

GPK - Prüfungsbericht 2008

Prüfung des Werkhofs Münchenstein

1 Prüfungsgrundlagen

Im Rahmen der Prüfung des Werkhofs der Gemeinde Münchenstein standen der GPK unter anderem die folgenden Grundlagen zur Verfügung, beziehungsweise wurden ihr von den Befragten zur Verfügung gestellt:

- Offizieller Besuchstag vom Samstag, 31. Mai 2008
- Organigramm der Bauverwaltung und der Gemeindeverwaltung
- Antworten auf die Fragen an den Werkhofleiter
- Antworten auf die Fragen an die Werkhof-Gruppenleiter
- Antworten auf die Fragen an den Bauverwalter
- Beispiel Raportformulars Werkhof
- Statistik Unfall- und Krankheitstage 2007
- Beispiel Aktennotiz Sitzung Gruppenleiter Werkhof
- Entwurf Weisung Winterdienst mit Checkliste ab Alarmierung bis Einsatz, Einsatzplan, Dringlichkeitsliste, Einsatzrapport, Routenablauf, Telefonverzeichnis, Sperrungen, Auftragsbestätigung für Meldedienst bei Schneefall und Glatteisbildung
- Winterdienst Pikettplan 2007/2008
- Beispiel Stellenbeschreibung Teamleiter
- Statistik Weiterbildung der MA des Werkhofs
- Weisung über die Benutzung von betriebseigenen Fahrzeugen und Geräten
- Richtlinie Mitarbeitergespräch, Vorbereitungsblatt, Wegleitung und Tipps, Vorlage MAG-Protokoll
- Pflichtenkreis nebenamtlicher Abwart (GRB vom 27.12.84)
- Produkte Beschrieb und Kennzahlen für die Gruppe Friedhof, mit Quantifizierung der Produkte, Standard und Aufgaben
- Ausschreibung für Lehrstelle Fachfrau/Fachmann Betriebsunterhalt

2 Prüfungsablauf

Neben der Auswertung der Unterlagen bildeten drei Gespräche die Basis der Prüfung.

2.1 Werkhofleitung

Die GPK hat die Werkhofleitung schriftlich zu einer Gesprächsrunde mit 14 spezifischen Fragen (siehe Beilage 1) auf den 15. Oktober 2008 eingeladen. Herr Adolf Leutwyler hat sich gut auf die kommenden Gespräche vorbereitet. Alle gestellten Fragen, konnte Herr Leutwyler der GPK sachlich und überzeugend beantworten.

Der GPK wurde eine ausführliche Werkhofdokumentation überreicht. Das Gespräch fand im Werkhof /Sitzungszimmer statt.

2.2 Gruppenleiter / Werkhof

Die Gruppenleiter Herren Roman Turtschi (Friedhof), Franz Kottmann (Gärtnerei) und Felix Salvini (Wasserversorgung) wurden von der GPK schriftlich zu einer Gesprächsrunde mit entsprechenden Fragen (siehe Beilage 2) auf den 22. Oktober 2008 eingeladen. Alle

Fragen der GPK wurden von den Gruppenleitern bestens beantwortet. Die Gruppenleiter kamen gut vorbereitet zu dieser Gesprächsrunde.

2.3 Bauverwalter

Der Bauverwalter, Herr Gilbert Davet, wurde von der GPK schriftlich für ein Gespräch mit gezielten Fragen (siehe Beilage 3) auf den 15. Dezember 2008 eingeladen. Er konnte die an ihn gerichteten Fragen der GPK vollumfänglich beantworten.

3 Prüfungsergebnisse

3.1 Zusammenfassung der Auswertung / Werkhofleitung:

- Die Personalführung und Leitung des Werkhofs Münchenstein von Herrn Adolf Leutwyler kann als modern, gut und straff bezeichnet werden.
- Das Organigramm des Werkhofes ist auf dem neusten Stand.
- Neu gibt es Stunden-, Überzeiten-, Ferien- und Krankheitskontrollen. Überzeiten werden innert Jahresfrist abgebaut.
- Pflichtenhefte wie Stellenbeschreibungen sind für jeden Mitarbeiter vorhanden.
- Die Zusammenarbeit mit dem Bauverwalter und dem Kader ist gut und wird als wichtig