkatasters vor allem hinsichtlich der Qualitätssicherung mit einer Vollzeitstelle unterstützt:

- Bauhofspezifische Weiterführung und Entwicklung des Grünflächenkatasters als Betriebsführungsinstrument samt Digitalisierung der relevanten Grünflächendaten zur Ermittlung des Aufwandes und der Koordination
- Qualitätssicherung der Prozesse Grünunterhaltung und Stadtreinigung samt der Erstellung und Fortführung von Arbeits-/Pflegeplänen, der Sicherstellung der Durchführung von Aufgaben nach definierten Qualitätsstandards (z.B. durch Vor-Ort-Kontrollen), Überwachung und Koordination der in- und externen Dienstleister und der entsprechenden Berichterstattung

- Durchführung von Projekten im Grünbereich.

Es ist davon auszugehen, dass auch nach Zusammenführung der Datenstrukturen mit der wirtschaftlichen Betriebsführung im Grünflächenkataster und Grünflächenkonzept eine langfristige wesentliche Aufgabe bleibt. Die Daten sollten zukünftig immer aktuell gepflegt werden, um bei Anfragen zu Kosten/Leistungen/Standards eindeutige Aussagen zu treffen zu können.

Daneben kann diese Stelle eine wirksame vollständige Vertretung der Sachgebietsleitung darstellen und deren große Leitungsspanne durch Übernahme von Tagesaufgaben reduzieren. Ein Beispiel zur Aufteilung der Tagesaufgaben ist in dem erstellten Stellenbeschreibungsvorschlag enthalten. Das vorgeschlagene Aufgabenportfolio enthält das Voranbringen der digitalen Friedhofsdatenverfügbarkeit durch die Weiterführung und Entwicklung eines Friedhofskatasters und der Digitalisierung von Prozessen mittels Frieda Maps ein weiterer Punkt.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über das vorhandenen Personal im IST und die Anpassungen im SOLL.

Tabelle 23: Personalbedarf für die Führung des Zentraler Bauhofes (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden)

Führungspositionen	Personalbedarf in VZÄ IST	Personalbedarf in VZÄ SOLL	Differenz
Bauhofleitung	1,00	1,00	+/- 0,00
Sachgebietsleitung Verwaltung / Stellvertretende Bauhofleitung	0,85	**1,00**	**+ 0,15**
Projektmanager Bauhof	0,00	**0,50**	**+ 0,50**
Sachgebietsleitung Grünunterhaltung	1,00	1,00	+/- 0,00
Techniker Grünunterhaltung	0,00	**1,00**	**+ 1,00**
Sachgebietsleitung Friedhof	1,13	1,13	+/- 0,00
Sachgebietsleitung Stadtreinigung, Wertstoffhof und Abfall	1,00	1,00	+/- 0,00
Sachgebietsleiter Kanal u. Straßenunterhaltung*	1,00	1,00	+/- 0,00
Sachgebietsleitung Werkstatt / Fuhrparkmanagement/ Beschaffung/Arbeitsschutz	1,00	1,00	+/- 0,00
Gesamt	6,98	8,63	+ 1,65

*nicht Bestandteil der Untersuchung

Der Techniker Grünunterhaltung ist organisatorisch eine weitere Führungskraft im Bereich Grünunterhaltung. Es handelt sich mit dem vorgesehenen Aufgabenportfolio im Wesentlichen

um eine technisch-administrative Kraft, die der Sachgebietsleitung Grünunterhaltung unterstellt ist und diese auch bei der Führung der Kolonnen unterstützt. Weitere Details sind den dazu erstellten Stellenbeschreibungen in Anhang zu entnehmen.

In den einzelnen Bereichen stehen unterhalb der Bauhofleitung und Sachgebietsleiterebene Vorarbeiter zur Verfügung, die die Sachgebietsleitungen in der täglichen Arbeit mit den Mitarbeitern vor Ort ergänzen. Die Aufteilung ergibt sich durch verschiedene Aufgabenkonstellationen und setzt sich wie folgt zusammen:

- Sachgebiet Grünunterhaltung mit insgesamt 4 Vorarbeitern,
- Sachgebiet Friedhof mit insgesamt 3 Vorarbeitern,
- Sachgebietsleitung Stadtreinigung, Wertstoffhof und Abfall mit insgesamt 1 Vorarbeiter,
- Sachgebietsleitung Werkstatt / Fuhrparkmanagement mit insgesamt 1 Vorarbeiter.

Größere Leitungsspannen wählt man, wenn die Mitarbeiter leichte und gleichartige Aufgaben lösen müssen, die viele Wiederholungen beinhalten und über eine Standardisierung abgedeckt werden können. Dies ist z.B. bei der Abfallbeseitigung und Stadtreinigung der Fall. Bei der Grünunterhaltung ist die Situation anders, dort sind die Aufgaben deutlich verschiedenartiger, man hat vertikale und horizontale Aufgaben und es sind vermehrt Einzelweisungen erforderlich.

Damit steht in den anderen Bereichen genug Führungskapazität zur Verfügung.

7.2.2 Verwaltung

Hinzu kommt die Verwaltung des Zentralen Bauhofes (Überblick in Tabelle 24).

Tabelle 24: Personalbedarf für die Verwaltung des Zentraler Bauhofes (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden)

Verwaltungsposition	IST- Personal-bedarf in VZÄ	SOLL-Personal-bedarf in VZÄ	Diffe-renz
Sachbereich Bestattungsangelegenheiten	1,00	1,00	+/- 0,00
Sachbereich Service, Abfalllogistik und -disposition Sperrmüll/ Dienst- und Schutzkleidung	1,00	1,00	+/- 0,00
Sachbereich Abfallberatung/ Abfallwirtschaft Stadtreinigung	1,00	1,00	+/- 0,00
Kostenrechnung Friedhöfe	0,12	0,12	+/- 0,00
Stundenbuchungen	0,50	0,50	+/- 0,00
Kreditoren u. Debitoren, Rechnungslauf	1,00	1,00	+/- 0,00
Satzungen, Kostenrechnung Grün und sonstige Verwaltung	0,88	0,88	+/- 0,00
Gesamt	5,50	5,50*	+/- 0,00*

* +0,5 VZÄ Projektmanager Bauhof (in Tabelle 23 enthalten)

Der IST-Bedarf und der SOLL-Bedarf sind in der Verwaltung im Wesentlichen identisch. Dies liegt daran, dass es in der Verwaltung zu keinen Aufgabenänderungen oder -verschiebungen außer in der Führung kommt.

Mit der geplanten Digitalisierung kommt es bei der Stundenerfassung mit Einführung einer digitalen Stundenerfassung inklusive Eingabe über ein digitales Medium anstelle der Übertragung von Stundenzetteln zu einer Reduktion der benötigten Personalkapazität in der Verwaltung. Da die Digitalisierung jedoch derzeit noch nicht weit genug vorangetrieben ist, kann der Zeitraum dieser Reduktionsmöglichkeit noch nicht abschließend bewertet werden.

Langfristig sollte der tatsächliche Bedarf beobachtet und der Personalbedarf dementsprechend angepasst werden. Ggf. können die freigewordenen Kapazitäten für andere Tätigkeiten eingesetzt werden.

Hinzu kommt der Projektmanager Bauhof mit 0,5 VZÄ, der organisatorisch im Sachgebiet Verwaltung angesiedelt wird, aber in Tabelle 23 enthalten ist.

7.3 Ergebnis der Personalbedarfsabschätzung operative Mitarbeiter

7.3.1 Gesamtergebnis

Die Personalbedarfsabschätzung kommt auf Grundlage der zur Verfügung gestellten Daten zu dem Ergebnis, dass die derzeitige Personalstärke von 82,82 VZÄ (ohne 2 KW-Stellen) dem Aufgabenprofil des Zentralen Bauhofes und den Zielsetzungen der Stadt grundsätzlich gerecht wird.

Die zugrunde gelegten gesetzlichen Anforderungen, Zielsetzungen und berücksichtigten Aufgaben führen in der Personalbedarfsabschätzung zu einem Personalbedarf von 85,56 VZÄ im SOLL. Der dargestellte abgeschätzte Mehrbedarf von 2,74 VZÄ für den gesamten operativen Bereich liegt bei ca. 3,3% Differenz zum derzeitig vorhandenen Personal.

7.3.2 Verteilung der Stellen auf die Sachgebiete

Die Personalbedarfsabschätzung erfolgte nach einzelnen Bereichen. In der folgenden Tabelle 25 sind die ermittelten Einzelwerte dargestellt.

Tabelle 25: Personalbedarf nach Aufgabenbereichen (1 VZÄ entspricht 1.600 Stunden)

Aufgaben Zentraler Bauhof	Vorhandenes Personal (1)	festgestellter IST-Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personalbedarf in VZÄ (3)	Differenz
Grünunterhaltung	30,5	29,64		30,24	
Friedhof	13,0	12,86		12,86	
Abfall	24,5	24,88		24,88	
Stadtreinigung	11,82	13,27		13,27	
Werkstatt	3,0	2,84		2,84	
Winterdienst	/	1,14		1,14	
Bauhofinterne Reinigung	/	0,33		0,33	
Gesamt	**82,82**	**84,96**	**+2,14**	**85,56**	**+2,74**
KW-Stellen im Bereich Stadtreinigung und Abfall	2,00	2,00		2,00	
Gesamt inkl. KW-Stellen	**84,82**	**86,96**	**+2,14**	**87,56**	**+2,74**

Im Bereich Abfall und Stadtreinigung ist folgende Personalaufteilung zu berücksichtigen: 0,5 VZÄ entstammen von einem Mitarbeiter aus dem Bereich Straßenunterhaltung, der den Bereich Abfall und Stadtreinigung regelmäßig mit 0,5 VZÄ unterstützt.

Zudem sind derzeit weitere 2,0 VZÄ mit KW-Stellen (künftig wegfallende Stellen) besetzt. Dies ist politisch so gewollt. Eine nähere Überprüfung der zusätzlichen Leistung dieser Mitarbeiter hat nicht stattgefunden, es wird aber durch die Dezernatsleitung und Bauhofleitung eine stark eingeschränkte Leistungsfähigkeit beschrieben. D.h. sobald diese KW-Mitarbeiter ausscheiden, sollen diese laut Verwaltung nicht mehr nachbesetzt werden.

Die anderen operativen Mitarbeiter werden regelmäßig in einem Aufgabenbereich eingesetzt. Eine strikte Zuordnung zu einzelnen Bereichen ist allerdings nicht möglich. So übernehmen Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen den Winterdienst, unterstützen gebündelte Aktionen wie die Reinigung von Park & Ride Parkplätzen oder helfen bei Sonderaktionen, wie in Rahmen des Hochwassers im Juli 2021.

Soweit es mit den vorhandenen Daten möglich war, ist ein detaillierter Soll-Ist-Vergleich, unter Berücksichtigung der Organisationsuntersuchung durch die Kommunal Agentur NRW durchgeführt worden, um mögliche erhebliche Abweichungen zu identifizieren. Dabei ist nicht die grobe Einteilung nach Teams, sondern die tatsächlich erbrachte Leistung angesetzt worden. Darüber hinaus spielen Faktoren wie Witterung, Qualität der Mitarbeiter, Projekte etc. eine

erhebliche Rolle. Ein Soll-Ist-Vergleich sollte deshalb in erster Linie auf einer Gesamtsicht des Bauhofes durchgeführt werden.

Welche Aufgaben die Bereiche im Folgenden im Detail beinhalten und auf welchen Flächen und Infrastrukturen diese erledigt werden, ist dem Personalbedarfsabschätzungs-Tool (Anhang) zu entnehmen.

7.3.3 Grünunterhaltung

Insbesondere für den Bereich Grünunterhaltung ist die Datengrundlage nicht genau den jeweiligen Tätigkeiten zuzuordnen und die Qualität der Grundlagendaten ist insofern nicht eindeutig, da es verschiedene Datenquellen aus verschiedenen Zeiten (Grünflächenkonzept, Kataster IRIS, Erhebungen der GPA) gibt, die etwa um plus oder minus 10 % variieren (siehe dazu auch 7.1.2).

Vorhandenes Personal (1)	IST-Personal-bedarf in VZÄ (2)	Differenz 2 zu 1	SOLL-Personal-bedarf in VZÄ (3)	Differenz 3 zu 1
30,5	29,64	-0,86	30,24	-0,26

Derzeit werden vermehrt sog. „Klimabäume“ in Hilden gepflanzt. Insbesondere in den nächsten Jahren (Angießen der Jungbäume) und darüber hinaus sind hier für den zusätzlichen Aufwand 0,05 VZÄ im SOLL einbezogen worden. Außerdem kommt es bei Hack- und Pflegearbeiten entlang der Verkehrsinseln und Baumscheiben (inkl. Spielplätze) immer wieder zu Unterbrechungen und der abgestimmte Pflegestandard wird regelmäßig nicht erreicht (gleiches gilt für den Winterrückschnitt im Januar/Februar). Für beides wurde insgesamt ein zusätzlicher Bedarf im SOLL von 0,60 VZÄ einbezogen.

In den Personalbedarf eingegangen ist ein Spielplatzkontrollumfang, bei dem die Jahreskontrolle jedes Jahr selbst durchgeführt wird. Demnach liegt das derzeitige abgeschätzte SOLL mit 30,24 VZÄ (auch hier zuzüglich Winterdienst) minimal unterhalb des derzeitig vorhandenen Personals von 30,5 VZÄ.

Nicht berücksichtigt wurden von der Gesamtfläche der Hack- und Pflegearbeiten (rund 38 ha) ca. 10,5 ha, die derzeit extern an Dritte vergeben sind und damit nicht dem Bauhof gepflegt werden. Sollten diese Arbeiten künftig nicht mehr von Externen, sondern vom Bauhof gepflegt werden, so muss hier ein Mehrbedarf eingeplant werden.

Neben den rund 500 Bänken auf dem Stadtgebiet von Hilden, die regelmäßig gepflegt werden, gibt es vereinzelte Bänke, die in der genannten und einkalkulierten Anzahl nicht enthalten sind. Die Bänke stehen an für das Stadtbild entscheidenden Stellen. Noch in der internen Abstimmung befindlich, sollten die Bänke und ihr Pflegestandard künftig Berücksichtigung finden.

Ein weiteres Einsparpotential, welches ebenfalls nicht die Personalbedarfsabschätzung eingeflossen ist, weil es noch der internen Abstimmung in der Stadt Hilden bedarf, ist die Reduzierung der Pflege des Rasenplatzes Furtwängler Straße. In Rede stehen die Umgestaltung

des Rasenplatzes zu einen Kunstrasen- oder Ascheplatz oder Reduzierung des Pflegeaufwands auf den Standard eines guten Bolzplatzes. Würde man den Pflegeaufwand von bisher einem täglichen Rasenschnitt mit wöchentlicher Aufnahme von Mai bis Juni (Hauptsaison) und einem zwei-bis dreiwöchentlichen Rasenschnitt (Nebensaison) auf 12 bis 15 Schnitt im Jahr reduzieren und würde man die Pflegeprozesse (düngen, aerifizieren, striegeln, vertikutieren, besanden und Rasenreparaturen) an der Furtwänglerstraße entsprechend nicht mehr durchführen, ergäbe sich ein Einsparpotential von 0,31 VZÄ im Vergleich zum derzeitig abgeschätzten Personalbedarf.

Derzeit extern vergeben sind Aufgaben, die Spezialwissen oder -ressourcen verlangen:

- Baumstümpfe ziehen,
- Ersatzbepflanzungen/Neupflanzungen von Bäumen,
- Grünpflegearbeiten, die mit dem eigenen Steiger nicht machbar sind,
- Pflege Kunststoffflächen (Tartanbahn und Kleinspielfelder),
- Pflege Aschebahn,
- Externe Vergabe von Hack- und Pflegearbeiten LOS 1-4. ca. 10,5 ha.

7.3.4 Friedhof

Vorhandenes Personal (1)	IST-Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personal-bedarf in VZÄ (3)	Differenz
13	12,86	- 0,14	12,86	- 0,14

Für die drei städtischen Friedhöfe wurde auf Datenbasis von 1991 durch Abzug der Bruttobelegungsflächen (Bereich, den der Bauhof nicht in der Unterhaltungsverantwortung hat), die zu pflegende Gesamtfläche für das Sachgebiet Friedhof ermittelt. Auch wenn die Daten älter sind, ist bekannt, dass sich die Friedhofsflächen allenfalls geringfügig vergrößert haben. Die ergründete Eingangsgröße der Friedhöfe beträgt abzüglich der Bruttobelegungsflächen 18,72 ha. Wie sich die verschiedenen Grünstrukturen (Gehölz, Rasen, Wegflächen, etc.) aufteilen, wurde auf Basis von Erfahrungswerten innerhalb anderer von der Kommunal Agentur NRW durchgeführten Projekten abgeschätzt. Aufgrund der ungewissen Datengrundlage und der derzeit nicht angedachten Veränderung der Standard wurde hier der Fokus auf das Nachvollziehen des IST-Personal gelegt.

Derzeit extern vergeben ist die Verlegung von Grabeinfassungen für die Spezialwissen oder Ressourcen erfoderlich sind.

Bei der Planung neuer Bestattungseinheiten und Formen, wie beispielsweise beim Urnenhof wird immer der künftige Pflegebedarf einkalkuliert.

7.3.5 Abfall und Stadtreinigung

Aufgaben Zentraler Bauhof	Vorhandenes Personal (1)	IST-Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personalbedarf in VZÄ (3)	Differenz
Abfallbeseitigung	24,5	24,88		24,88	+0,33
Stadtreinigung	11,82	13,27		13,27	+1,50
Summe	**36,32**	**38,15**	**+1,83**	**38,15**	**+1,83**
KW-Stellen im Bereich Stadtreinigung und Abfall	2,00	2,00		2,00	

Die Abfallbeseitigung ist eine Pflichtaufgabe, die nach Satzung erfüllt werden muss. Dafür werden dem Bereich Stadtreinigung regelmäßig Mitarbeiter entzogen, damit die Abfallbeseitigung entsprechend besetzt ist. Oft betrifft dies die Kolonne der Beikehrer, in Notfällen auch Bezirksreiniger. Der Bedarf von +0,33 VZÄ bei der Abfallbeseitigung ist marginal mit 1,32%.

Derzeit extern vergeben ist die samstägliche Annahme von gefährlichen Abfällen aus Haushalten („Sonderabfälle“) mittels eines Schadstoffmobiles auf dem Wertstoffhof. Zur Unterstützung beim Einsatz wird der externe Verpacker mit eigenen Mitarbeitern des Bauhofes unterstützt. Da neben dem erforderlichen Equipment auch Fachwissen erforderlich und die Aufgabe zeitlich begrenzt ist, sollte diese Aufgabe auch weiterhin extern vergeben bleiben.

Um eine Qualitätsverbesserung bei der Bezirksreinigern durchzuführen, ist in der Stadtreinigung eine Stelle zusätzlich vorgesehen. Eine weitere halbe Stelle ergibt sich aus der Umsetzung der geforderten bisherigen Qualitätsstandards in der gesamten Stadtreinigung.

Auch hier sei nochmal explizit darauf hingewiesen, dass die beiden KW-Stellen, die diesen Arbeitsbereich unterstützen, nicht im Aufgabenbereich Abfall- und Stadtreinigung einkalkuliert wurden.

7.3.6 Werkstatt

Vorhandenes Personal (1)	IST Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personalbedarf in VZÄ (3)	Differenz
3	2,84	-0,16	2,84	-0,16

Für die Werkstatt wurde ein etwas geringerer Personalbedarf abgeschätzt als in derzeit im Einsatz. Die Differenz ergibt eine Spannbreite, die einem realistischen Puffer für die Werkstatt entspricht, da der jährliche Aufwand, entsprechend der anstehenden Wartungen, Inspektionen und Reparaturen naturgemäß schwankt. Tätigkeiten mit der Ausstattung und Qualifikation, die in der Werkstatt nicht zu leisten sind, werden extern vergeben. Um die entsprechende Unabhängigkeit zu wahren werden TÜV, AU und UVV von Dritten durchgeführt und von der Werkstatt entsprechend koordiniert.

7.3.7 Winterdienst

Vorhandenes Personal (1)	IST-Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personalbedarf in VZÄ (3)	Differenz
/	1,14	+ 1,14	1,14	+1,14

Der Winterdienst unterscheidet sich von Saison zu Saison sehr stark. Aus diesem Grund wird er bei der Personalbedarfsabschätzung mit einem standardisierten Wert angesetzt. In einzelnen Jahren kann es zu erheblich höheren Stundenzahlen kommen. Die Vollzeitäquivalente zeigen, wie viele Arbeitsstunden im Durchschnitt in den Wintern 2018 und 2019 benötigt wurden. I.d.R. entstehen hierdurch Überstundenkontingente bei den Mitarbeitern. Nach strengen Wintern sollte deshalb geprüft werden, ob die Überstunden abgebaut werden können, ohne die Leistungsfähigkeit des Zentralen Bauhofes zu gefährden.

Der aus dem Winterdienst resultierende Bedarf liegt somit bei ca. 1,14 VZÄ. Dieser Bedarf wird im Wesentlichen mit der personalintensiven Handstreuung im Grünbereich gesehen. Daher ist der durch den Winterdienst entstehende Zeitbedarf für den Grünbereich zusätzlich mit ca. 1 VZÄ auszugleichen.

7.3.8 Bauhofinterne Reinigung

Vorhandenes Personal (1)	IST-Personalbedarf in VZÄ (2)	Differenz	SOLL-Personalbedarf in VZÄ (3)	Differenz
/	0,33	+0,33	0,33	+0,33

Für die Reinigung der Geländeflächen Wertstoffhof, Bauhof und der Friedhofstandorte wurden ebenfalls Zeitressourcen einkalkuliert.

7.4 Bewertung Personalbedarf

Die Personalbedarfsabschätzung hat ergeben, dass der Bauhof insgesamt einen Personalbedarf von 4,39 VZÄ aufweist.

Ein Teil des Personalmehrbedarfs wird im Bereich der Führung mit 1,65 VZÄ gesehen. Der Personalbedarf in der Verwaltung entspricht im SOLL-Bedarf dem IST-Bedarf. Nach der vollständigen Digitalisierung der Zeiterfassung kann es zu einer möglichen Verringerung des Personalbedarfs in der Verwaltung kommen.

Durch die vorgeschlagene Schaffung der Stellen „Projektmanager Bauhof“ mit 0,5 VZÄ und den „Techniker Grünunterhaltung mit 1,0 VZÄ sowie die Erweiterung der Stelle der Sachgebietsleitung von 0,85 VZÄ um 0,15 VZÄ auf 1,0 VZÄ wird die Führung und Verwaltung im SOLL um 1,65 VZÄ gestärkt, damit derzeit nicht geschaffte Aufgaben (Strategie und Projekte) und neu hinzukommende (Mehrbedarf für Digitalisierung) in Zukunft umsetzbar sind. Denkbar wäre ebenfalls, die 0,85-Stelle der Sachgebietsleitung Verwaltung beizubehalten und die Stelle des Projektkoordinators Bauhof entsprechend auf 0,65 VZÄ zu erweitern. Ggf. können Routineaufgaben in Zukunft auch von der Verwaltungskraft, die derzeit die Stunden bucht, übernommen

werden, da im Rahmen der Digitalisierung zu erwarten ist, dass Kapazitäten freiwerden. Somit wurde für den Führungsbereich ein Personalmehrbedarf von insgesamt 1,65 VZÄ abgeschätzt.

Die Personalbedarfsabschätzung (ohne Kanal- und Straßenunterhaltung) im operativen Bereich kommt auf Grundlage der zur Verfügung gestellten Daten zu dem Ergebnis, dass die derzeitige aktuelle Personalstärke von 82,82 VZÄ (ohne die besetzen 2 KW-Stellen) im operativen Bereich im Vergleich zu den berechneten 85,56 VZÄ, dem Aufgabenprofil und den Zielsetzungen der Stadt Hilden nicht entspricht. Der ermittelte SOLL-Personalmehrbedarf von 2,74 VZÄ auf 85,56 VZÄ ist auszugleichen. Der hohe Krankenstand findet hierbei keine Berücksichtigung.

In nahezu allen Kernprozessen ist der IST-Personalbedarf mit dem SOLL-Personalbedarf nahezu identisch. Abweichungen zum vorhandenen Personal sind marginal und lassen sich auf die teilweise fehlende Datengrundlage zurückführen.Tabelle 26 gibt einen Überblick:

Tabelle 26: Überblick über die Summen der Personalbedarfsabschätzung

Bereich	Vorhandenes Personal in VZÄ	IST-Personal in VZÄ	SOLL-Personal in VZÄ	Differenz
Grünunterhaltung	30,50	29,64	30,24	
Friedhof	13,00	12,86	12,86	
Werkstatt	3,00	2,84	2,84	
Stadtreinigung	11,82	13,27	13,27	
Abfall (Wertstoffhof)	24,5	24,88	24,88	
Winterdienst		1,14	1,14	
Sonderaufgaben		0,33	0,33	
Summe operativ	**82,82**	**84,96**	**85,56**	**+2,74**
Führung	6,98	6,98	8,63	
Verwaltung	5,50	5,50	5,50	
Summe Führung und Verwaltung	**12,48**	**12,48**	**14,13**	**+1,65**
Gesamtsumme ohne KW-Stellen	**95,30**	**97,44**	**99,69**	**+4,39**
KW-Stellen (Bereich Stadtreinigung und Abfall)	2,00	2,00	2,00	
Gesamtsumme inkl. KW-Stellen	**97,30**	**99,44**	**101,69**	**+4,39**

Die Unterschiede im operativen Geschäft ergeben sich im Wesentlichen bei der Einzelbetrachtung der Stadtreinigung. Die gewünschte Qualitätssicherung und die Ausführung der Arbeiten (Bezirksreinigung und Beikehrer) gemäß den gesetzten Standards erfordern eine Aufstockung um insgesamt +1,5 VZÄ. Für den Bereich Abfall sind rechnerisch 0,33 VZÄ erforderlich, diese sind aus Sicht der Kommunal Agentur NRW vernachlässigbar.

Im Grünbereich entspricht das vorhandene Personal in etwa der SOLL-Personalbedarfsabschätzung. Insbesondere hier ist auf die schwierige Datengrundlage hinzuweisen.

Im Bereich des Winterdienstes ergibt sich der Bedarf von ca. 1,14 VZÄ. Diese wäre in großen Teilen zusätzlich in der Grünunterhaltung vorzusehen.

Eine Reduzierung um die KW-Stellen würde mit der derzeitigen Personalaufteilung dazu führen, dass wiederum ein geringer Bedarf entsteht. Entsprechend wird empfohlen, diese individualisierten KW-Stellen erneut zukünftig als KW-Stellen (Springer) für solche Fälle zu besetzen.

Unter Berücksichtigung der Datenlage und den bisher gewählten Standards, bei Beibehaltung der zwei KW-Stellen in Verbindung mit dem rechnerischen Gesamtergebnis der Personalbedarfsabschätzung, ergibt sich die Empfehlung, den Personalstamm entsprechend obiger Vorschläge zu erweitern.

8. Analyseschwerpunkte

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

8.1 Durchführung und Wirtschaftlichkeit der Stadtbildpflege

Im Rahmen der Organisationsuntersuchungen wurden im Fokus der Stadtbildpflege die Stärken und Schwächen analysiert. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass alle Kernprozesse gut organisiert sind und in guter Ausführungsqualität durchgeführt werden.

Defizite in der Durchführung der Stadtbildpflege ergaben sich hauptsächlich durch Personalmangel. Dieser basiert auf den Ausfallzeiten von Mitarbeitern und Langzeiterkrankungen sowie durch die Zuordnung von Mitarbeitern in Arbeitsbereiche, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr die volle Leistungsfähigkeit erbringen können.

Weitere Schwächen wurden in der Ausführung von Unterstützungsprozessen gefunden. Dazu zählt vor allem der Digitalisierungsstand des Bauhofes. Vor allem die fehlende Erfassung von Grundlagendaten Grünflächen/Anzahl Bäumen usw. und der Inkompatibilität der flächenorientierten Systeme wie IRIS und dem arbeitsprozessorientierten System wie INFOMA erschwert dem Bauhof die Arbeit in den Unterstützungsprozessen.

Um eine fundierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchzuführen, müssen durch den Betrieb und die Verwaltung erst die nachfolgenden Gegebenheiten vorliegen:

- eindeutige Grundlagendaten (IRIS),
- eindeutige Zuordnung der Grundlagendaten zu den Tätigkeiten über IRIS in INFOMA oder vergleichbare neuere Softwareprodukte und
- Vorhandensein einer umfassenden Kosten- und Leistungsrechnung.

Erst dann stehen ausreichend systematisch aufbereitete Information für eine wirtschaftliche Steuerung zur Verfügung.

Es wird daher empfohlen mittelfristig die Datengrundlagen zu schaffen und mittels Vorgaben die Standards festzulegen und in einer geeigneten Software zu dokumentieren und somit mittel/langfristig die Konzepte und die erforderlichen Kataster im Rahmen des Digitalisierungskonzeptes umzusetzen. Der dafür abgeschätzte Zeitraum beträgt für die Aufnahme und Umsetzung mindestens zwei bis drei Jahre. Insbesondere hinsichtlich der Digitalisierung sollte der Bauhof seine Bedürfnisse frühzeitig formulieren und die Notwendigkeiten im Rahmen geeigneter Projekte definieren.

Die Analyse der Bereiche Stadtreinigung und Grünunterhaltung ergaben, dass die Zusammenarbeit an Schnittstellen im Tagesgeschäft funktioniert und realisiert wird. Größere ungenutzte Schnittmengen wurden in der Analyse und Verifizierung im Workshop nicht erkannt.

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Zusammenlegung der Bereiche Stadtreinigung und Grünunterhaltung zu einer gemeinsamen Stadtbildpflege weder organisatorisch Prozessvereinfachungen hat, noch wirtschaftliche Vorteile aufgezeigt.

Von einer Zusammenlegung der beiden Bereiche wird daher abgeraten.

8.2 Digitalisierung - Schnittstellen - Dokumentation

Durch das Fehlen einer einheitlichen und kompatiblen Softwarelösung zur Abwicklung der Aufgaben und Vereinfachung der Prozesse am Bauhof und den Software-Schnittstellen mit der Kernverwaltung hat der Bauhof einen großen Aufholbedarf.

Einerseits muss er sich den Vorgaben der Kernverwaltung im Wesentlichen fügen – andererseits besteht mit einem möglichen Projektmanager die Chance, die Digitalisierung des Bauhofes in den Kernprozessen wesentlich voranzutreiben.

Die Auswahl einer geeigneten Software mit Softwareschnittstellen, die

- Kompatibilität der Datenschnittstellen mit der Kernverwaltung,
- Übernahmemöglichkeit aus bestehenden Systemen, wie IRIS, FUPA etc.,
- intuitive Bedienungsfreundlichkeit,
- Zugänglichkeit für die Mitarbeiter via Handhelds,
- Auswertungsfunktionen

aufweist, ist entscheidend für den Bauhof.

Die Schnittstellen-Potentiale zum Amt 66:

- Aussagekräftiger Pflegeplan auf Basis vorhandener Pläne,
- Reporting – zum Amt 66 – ,
- frühzeitiger Einbezug in Planung (vor allem bei größeren Baumaßnahmen),
- klare Abgrenzung bei Baustellenbegleitung (Beauftragung, Definition)

lassen sich über den Einsatz von gemeinsam genutzter Software und gemeinsamer Bearbeitung leichter und nachvollziehbarer umsetzen als in den derzeitigen Strukturen.

Die objektbezogene Dokumentation der Informationen in einem System gewähren dem Bauhof und den beteiligten Schnittstellen Vorteile in der Planung, Bearbeitung, Überprüfung und bei den daraus erforderlichen Maßnahmen.

Es wird empfohlen eine Digitalisierungsstrategie in einem bauhofweiten Projekt zu entwickeln. In der Projektgruppe sollten neben den relevanten führenden Bauhofmitarbeitern mit Kenntnissen der Prozesse auch die Kernverwaltung, Digitalsierungsbeauftragte und insbesondere IT-Fachleute der Verwaltung vertreten sein.

Als Basis kann eine Marktabfrage bei Softwareanbietern und vergleichbaren Bauhöfen dienen. Gleichzeitig sollten insbesondere die Dateneingabe der Grundlagendaten z.B. durch den Techniker Grün und die Mitarbeiter zur Vervollständigung und Aktualisierung des Datenbestandes vervollständigt werden.

Insbesondere die Zuordnung von Aufgaben über die Betriebssoftware sollte möglich sein und diese mit den Qualitätskategorien,-stufen und Standards hinterlegt sein. Gleichzeitig sollte eine Abrechnung über den tatsächlichen Aufwand möglich sein, sodass zukünftig IST-SOLL-Vergleiche von den Sachgebietsleitern ausgewertet werden können.

8.3 Qualitätssicherung

8.3.1 Aufbau der Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung im Zentralen Bauhof Hilden soll gemäß den Ergebnissen des Workshops nach einem angepassten PLAN-DO-CHECK-ACT-Verfahren (Planung-Durchführung-Prüfung-Handlung) durchgeführt werden. Das Verfahren beschreibt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und ist die Grundlage aller Qualitätsmanagementsysteme.

Neben den Festlegungen für die Stadtbildpflege (Stadtreinigung und Grünunterhaltung) kann das Verfahren auf alle Bereiche des Bauhofes - insbesondere durch die Führungsebene - angewendet werden.

Damit wird im Zentralen Bauhof eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe verfolgt mit dem Ziel, die Effizienz, Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit des Betriebes zu verbessern.

Die Qualitätssicherung in Hilden gilt für die gesamte Stadtbildpflege, dabei soll

- für die Stadtreinigung der Sachgebietsleiter die Kontrollen übernehmen,
- für die Grünunterhaltung die Vorarbeiter die Kontrollen übernehmen,

- im Act=Handeln werden von diesen dann Maßnahmen abgeleitet.

Im Workshop bekräftigen die Vorarbeiter Grünpflege, dass sie bereits nach dem o.g. Verfahren kontrollieren und Maßnahmen einleiten. Eine schriftliche Dokumentation erfolgte jedoch bisher im Wesentlichen nicht.

Die schriftliche/digitale Dokumentation ist jedoch ein wesentlicher Bestandteil eines Qualitätssicherungssystem,s um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Die Kommunalagentur NRW hat die Begriffe:

- Qualitätskategorie – entsprechend erfolgt die Kolonnenbildung,
- Qualitätsstufe – A, B, C, D z.B. Einfallstraßen, Fußgängerzone, etc.,
- Qualitätsstandards – diese werden nach Plan-Do-Check-Act geprüft

eingeführt. Die Vorgaben sind die Basis einer erfolgreichen Qualitätssicherung.

Für die Stadtreinigung wird es ein wesentliches Element sein, dass der Einsatzleiter zukünftig die Arbeiten kontrolliert und in Abstimmung mit den Bezirksreinigern digital dokumentiert und optimiert.

Gleichzeitig ist die Motivation, das Verständnis und die Identifikation der Bezirksreinigung mit der Aufgabe in der Zusammenarbeit mit der Einsatzleitung entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen. Daher müssen die Mitarbeiter mitgenommen werden und die Qualitätskontrolle nicht als individuelle persönliche Leistungskontrolle verstehen, sondern als qualitative Absicherung des Bauhofes und Dokumentation der durchgeführten Arbeiten.

Dazu müssen die Prozesse jedoch eindeutig mit Kategorien, Pflegestufen und Standards festgelegt werden und in einem Prozessmanagementsystem mit Zuständigkeitsmatrizes hinterlegt werden. Auf dieser Basis wissen sowohl die Mitarbeiter als auch die Sachgebietsleitung welche Qualitätserwartungen für die Aufgabe vorliegen.

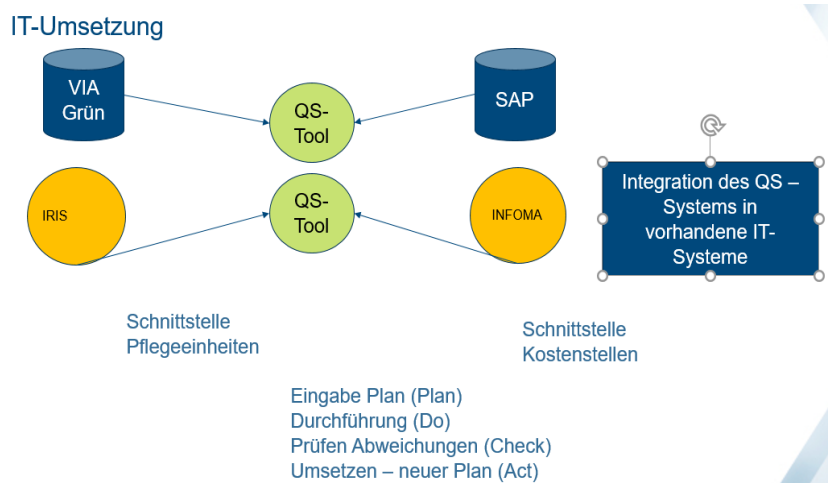
Für eine schnelle Umsetzung der Dokumentation der Qualitätssicherung soll - grundsätzlich nach Vorgabe der Dezernatsleitung - diese zunächst noch über den Stundenzettel erfolgen, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, bis ein digitales System vollständig umgesetzt ist.

8.3.2 Digitalisierung Qualitätssicherung

Die Kommunal Agentur NRW stellte im Workshop Qualitätssicherung kurz eine mögliche Digitalisierung der Qualitätssicherung anhand der vorhandenen betrachteten IT-Systeme vor.

Der Bauhof steht vor der Aufgabe ein zukünftiges System zu finden, das den eigenen Ansprüchen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der Wünsche der Hauptverwaltung, der Reduzierung von eigener Software und daraus resultierender Schnittstellen und der Einfachheit der Bedienung für die Mitarbeitenden genügt. Gleichzeitig soll die Qualitätssicherung mit in diesem Softwarepaket einhalten sein, um das festgelegte Plan-Do-Check-Act-Verfahren in einem „QS-Tool“ auch durchzuführen zu können.

Abbildung 46: Digitale Umsetzung der QS



Eine Anbindung/Schnittstelle an das vorhandene Grünflächenkataster ist bei einem Excel-basierten QS-Tool einfach zu erstellen. Auch eine Schnittstelle an eine geeignete Bauhof-Software zur Auftragsbearbeitung vereinfacht die Prozesse stark, insbesondere wenn Mobilgeräte für die kontrollierenden Mitarbeiter zur Dokumentation und zur direkten Visualisierung und Datenübergabe zur Verfügung stehen.

Für das zu selektierende „QS-Tool“ wären daher digitale Schnittstellen zu den vorhandenen Systemen IRIS und INFOMA bzw. möglicherweise VIA Grün notwendig.

Zurzeit soll jedoch nach Willen der Teilnehmer des Workshops und der Dezernatsleitung erst einmal die bestehende analoge Qualitätssicherung beibehalten werden und die Grundlagendaten für die Pflegestufen in den Qualitätskategorien ermittelt werden. Die Umstellung auf ein digitales System ist nach Ansicht der Kommunal Agentur NRW mittelfristig notwendig und langfristig essentiell.

8.3.3 Weitere organisatorische Maßnahmen und finanzielle Auswirkungen

Während des Workshops wurde eine Liste der beschlossenen organisatorischen Maßnahmen erstellt.

Da im Wesentlichen zunächst an dem Bestehenden festgehalten wird und kurzfristig noch keine Digitalisierung der Qualitätssicherung durchgeführt werden kann, sind nachfolgende Maßnahmen durchzuführen. Diese Maßnahmen haben zunächst geringe finanzielle Auswirkungen, somit entfällt eine nähere Betrachtung der Finanzierung.

- „Schubladensystem" mit Pflegestufen („A,B,C,D“ und hinterlegten Standards) nach den o.g. Qualitätskategorien erstellen,
- „alten“ objektbezogenen Pflegeplan HuPf visualisieren (inkl. Vergabeleistungen),
- mit Amt 66 Pflegeplan HuPf in Grünflächenkataster einpflegen (objektbezogener statt Straßenschlüssel),
- Pflegeplan HuPf ins GEO-Portal einstellen,
- Überprüfung der personellen Möglichkeiten Bezirksreinigung,

- Tourenplanung (Kurzfassung) ins Geoportal setzen mit Bezirkseinteilung u Ansprechpartner Einsatzleitungen),
- Qualitätskontrolle: Stadtreinigung aufbauen und dokumentieren,
- Qualitätskontrolle: Grünunterhaltung fortführen und dokumentieren,
- Dokumentation der Qualitätskontrolle:
    - Spielplatzkontrolle wie gehabt durch Kontrolleur durchführen
    - Grün: Stundenzettel, Tätigkeitsbezogene Aufzeichnung, anteilige Kontrolle vor Ort – 10%
    - Bezirksreiniger: Datenerfassung in einer Excel-Tabelle erstellen und pflegen
- Qualitätssicherung nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren durchführen.

Als mittelfristige Maßnahmen sind erforderlich:

- Erstellung eines Lasten- und Pflichtenheftes zur Digitalisierung der Qualitätssicherung in Verband mit geeigneter Bauhofsoftware,
- Kommunikation mit der Hauptverwaltung – digitale Schnittstellen – Umsetzungsmöglichkeiten,
- Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes digitale Qualitätssicherung,
- Selektion geeigneter Softwareprodukte – ggf. in Verband mit der Hauptverwaltung.

Eine genaue Abschätzung der Finanzierung ist zum jetzigen Planungs- und Ideenstand nicht möglich – die Kosten für ein Qualitätssicherungstool wie oben beschrieben halten sich aber aufgrund der vorgegebenen Excel-Tabellen auf geringem Niveau.

8.3.4 Zusammenfassung

Mit den beschlossenen Maßnahmen wird ein Qualitätssicherungssystem in Form eines „Schubladensystems“ mit Qualitätsstufen und Qualitätskategorien (Bereiche) für die Stadtreinigung und die Grünpflege geschaffen. Es wurden grundlegende Standards festgelegt in Form von Häufigkeiten der Bearbeitung und eine Dokumentationstabelle mit weiteren Standards befindet sich im Anhang I. Die Qualitätssicherung soll nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren durchgeführt werden, die Dokumentation ist mit den Maßnahmen festgelegt worden.

In der Grünpflege soll der auch die horizontalen Aufgaben umfassende objektbezogene Pflegeplan der Vorarbeiterin Pflegekolonne Süd wiedereingeführt und im Grünflächenkataster entsprechend von straßenbezogenen Schlüsseln auf objektbezogene Schlüssel umgestellt werden. So werden mögliche notwendige Optimierungen im Bereich Straßenbegleitgrün und 2 Pflegegänge in der Innenstadt und an exponierten Stellen durchgeführt und somit die Defizite, die aus der Beschlussvorlage entstehen, aus dem Jahre 2019 begegnet.

Eine Digitalisierung der Qualitätssicherung durch eine Bauhofsoftware mit einem „QS-Tool“ und integrierter Datenerfassung und Datenauswertung als Schnittstelle zu den bestehenden Systemen INFOMA und IRIS/VIS Grün sowie Mobilgeräten für die Kontrolldokumentation der Vorarbeiter ist erst mittelfristig möglich. Die Kosten dafür sind zunächst als eher gering - mittel einstufbar.

8.4 Schwerpunkt /Make-or-Buy-Entscheidung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Eine Übersicht der derzeitigen Vergaben durch den Zentralen Bauhof Hilden liegt der Kommunal Agentur NRW vor. Bei Vergaben sind neben den wirtschaftlichen und organisatorischen Punkten auch die Gesamtstrategie für den Bauhof zu betrachten:

Die wirtschaftliche Bewertung einer Vergabe gegenüber einer internen Aufgabenerfüllung kann immer erst erfolgen, wenn ein Vergleich von internen und externen Leistungen durch belastbare Kosten für vergleichbare Leistungen möglich ist. Dazu sollte der Bauhof die Kosten und Leistungen zukünftig systematisch und transparent erfassen.

Die Kostenerfassung ist in Hilden grundsätzlich vorhanden, ist für eine 1 : 1 Vergleichbarkeit mit externen Anbietern jedoch in Form von klaren schriftlichen Vorgaben wie Standards noch zu erstellen. Auf der Basis dessen können dann strategische Entscheidungen „Make-or-Buy“ getroffen werden.

Zeitliche und damit personelle Einsparpotentiale durch eine Vergabe sind denkbar, allerdings ist zu beachten, dass der Vergabeprozess selbst, die Zur-Verfügung-Stellung der Informationen und Daten für den Externen, deren Einweisung, Kontrolle und Überwachung – gerade in der Führung – deutliche Zeitanteile binden. Dabei spielt das Auftragsvolumen eine wichtige Rolle. Eine Vergabe von Aufgaben kann sinnvoll sein, wenn technologische Voraussetzungen erforderlich sind, die am Zentralen Bauhof Hilden nicht verfügbar sind und für eine nicht so häufig durchgeführte Aufgabe benötigt werden. Eine Vergabe mit zu geringem Auftragsvolumen ist oft für Auftragnehmer wirtschaftlich nicht interessant. Bei größeren extern zur vergebenden Aufgaben sollte eine Riskoabwägung erfolgen:

Die Vor- und Nachteile der eigenen Durchführung durch den Bauhof und die der externen Vergabe sollten genau betrachtet werden.

- Welche Aufgabe soll extern vergeben werden und wie ist diese in die Strategie und Personalplanung des Bauhofes eingebunden?
- Welche Konsequenzen hat die externe Vergabe bzw. interne Durchführung?

Mittels einer SWOT-Analyse kann der Prozess der Make-Or-Buy-Entscheidung analysiert werden. Entscheidend in der Frage der internen Durchführung oder Vergabe ist, wo der größere Leistungsvorsprung ist, die Konzeptionierung sinnvoll ist und welcher wirtschaftliche Vorteil langfristig heraussprungt. Dabei ist ein kurzfristiger wirtschaftlicher Vorteil keine Alternative. Erfahrungen haben gezeigt, dass sich nach dem Ablauf des ersten Vergabezeitraumes die wirtschaftlichen Marktgegebenheiten zum Nachteil der Kommune ändern können. Andererseits gibt es auch viele Beispiele langjähriger Zusammenarbeit, z.B. bei der Vergabe von Baumkontrollen.

Nach mehreren Jahren der Einbindung Dritter wird ein Bauhof nicht mehr unmittelbar in der Lage sein, die Aufgabe selbst ausführen – selbst wenn er günstiger arbeiten könnte, weil Personal oder Equipment abgebaut sind, Wissen und Personalkraft abfließen. Mit einer geringe-

ren Vielfältigkeit von Qualifikationen kann schlussendlich eine geringere Aufgabenpalette erfüllt werden. Zudem kann der Bauhof im Allgemeinen und in Sondersituationen, wie z.B. der Flut im Juli 2021, weniger flexibel reagieren. Es ist auch mit Reaktionen innerhalb des Personals zu rechnen. Dabei ist das Stimmungsbild auch ein relevanter Faktor.

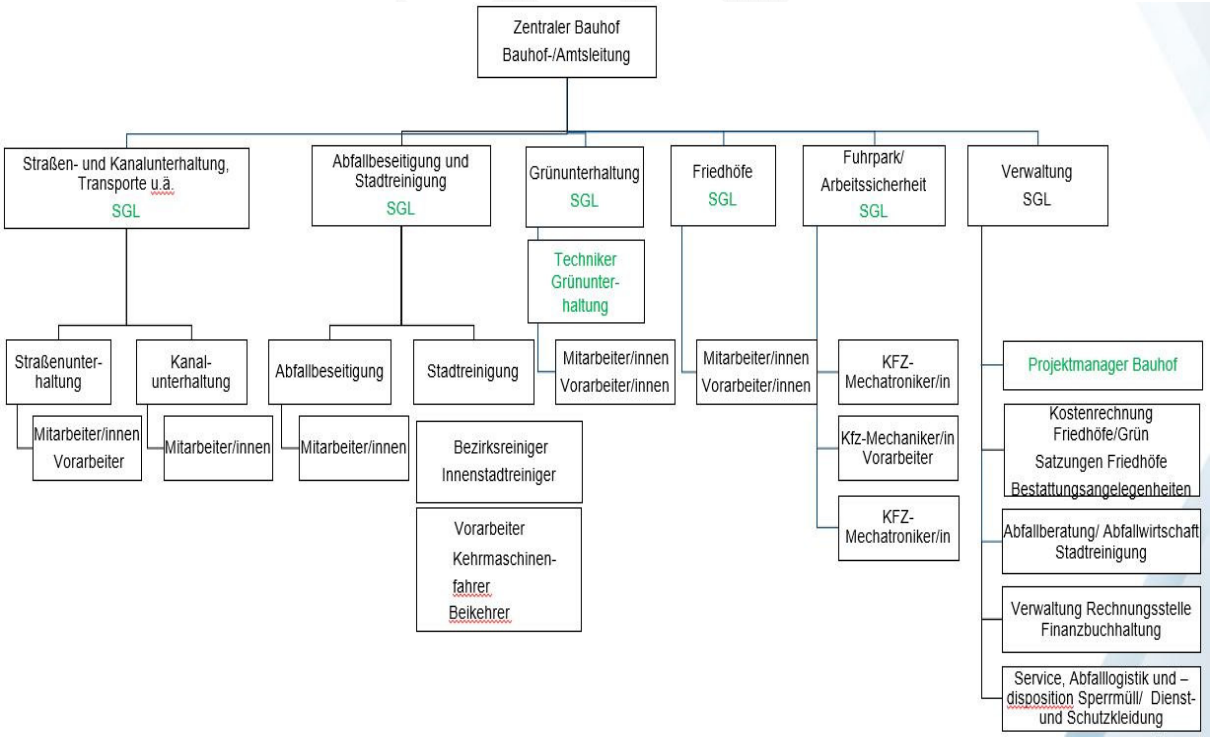
Mit der zukünftigen Qualitätssicherung kann auch dieser Prozess mittels SWOT-Analyse und nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren gesteuert und nach einer Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt werden. Dies gibt dem Zentralen Bauhof die Sicherheit auch alle selektierten relevanten Prozesse einer Make-or-Buy Entscheidung zugeführt und nachhaltig geprüft zu haben.

8.5 Schwerpunkt Aufbauorganisation und Führung

Die Aufbauorganisation des Bauhofes Hilden ist grundsätzlich geeignet, um die Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen. In der Führung und Verteilung der Aufgaben liegt jedoch der Schlüssel, auch zukünftig gut aufgestellt zu sein. Insbesondere mit nur einer Führungskraft in der Bauhofleitung wurden zeitliche Defizite aufgezeigt.

Zur Unterstützung bei wesentlichen Projekten benötigen der Bauhof und die Bauhofleitung fachlich hochwertige Unterstützung. Diese kann zunächst über eine (Teilzeit)-Projektmanagerstelle realisiert werden, die in die vorhandene Aufbauorganisation integriert werden kann.

Abbildung 47: Vorschlag zur Aufbauorganisation



Die Bauhofleitung erreicht in naher Zukunft das Pensionsalter. Hier ist frühzeitig nach einem entsprechenden Ersatz zu suchen und den Wechsel der Führungskraft mit einer ausreichenden, ideal parallelen, Übergangszeit zu begleiten.

Auch hinsichtlich der Stellvertretung der Bauhofleitung sind Anpassungen in Form von Zeitkontingenten als auch organisatorischer Art erforderlich.

Die bisherigen Einsatzleitungen sollten den Aufgaben und der verantwortlichen Position entsprechend zukünftig auch als Sachgebietsleitungen geführt und auch so genannt werden.

Im Bereich der Grünunterhaltung liegen ähnliche Verhältnisse vor. Auch hier wird die Sachgebietsleitung in einem kurzen Zeitraum den Bauhof altersbedingt verlassen. Für einen Ersatz ist ebenfalls rechtzeitig zu sorgen. Anders als im Falle der Bauhofleitung kann der vorgeschlagene Mitarbeiter zur Unterstützung der Sachgebietsleitung – nach Einarbeitung – durchaus zukünftig die bisherige Sachgebietsleitung ersetzen. Gleichzeitig sollte die Technikerstelle dann auch wiederbesetzt werden, um zukünftig Engpässe weiterhin zu vermeiden.

Ebenfalls wird durch die Umstellung der Arbeitszeiterfassung und der vollständig digitalisierten Erfassung von Produktivstunden auf Basis von Aufträgen die Stellenanteile zur Erfassung von Stunden vollständig entfallen. Jedoch werden auch Stellenanteile für die Betreuung nach der Digitalisierung benötigt. Diese sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschätzbar und können erst dann überprüft werden, wenn klar ist, welche Software mit welchem Level der Digitalisierung zukünftig erreicht werden kann.

Mit dem Ausscheiden von zwei wesentlichen Führungskräften und den Plänen zur Digitalisierung sowie der Erfassung aller wesentlichen Bewertungsdaten steht der Bauhof vor wesentlichen Änderungen. Die Dezernatsleitung hat die Herausforderungen für den Bauhof erkannt und handelt koordiniert und schrittweise, um die o.g. Strategie sukzessive in Kooperation mit der Bauhofleitung umzusetzen.

E 67 Aufbauorganisation anpassen, durch Projektmanager Bauhof und Techniker Grünunterhaltung.

E 68 Frühzeitige Nachfolgeregelung für den Bauhofleiter schaffen.

E 69 Frühzeitige Nachfolgeregelung für den Sachgebietsleiter Grünunterhaltung schaffen.

8.6 Schwerpunkt Gesundheits- und Personalmanagement

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung und der Personalbedarfsabschätzung wurde ein kontinuierlich hoher Krankenstand erkannt, der für die Abläufe im Bauhof relevant ist.

Die Krankenstände im Bauhof Hilden liegen deutlich über dem durchschnittlichen Standard. Die in der Personalbemessung zugrundeliegenden 1.600 Stunden für ein VZÄ entsprechen effektiven 205 Tagen, die der Mitarbeiter zur Verfügung steht, darin wurden 12 Tage für Fehlzeiten eines durchschnittlich kranken Mitarbeiters einkalkuliert. In Hilden haben die Mitarbeiter in den Jahren 2016 bis 2020 durchschnittliche Fehlzeiten von 30,21 Tagen. Die Krankheitstage in Hilden liegen somit deutlich höher als üblich, auch im Vergleich mit den der Krankenkassen gemeldeten Zahlen.

Durch die hohen Krankenstände können die in der Personalbemessung angesetzten und gewünschten Standards für die Aufgabenerfüllung nicht permanent in allen Aufgabenbereichen erfüllt werden. Durch die Personalverschiebungen hin zur priorisierten Abfallbeseitigung ergeben sich die Defizite der anderen Bereiche wie Straßenreinigung oder Grünunterhaltung.

Den aktuellen Krankenstand aus Hilden in der Personalbedarfsabschätzung zu berücksichtigen würde allerdings dazu führen, dass wenn in Zukunft alle Mitarbeiter einen durchschnittlichen Krankenstand oder gar einen geringeren haben, zu viel Personal vorgehalten wird.

Um die kurzfristigen Personaldefizite bei der Aufgabenerfüllung zu beheben, können verschiedenen Maßnahmen helfen:

- temporär auf den Mitarbeiterpool von Personaldienstleistern zurückgegreifen,
- Standards für bestimmte Aufgaben zeitweise senken,
- temporäre Vergabe von Aufgaben an externe Dienstleister,
- temporäre Einstellung von Vertretungskräften.

Der Einsatz von Personal von Dienstleistern kann kurzfristig Alternativen zur Behebung von eigenem Personalmangel darstellen. Vor allem im Bereich der Grünunterhaltung kann dies eine Alternative sein. Voraussetzung dafür wäre ein flexibler und kurzfristig umzusetzender Personalbeschaffungsprozess und z.B. ein langfristiger Vertrag mit entsprechenden Unternehmen.

Ebenfalls kann auch zeitweise der Standard für bestimmte Aufgaben z.B. Schönheitschnitte in der Grünunterhaltung gesenkt werden. Dies führt zu bewussten qualtitativen Anpassungen, die mit der Kernverwaltung abgestimmt sein sollten.

Ebenso kann auch eine Vergabe von bestimmten Aufgaben helfen, kurzfristig die Aufgaben und Standards zu erfüllen. Dies könnte z.B. für die maschinelle Straßenreinigung oder bei Papiertonnenleerung, aber auch bei der Grünunterhaltung umgesetzt werden.

Alternativ kann eine temporäre Einstellung von Vertretungskräften zum Ausgleich des latenten Defizits unter gleichzeitiger Nutzung dieses Mitarbeiterpools zur Übernahme nach altersbedingten Ausscheiden der Stammkräfte eine Maßnahme sein, die dann mit der Erleichterung der Personalrekrutierung einhergehen kann.

Alle Maßnahmen sind temporär kurzfristig zu sehen. Sie sind abhängig von der Art der Aufgabe und der Kurzfristigkeit der Erforderlichkeit. Daher sollte der Bauhof sich alle genannten Möglichkeiten offenhalten.

Mittel- und langfristig gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit dem Krankenstand umzugehen. Nachfolgend werden drei Möglichkeiten aufgezeigt:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement,
- gute Arbeitsbedingungen,
- Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt in der Regel zwei Strategien:

- Verhaltensprävention und damit die gesundheitsförderliche Veränderung der Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Verhaltensprävention zur Befähigung der Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten.

Grundlage des BGM ist die gesetzliche Verpflichtung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (ArbSchG) und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (§ 167 Absatz 2 SGB IX). Die dritte Säule des BGM bilden freiwillige Leistungen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Um das Betriebliche Gesundheitsmanagement in die betrieblichen Prozesse zu integrieren, muss im Bauhof eine „Kultur der Prävention“ entwickelt und gelebt werden.

Neben tariflichen und vertraglichen Arbeitsbedingungen (wie z.B. Lohn/Gehalt, Arbeitsleistung, Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz, Urlaubsanspruch, Sozialleistungen und Arbeitssicherheit) sind auch psychische und physische Faktoren von großer Bedeutung. Die Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter – und damit die Verringerung der Ausfallzeiten – hat direkten Einfluss auf die Quantität der Ausführung der Arbeiten und letztlich auch auf die Qualität. Für den Mitarbeiter, der unter Druck seinen Aufgaben nachgeht, wird die Arbeitsstätte zum gesundheitlichen Risiko, genauso wie für den Mitarbeiter, der täglich schwere Lasten tragen muss.

Vielmehr sollte als Zukunftsperspektive auf die Gesundheit der Mitarbeiter gesetzt und mit entsprechenden Programmen und Anleitungen im Gesundheitsmanagement und Maßnahmen sowie Strategien gearbeitet werden.

Transparentes Führungsverhalten steigert nicht nur das Vertrauen der Mitarbeiter, sondern schafft auch eine bessere Grundlage zum erfolgreichen Arbeiten. Denn Menschen sind gern Teil eines sozialen Gefüges und wollen nicht nur ein Rad im Getriebe sein. Ihre Arbeit soll einen Sinn haben und sie möchten wissen, wofür sie etwas tun.

Eine mitarbeitergerechte Führung berücksichtigt die Fähigkeiten und Wünsche des Personals. Der Vorgesetzte weiß, wie er die einzelnen Persönlichkeiten im Team anfasst und bei wem welche Aufgaben gut aufgehoben sind. Die Führungskraft delegiert entsprechend, vermeidet Überlastung oder Unterforderung, berücksichtigt Berufsziele und Entwicklungsmöglichkeiten und gibt gerechtes Feedback.

Insgesamt muss der Bauhof eine Strategie der Prävention entwickeln, statt einer reinen kurzfristigen Lösung als Reaktion auf (teils langfristig) ausfallende Mitarbeiter. Bei gleichbleibend hohem Krankenstand trotz Optimierungsmaßnahmen in den Bereichen Personal und Gesundheit, sind ggf. längerfristig weitere Personalressourcen entsprechend den Differenzen zu schaffen.

Abschließend kommt die Untersuchung zu dem Schluss, dass neben den genannten kurzfristigen Maßnahmen die Schaffung einer geeigneten Strategie für das Gesundheits- und Personalmanagement ein entscheidender Faktor ist, um den Arbeitszielen des Bauhofs zukünftig gerecht zu werden.

E 70 Kurzfristige Maßnahmen zur Behebung von Personaldefiziten durch Fehlzeiten einführen.

E 71 Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement einführen (durch die Kernverwaltung).

E 72 Strategie der Prävention entwickeln.

Entwurf

9. Zusammenfassung

Der Zentrale Bauhof ist die ausführende Organisationseinheit für viele Maßnahmen der Verkehrssicherungspflicht, der Reinigung und qualitative Pflege u.a. in den Bereichen Grünunterhaltung, Abfallbeseitigung sowie Stadtreinigung der Stadt Hilden.

Die Organisationsuntersuchung des Bauhofes Hilden hat einen guten, funktionalen Bauhof mit gewachsenen Strukturen aufgezeigt. Der Fokus der Vergangenheit lag auf einer schnellen und qualifizierten Erledigung von gewerblichen Arbeiten. Hier, im bürgernahen Tagesgeschäft, liegt auch die Stärke des Bauhofes.

Die Durchführung der Pflichtaufgaben werden durch den Bauhof insgesamt gut abgedeckt. Die Ausstattung der Baubetriebsstandorte und der Fahrzeugbestand werden als gut bewertet.

Insgesamt stellt die Kommunal Agentur NRW fest, dass der Zentrale Bauhof Hilden eine gute Arbeitsqualität auf Basis von rechtssicheren Kernprozessen leistet. Umfassende strategische Weiterentwicklungen im Bauhof sind in den letzten Jahren zum Teil angestoßen und nur teilweise oder noch nicht umgesetzt worden. Vor allem Digitalisierungsprojekte sind nicht angegangen oder konsequent umgesetzt worden.

Ein Beispiel ist die Fortentwicklung eines Grünflächenkatasters. Die Grunddaten sind unvollständig objektbezogen erfasst. Dies macht es schwierig, ein Grünflächenkonzept auf Basis eines vollständigen Grünflächenkatasters zu erstellen und dies mit der tätigkeitsbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung in Infoma zu verbinden. Fehlende Zeitanteile beim Personal zur Aufnahme und Pflege der Daten und ein nicht ausreichender Stand bei der Digitalisierung aufgrund von Inkompatibilitäten der Datenstrukturen lassen den Bauhof an einer Stelle verharren. Daher konnte der Bauhof und die Stadt Hilden bis heute keinen echten Nutzen aus den Daten ziehen.

Grundsätzlich ist die Digitalisierung mittels einer Software, die alle Bereiche des Bauhofes umfasst, nicht ausreichend als strategisches Gesamtprojekt in den Bauhof integriert worden.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg ist die konsequente Nutzung einer geeigneten Bauhofsoftware z.B. zur digitalen Auftragsvergabe und Qualitätssicherung. Der Führung werden die dadurch erforderlichen Informationen für wirtschaftliche Entscheidungen und für die Leistungskontrolle bereitgestellt. Mit geringem Aufwand werden klare Leistungsanforderungen definiert und der Aufgabenbereich des Bauhofes transparent dargestellt. Mit der zukünftigen Integration des Grünflächen- und Straßenkatasters führt die Qualitätssicherung mit der Ausführung der Kontrollen zu besseren Arbeitsergebnissen.

Ein dringender Personalbedarf wurde in der Führung erkannt, da gerade strategische Aufgaben und bauhofweite Projekte nicht zeitgerecht umgesetzt werden können. Dadurch wird die weitere Entwicklung des Bauhofes gehemmt. Eine Anpassung der Aufbauorganisation ist in der Untersuchung vorgeschlagen worden:

Durch die Integration eines (Teilzeit)-Projektmanagers lässt sich der Bauhof durch die Abgabe von Planung und Umsetzung von Großprojekten durch die Führung des Bauhofes besser steuern.

Die Entlastung der Sachbereichsleitung Grün durch einen „Techniker Grün“ schafft die Zeitkontingente, um eine zeitliche überlastete Sachgebietsleitung zu entlasten und um z.B. die Problematik der Datengrundlagen des Grünflächenkatasters zu beheben. In Zusammenarbeit mit der Führung und des Bauhofes und dem zukünftigen Projektmanagement wird die Digitalisierung des Bauhofes und auch die Qualitätssicherung deutlich schneller vorankommen.

Für die Zukunft ist insbesondere die Aufgabe der Nachfolge der Führung des Bauhofes dringend und frühzeitig zu regeln, da diese innerhalb eines kurzen Zeitraumes altersbedingt ausscheiden wird. Gleiches gilt für die Führung im Bereich Grünunterhaltung.

Die Personalbedarfsabschätzung hat im operativen Bereich ein Defizit von 2,74 Vollzeitäquivalenten aufgezeigt. Dieses Defizit liegt bei 3,3% gemessen an der Gesamtzahl der betrachteten gewerblichen Mitarbeiter. Eine Personalanpassung von 1,5 VZÄ wird in der Untersuchung für den Bereich der Stadtreinigung gesehen und ein Bedarf von 1,0 VZÄ für den Bereich Grünunterhaltung vorgeschlagen. Erwähnenswert ist, dass zwei sogenannte KW-Stellen („künftig wegfallend“) vorhanden und besetzt sind.

Die Ausführung der Aufgaben des Bauhofs Hilden leidet in den letzten Jahren verstärkt unter krankheitsbedingt fehlendem Personal. Die Krankheitszeiten der Mitarbeiter sind etwa doppelt so hoch, wie der von den Krankenkassen angegebene Durchschnitt.

Die Abwesenheit von bis zu 15,65 VZÄ im Jahr 2020 bringt den Bauhof ans Limit der Leistungsfähigkeit. Insbesondere Qualitätssicherungsaspekte gehen bei einer so immensen Zahl an Fehlzeiten verloren.

Es sollte dringend versucht werden Fehlzeiten, mit Blick auf die Entwicklung und Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement, Erleichterung der Bedingungen am Arbeitsplatz und Personalkonzepten, konsequent zu reduzieren. Kurzfristig können Personaldefizite beispielweise mit Hilfe von Saisonarbeitern oder Personaldienstleistern ausgeglichen werden.

Es wurde festgestellt, dass der Bauhof überaltert ist. Die künftige Herausforderung - altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter - muss so gemeistert werden, dass ihr wertvolles Wissen und ihre Erfahrung nicht verloren gehen. Für die Personalbeschaffung auf einem angespannten Nachwuchskräftemarkt sollte frühzeitig eine Strategie durch die Führungskräfte entwickelt werden.

Die Organisationsuntersuchung des Bauhofes der Stadt Hilden kommt zu dem Schluss, dass der zentrale Bauhofstandort, neben dem geplanten neuen Standort am Nordfriedhof ein gutes Fundament für die Zukunft der Umsetzung der genannten Aufgaben und Maßnahmen bilden wird.

Mit der zukünftigen Umsetzung einer gelebten Digitalisierung und Projektsteuerung einhergehend mit einer optimierten wirtschaftlichen Steuerung unter Qualitätssicherungsgesichtspunkten und der Erhöhung der Personalressourcen im Bereich der Führung und geringfügig in der Stadtreinigung/Abfallwirtschaft sowie Konzepten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement kann der Zentrale Bauhof mittelfristig die Anforderungen aus Verwaltung, Politik und die eigenen gut erfüllen.

Die sukzessive Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen hilft dem Zentralen Bauhof die Anforderungen auf dem Weg zu einem modernen Bauhof zu erfüllen und zu einem akzeptierten Betrieb in der Politik und bei den Bürgen zu werden.

10. Empfehlung – Maßnahmenliste

Die Kommunal Agentur NRW hat eine Maßnamenliste mit den wichtigsten Empfehlungen, die im Rahmen der Organisationsuntersuchung erarbeitet wurden, erstellt.

Die Priorisierung erfolgt nach den Kategorien:

- sehr hoch mit Empfehlungen, die rechtlich zwingend oder aus anderen Gründen vorrangig umgesetzt werden sollten,
- hoch mit Empfehlungen, die ebenso möglichst zeitnah umgesetzt werden sollten,
- mittel mit Empfehlungen, die einen längeren Vorbereitungszeitraum oder die Einbindung mehrerer Schnittstellenämter benötigen und
- gering.

Die Tabelle 5 enthält zusätzlich eine grobe Kostenschätzung. Die Bewertung der Kosten erfolgt nach nachfolgendem Schlüssel:

- sehr gering – bis 1.000 € oder vorrangig interne Kosten des Bauhofs Hilden im Rahmen der ausgeführten Tätigkeiten,
- gering – bis 5.000 € oder interne Kosten des Bauhofs Hilden und/oder anderer Verwaltungseinheiten, die temporär einen erhöhten Arbeitseinsatz erfordern,
- mittel – bis 20.000 € oder zusätzlicher Personalbedarf bis 0,5 Stellen,
- hoch – bis 50.000 € oder zusätzlicher Personalbedarf bis 1 Stelle.

Entwurf

Tabelle 27: Maßnahmenkatalog

Lfd Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Priorität	Kosten-abschätzung
1	Führungsstruktur anpassen, Projektmanager, Techniker Grün, Anpassung der Aufbauorganisation	Bauhofleiter/Dezernent	Sehr hoch	Sehr hoch
2	Nachfolge Bauhofleiter und Nachfolge Sachgebietsleiter Grün regeln	Bauhofleiter/Dezernent	Sehr hoch	hoch
3	Anpassung der erforderlichen VZÄ operative Mitarbeiter in der Stadtreinigung	Bauhofleiter/Dezernent	Sehr hoch	Sehr hoch
4	Kurzfristige Maßnahmen zur Behebung des Krankenstandes einleiten – Sicherung des Personalbestandes	Bauhofleiter/Personalamt	Sehr hoch	mittel – hoch
5	Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitförderung aufbauen / Gesundheitsmanagement installieren – Sicherung des Personalbestandes – Präventionsstratege erstellen	Bauhofleiter/Personal	Sehr hoch	Mittel – hoch
6	Personalkonzept mit Bezug auf Überalterung erstellen	Bauhofleiter / Personalamt	Sehr hoch	Mittel
7	Systematische Kosten und Leistungsrechnung integrieren	Bauhofleiter / Sachgebietsleiter	Sehr hoch	Mittel
8	Qualitätssicherungskonzept mit hinterlegten Kategorien, Stufen und Standards nach dem Plan – Do – Check – Act Verfahren definieren	Bauhofleiter / Sachgebietsleiter	Sehr hoch	Hoch
9	Datengrundlagen Grünunterhaltung und Friedhof für Grünkataster ermitteln	Bauhofleiter / Sachgebietsleiter	Sehr hoch	Mittel
10	Digitalsierung Bauhof – Bauhofsoftware einführen	Bauhofleiter	Sehr hoch	Hoch
11	Wissensmanagement installieren	Bauhofleiter / Personalamt	Sehr hoch	Mittel
12	Lagerung von Chemikalien gem. gesetzlicher Vorgaben durchführen	Bauhofleitung / Sachgebietsleitung	Sehr hoch	mittel

Lfd Nr.	Maßnahme	Verantwortlich	Priorität	Kosten-abschätzung
13	Sicherheits- und Notfalleinrichtungen überprüfen, defekte Augen-spülflaschen tauschen, Maßnahmen gegen Verschmutzung einleiten	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	Sehr hoch	sehr gering
14	Unterweisungsplan erstellen (auch für Führungskräfte)	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	Sehr hoch	sehr gering
15	Schulungen intensivieren	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	hoch	gering
16	Anpassung der Stellenbeschreibungen (Erstellung u. Aktualisierung)	Bauhofleitung / Personalamt	Sehr hoch	sehr gering
17	Steuerung der Gefährdungsbeurteilungen mit einheitlichen Vorgabe-dokumenten für den Gesamtbetrieb	Bauhofleitung	Sehr hoch	sehr gering
18	Ausbildung eines Sicherheitsbeauftragten je Bereich des Bauhofes	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	hoch	gering
19	Brandschutz – Feuerlöscher- IT-Raum verbessern	Bauhofleitung	Sehr hoch	sehr gering
20	Ausbildung von mehr Ersthelfern in Bereichen Friedhof und Abfallbe-seitigung	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	hoch	gering
21	Dienstanweisungen überprüfen u. ggf. aktualisieren	Bauhofleitung / Sachgebietslei-tung	hoch	sehr gering

11. Schlussnote

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

Die Bearbeitung im Projekt übernahmen Herr Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak, Herr Dipl.-Ing. Wolfgang Pesch, Frau Dipl.- Ing. Eva Kamp und Frau Melissa Eimer, MSc.

i. A. Dr. Mathias Frölich

i. A. Wolfgang Pesch

Kontakt
Kommunal Agentur NRW GmbH
Cecilienallee 59
40474 Düsseldorf
Telefon: 0211 43077-0
Telefax: 0211 43077-22

Ihre Ansprechpartner:

Herr Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak
Herr Dipl.-Ing. Wolfgang Pesch

Organisationsuntersuchung des Zentralen Bauhofs der Stadt Hilden

Ergebnisvorstellung im Ausschuss

24.11.21 Düsseldorf/Hilden,

Wolfgang Pesch u. Dominik Pieniak

Kommunal Agentur NRW GmbH

- Dienstleistungsunternehmen des Städte- und Gemeindebundes NRW
- Sitz in Düsseldorf
- 25 Jahre Erfahrung
- Ca. 80 MitarbeiterInnen
- Zertifiziert nach ISO EN 9001(Qualität)/ISO EN 14001(Umwelt)
- Ca. 2.500 abgeschlossene Projekte seit 2009
- Ca. 550 Angebote/Jahr

Wir für Sie vor Ort

Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak
SB Personal- und Organisationsentwicklung
Produktgruppenleiter
Pieniak@KommunalAgentur.NRW
0211/ 430 77 121

Melissa Eimer, M. Sc.
SB Personal- und Organisationsentwicklung
eimer@KommunalAgentur.NRW
0211/ 430 77 270

Dipl.-Ing. (FH) Wolfgang Pesch
SB Personal- und Organisationsentwicklung
pesch@KommunalAgentur.NRW
0211/ 430 77 238

Dipl. Ing. Eva Kamp
SB Personal- und Organisationsentwicklung
kamp@KommunalAgentur.NRW
0211/ 430 77 181

Danksagung

entscheidender Faktor

Quelle: herheimspaziert.ch

- Zusammenarbeit!

- Herzlichen Dank an alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Bauhofes sowie der Verwaltung!

Agenda

1	Ziel der Untersuchung
2	Projektablauf
3	Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung
4	Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung – Fit für die Zukunft

Wie macht man einen guten Bauhof noch besser?

- Effiziente Gestaltung der Einsatzplanung in den Bereichen Stadtreinigung und Grünflächen
- Überprüfung und Definition der Führungsebenen und der Führungsprozesse
- Definition von Qualitätsstandards im Bauhof und Darstellung der dafür notwendigen Personalausstattung und –entwicklung
- Durchführen einer Aufgabenkritik unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten

- Die Aufgabenfelder Straßenunterhaltung/Kanalunterhaltung waren kein Gegenstand der Untersuchung

Ziel der Untersuchung – Fit für die Zukunft!

Wie macht man einen guten Bauhof noch besser?

- Ist-Aufnahme der gegenwärtigen Situation inkl. Schwachstellenanalyse
- Entwicklung von Sollvorschlägen und Lösungen

- Gesamtüberblick

2 Projektablauf

Projektablauf

Phase 1: Projekt-initialisierung

- Auftaktgespräch (Führungskräfte)
- Festlegung der Rahmenbedingungen
- Projektplan und Meilensteinplan
- Mitarbeiterinformation

Phase 2: Bestands-erhebung

- Sichtung der Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesslandkarte)
- Dokumentensichtung
- Interviews
- Identifizierung der Pflichtaufgaben und freiwilligen Leistungen
- Abbildung der Aufgabenverteilung
- Begehung der Standorte
- Prozessvisualisierung

Phase 3: IST--Aufnahme

- Kritische Analyse derzeitiger Strukturen und Aufgabenstellungen (Zweck und Vollzug)
- Stärken- und Schwachstellenanalyse
- Schnittstellenanalyse samt Synergiegewinnen und –verlusten
- Potentialanalyse bei der Nutzung von INFOMA und IRIS

Phase 4: SOLL-Vorschläge

- Spezielle Workshops
- Optimierte Aufbau- und Ablauforganisation
- Optimierte IT-Nutzung
- Maßnahmenkatalog und Handlungsempfehlungen
- Personalbedarfsworkshop
- Anpassung und Erstellung von Stellenbeschreibungen
- Vorschlag zum Berichtswesen
- Berichterstattung
- Präsentationen im VV/Ausschuss

Vorgehensweise

Selektierte Beispiele aus dem Projektablauf und was sich dahinter verbirgt

1. Auftaktgespräch:
   - 4 Auftaktveranstaltungen
     - 1 Veranstaltung mit den Führungskräften
     - 3 Veranstaltungen mit den Mitarbeitern des Bauhofes
2. Interviews:
   - 47 Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften
3. Begehung:
   - 1 Begehung der 4 Standorte
4. Workshops:
   - 4 Workshops, Vorbesprechungstermine
     - Qualitätssicherung
     - Schnittstellen
     - Führungskräfte
     - Personalbemessung
5. Berichterstattung:
   - 3 Lenkungskreise, Vorbesprechungstermine
6. Vorstellung im VV:
   - 1 Vorstellung im Verwaltungsvorstand

3 Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung

Gesamteindruck Bauhof

Ergebnisse: Stärken des Bauhofes

- **Stärken:** gute Ausführung der Kernprozesse im Tagesgeschäft in der

  - Abfallbeseitigung / Wertstoffhof
  - Grünunterhaltung
  - Stadtreinigung
  - Werkstatt
  - Verwaltung

  insgesamt gute Fahrzeug- und Equipmentausstattung

  gute Infrastrukturangebot für die Bürger, gut geeignet zum Ausführen der Aufgaben

Gesamteindruck Bauhof

Ergebnisse: Schwächen des Bauhofes

- **Schwächen:** Rückstände bei strategischen Projekten und Konzeptentwicklung
  keine strukturierte Qualitätssicherung
  Digitalisierung des Bauhofes steht noch am Anfang
  Defizite bei der Datenerfassung Grünunterhaltung
  Defizite in der gebäudetechnischen Infrastruktur
  hoher Krankenstand beim Personal

Fokus Stadtbildpflege – Qualitätssicherung

- **Qualitätsstandards**
  - Pflegepläne vorhanden - müssen teilweise noch ergänzt/ verschriftlicht werden durch den Bauhof
- **Pflegestufen:**
  - Festlegung nach einem A, B, C, D – Schubladensystem - Zuordnung von Pflegestufen (z.B. zur Beschwerdebewertung) – wird durch den Bauhof festgelegt
- **Kategorien:**
  - ortsbezogene Zuordnung der Pflegestufen in Abstimmung mit Fachämter und Politik

Ein Qualitätssicherungskonzept nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren wurde durch die Kommunal Agentur NRW mit dem Betrieb erarbeitet

Fokus Schnittstellen - Optimierung

- **Stadtbildpflege**
  - Die **Grünunterhaltung und Straßenreinigung** arbeiten bereits teilweise an identischen Orten mit unterschiedlichen Aufgaben
  - **Synergien** werden bereits **genutzt**, geringer Umfang
  - Weitere **potenzielle Synergien** zwischen den Aufgaben Grünunterhaltung und Stadtreinigung sind **nicht erkennbar**:
    - (jahres)zeitliche Unterschiede,
    - unterschiedliche Arbeitsbereiche (Beet vs. Straße)
    - stark variierende, unterschiedliche Aufgaben (Prozesse)
    - Dringlichkeiten/Intervalle

Fokus Schnittstellen - Optimierung

Feststellungen und Empfehlung

- **Stadtbildpflege**

Eine weitere Verzahnung von Grünunterhaltung und Stadtreinigung bringt keinen wirtschaftlichen Vorteil
Für die Abfallbeseitigung überwiegen Nachteile bei einer Verschmelzung von Grünunterhaltung und Stadtreinigung, durch Flexibilitätsverlust

Eine Änderung der Aufbauorganisation durch **Zusammenlegung der Grünunterhaltung und Stadtreinigung wird nicht empfohlen**

Strategische Entwicklung und Organisation

Digitalisierung IRIS – INFOMA – CAOS - Grünflächenkonzept

Digitalisierung Grünbereich	Stand 2021
Grünflächen / Friedhofsgrünflächen	Datenerfassung unvollständig
Grünflächenkataster	nicht vollständig
Grünflächenkonzept	nicht vorhanden

- Die Digitalisierung im Grünbereich stockt
- Die fehlende Datenerfassung im Grünbereich beeinflusst die Entwicklung des Grünflächenkatasters und des Konzeptes

Strategische Entwicklung und Organisation

Digitalisierung IRIS – INFOMA – CAOS - Grünflächenkonzept

Digitalisierung Grünbereich	Stand 2021
IRIS	objektbezogen
INFOMA	prozessbezogen
CAOS	nur in Teilbereichen zukünftig im Einsatz
einheitliche Bauhofsoftware	nicht vorhanden

- Unterschiedliche Datenstrukturen zwischen IRIS und Infoma lassen direkte Zuordnungen und Vergleiche nicht zu bzw. verursachen Mehrarbeiten
- Softwarefestlegungen durch die Kernverwaltung verursachen im Bauhof Nacharbeiten
- Eine einheitliche Bauhofsoftware als Betriebsführungsinstrument mit geeigneten Schnittstellen fehlt

Strategische Entwicklung und Organisation

Digitalisierung IRIS – INFOMA – CAOS - Grünflächenkonzept

Erfassung der fehlenden Grünflächendaten, Übernahme der Daten in das Grünflächenkataster, Erstellung eines Grünflächenkonzeptes

Digitalisierungsstrategie

Die Einführung einer einheitlichen Bauhofsoftware, (Anforderungen des Bauhofes u. auch der Verwaltung) mit Transparenz hinsichtlich Grünflächen, Kataster, Konzept sowie Kosten- und Leistungsrechnung schafft, ist erforderlich

Fokus strategische Entwicklung und Organisation
Infrastruktur

- Die Gebäudeinfrastruktur weist starke Unterschiede auf
  - Zentrale Bauhof – gut, aber geringe Ausbaumöglichkeiten
  - Hauptfriedhof – Sozialräume und Büros nicht mehr dem Stand der Technik entsprechend, Lagerung problematisch
  - Südfriedhof – Sozialräume nicht mehr dem Stand der Technik entsprechend
  - Nordfriedhof – Ausbau geplant, in der Umsetzung für die Grünkolonne

Die Gebäudestrukturen sind nicht mehr ausreichend für die Anzahl der Mitarbeiter
Das Personal leidet unter den Arbeitsbedingungen

Durch den Ausbau der Gebäudeinfrastruktur am Nordfriedhof kann die Situation für die Grünkolonne (bisher am Hauptfriedhof) wesentlich verbessert werden

Fokus strategische Entwicklung und Organisation

Krankenstand am Bauhof

- Bauhof liegt mit durchschnittlich 30,34 Tagen deutlich über dem Durchschnitt (ca. 19 Tage lt. Verband der Krankenkassen 2019)
- Hohe Krankenstände führen zu Engpässen bei der Aufgabenerledigung
- Die hohen Krankenstände führen zu Verschiebungen von Aufgaben auch bei Führungskräften

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durchführung betriebliches Gesundheitsmanagement, Durchführung von BEM-Verfahren in Zusammenarbeit mit II/10, Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Fokus Führung: Strategieentwicklung Bauhof

Ergebnisse

Der Bauhof hat bei vielen **strategischen Projekten** noch **deutliches Entwicklungspotential**

- Generelles QS-Konzept
- Digitalisierungsstrategie Gesamtbauhof
- Bauhofsoftware
- Schulungs- und Unterweisungsstrategie
- Gesundheitsmanagement – Maßnahmen Krankenstand
- Personalkonzept
- etc.

Zeitliche Defizite in der **Führung** bedingen den Rückstand bei strategischen Projekten

Aufbauorganisation

Überblick über Führung und Verwaltung

Bereiche	vorhandenes Personal in VZÄ
Bauhofleitung	1,00 ☒
SGL Verwaltung/ Stellvertretende Bauhofleitung	0,85 ☒
Sachgebietsleitung Grünunterhaltung	1,00 ☒
SGL Stadtreinigung (Wertstoffhof) und Abfall	1,00 ☑
SGL Kanal- und Straßenunterhaltung	1,00 ☑
SGL Werkstatt/Fuhrpark-management/Beschaffung/Arbeitsschutz	1,00 ☑
SGL Friedhof	1,13 ☑
6 Mitarbeiter Verwaltung	5,50 ☑
SUMME	**12,48**

Aufbauorganisation

Bauhofleitung ☒

- Direkte Leitung von 6 Mitarbeitern
- Personalverantwortung für insgesamt 117 Mitarbeitern
- Keine Stellenbeschreibung (befindet sich in der Abstimmung)

Bei der Größe des Bauhofes sind 1,0 VZÄ für die komplette Führung nicht ausreichend

Es ergeben sich zeitliche Defizite vor allem in der Strategieentwicklung und Umsetzung von bauhofweiten Projekten

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Schaffung der Stelle „Projektmanager Bauhof“ (0,5 VZÄ) könnten Defizite bei Personalangelegenheiten, Strategie und bei Projektdurchführungen behoben werden

Aufbauorganisation

Sachgebietsleitung Verwaltung/ Stellvertretende Bauhofleitung

- Direkte Leitung von derzeit 6 Mitarbeitern
- Neben der Führung eigene komplexe Sachbearbeitung
- Stellvertretende Personalverantwortung für insgesamt 117 Mitarbeiter
- Keine aktuelle Stellenbeschreibung (befindet sich in der Abstimmung)

Für die Führung des komplexen Sachgebiets und der Stellvertretung der Bauhofleitung sind 0,85 VZÄ nicht ausreichend

Besonders während der Vertretungszeiten der Bauhofleitung kommt es zu Aufgabenstau

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Erhöhung des Stellenanteils um 0,15 VZÄ würden ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen

Aufbauorganisation

Sachgebietsleitung Grünunterhaltung ☒

- Führung von 31 Mitarbeitern
- Unterstützung durch 4 Vorarbeiter
- keine Stellenbeschreibung vorhanden (befindet sich in der Abstimmung)

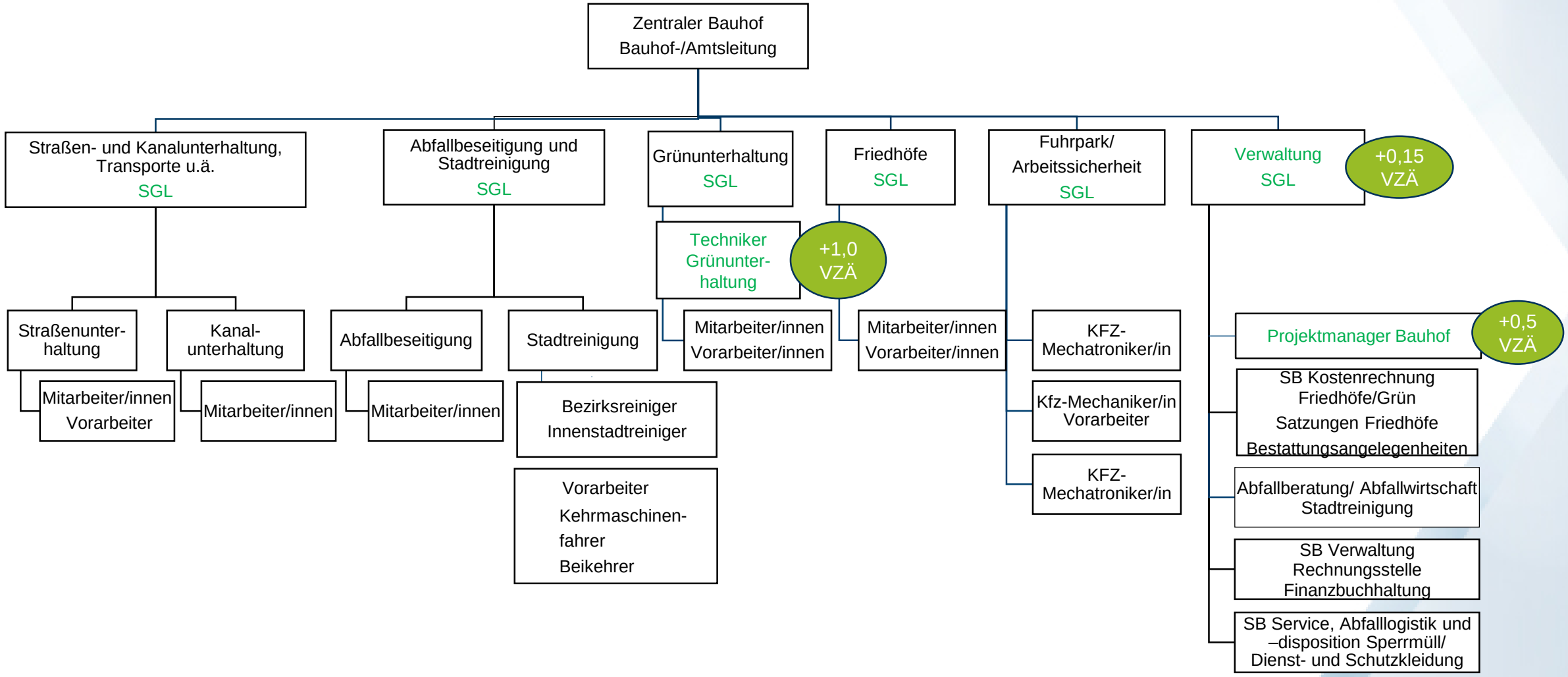
Für die vorhandene Leitungsspanne von 31 Mitarbeitern und die Führungsaufgaben in der Grünunterhaltung im gesamten Stadtgebiet und die Projektumsetzung „Grünunterhaltungskonzept“ sowie Qualitätskontrollen ist 1,0 VZÄ nicht ausreichend

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Schaffung der Stelle „Techniker Grünunterhaltung“ (1,0 VZÄ) könnten Defizite in der Führung und Projektbearbeitung behoben werden!

Aufbauorganisation und Stellenbeschreibung

Vorschlag Kommunal Agentur NRW zur Aufbauorganisation

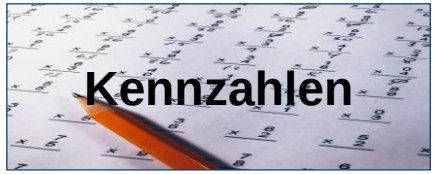


Personalbedarfsabschätzung

Vorgehen

- operativer Bereich

×



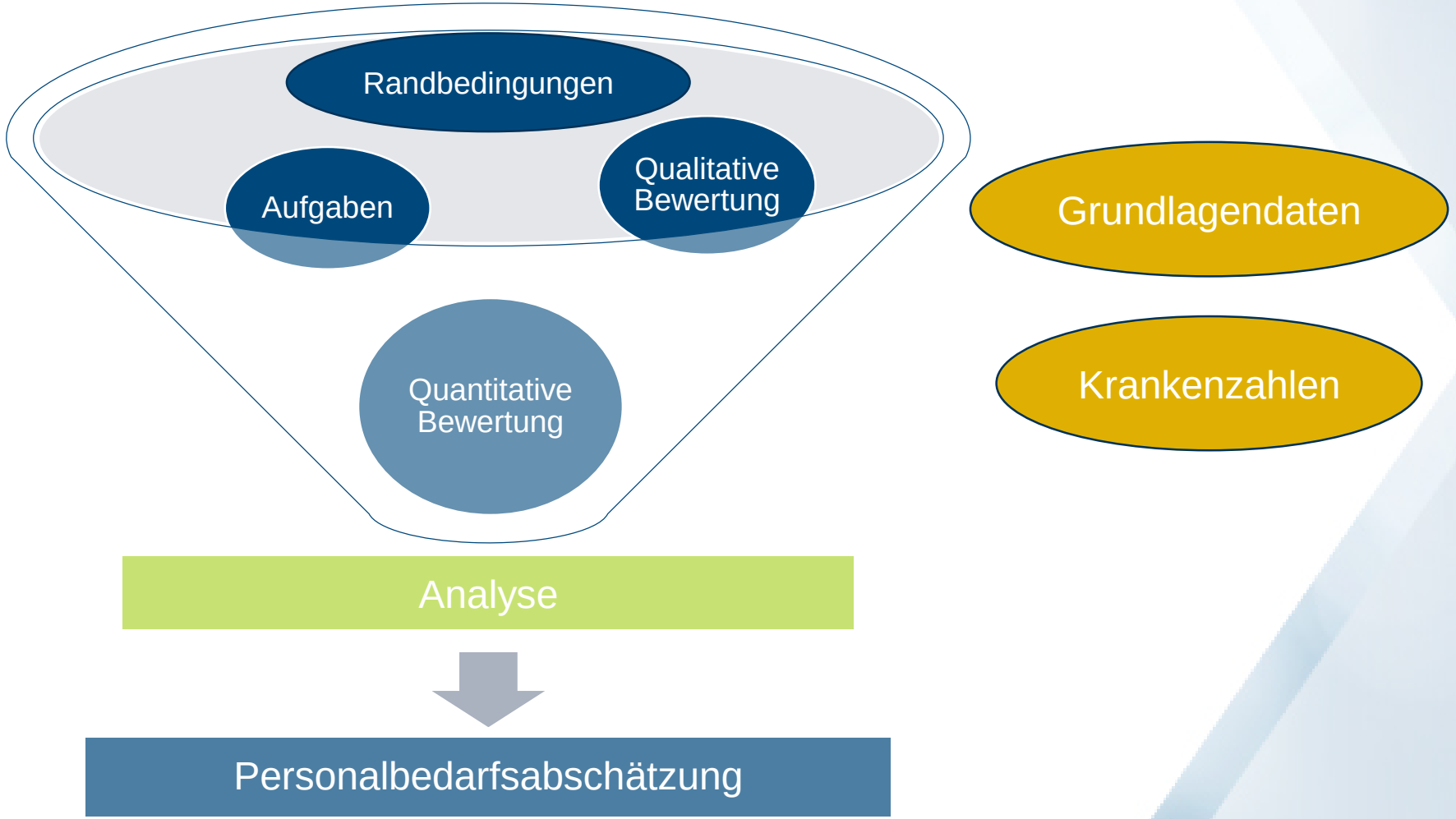
=

Arbeitsstunden

Wie z.B.: m² Anzahl lfm	**Wie z.B.:** KGST, GPA K. Agentur NRW Abschätzung	1600 Arbeitsstunden = 1VZ Stelle (VZÄ)

Personalbedarfsabschätzung

Vorgehen



Personalbedarfsabschätzung

operativer Bereich

Bereiche	Vorhandenes Personal in VZÄ		SOLL-Personal nach Abschätzung in VZÄ	Differenz
Grünunterhaltung inkl. Winterdienst	30,5		31,38	+0,88
Friedhof	13		12,86	-0,14
Werkstatt	3		2,84	-0,16
Stadtreinigung	11,82	2,0 KW-Stellen unberücksichtigt	13,27	+1,5
Abfall u. Wertstoffhof	24,5		24,88	+0,33
Sonderaufgaben			0,33	+0,33
SUMME	**82,82**		**85,56**	**+2,74**

Differenz
+2,74 VZÄ

› Das Personaldefizit liegt bei ca. 3,3%

Gesamteindruck Bauhof
operativer Bereich

- **Stärken: hervorzuhebende Zusammenarbeit z.B.**
  - zwischen Stadtreinigung (Kehrmaschine) und Grünunterhaltung (Schnittstellenunterstützung)
  - zwischen Straßenunterhaltung, Straßenreinigung und Abfallbeseitigung (Personalunterstützung, Transporte)
  - sehr gute Tourenplanungen in allen Bereichen mit hoher Flexibilität beim Personaleinsatz

Personalbedarfsabschätzung

Stellschrauben

- Der Stadt Hilden stehen drei grundsätzliche Möglichkeiten offen, mit zusätzlichem Personalbedarf umzugehen.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung

1. Grundlagen des Qualitätssicherungssystems wurden erarbeitet – Fortführung durch den Bauhof und die beteiligten Schnittstellen

2. Zusammenlegung der Bereiche Grünunterhaltung und Stadtreinigung werden nicht empfohlen

3. Defizite bei der strategischen Weiterentwicklung des Bauhofs

4. Unterdeckung der Personalstärke in der Führung ist erkannt worden – => Projektmanager, Techniker Grün, Sachgebietsleitung Verwaltung

5. Unterdeckung Personalstärke operativer Mitarbeiter wurde festgestellt

6. Kernprozesse funktionieren in allen Bereichen gut

7. Zahlreiche Einzelempfehlungen zur Optimierung

Ausblick

Der Zentrale Bauhof der Stadt Hilden ist **grundsätzlich gut aufgestellt** und wird durch die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen – insbesondere bei der **Stärkung der Führung** und der **strategischen Konzeptionierung** sowie der **verstärkten Digitalisierung** – insbesondere mit **Fortentwicklung des Grünflächenkatasters in ein Betriebsführungsinstrument** - in einem überschaubaren Zeitrahmen alle Anforderungen an einen **modernen Bauhof und Dienstleister** erfüllen können.

Er wird dadurch seine Stärken im operativen Bereich nachhaltig als moderner Betrieb sichern sowie die Standards und Aufgaben gemäß den Vorgaben und Wünschen der Politik und den Bürgern mit der notwendigen Transparenz erfüllen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak
Telefon: 0211 43077-121
pieniak@KommunalAgentur.NRW

Dipl.-Ing. Wolfgang Pesch
Telefon: 0211 43077-238
pesch@KommunalAgentur.NRW

Dipl. Ing. Eva Kamp
Telefon: 0211 43077-181
kamp@KommunalAgentur.NRW

Melissa Eimer, M. Sc.
Telefon: 0211 43077-270
eimer@KommunalAgentur.NRW

Diese Präsentation ist urheberrechtlich geschützt ®. Jegliche, auch auszugsweise Veröffentlichung, Vervielfältigung, Änderung oder sonstige Verwendung ist nur nach schriftlicher Zustimmung der Kommunal Agentur NRW GmbH gestattet.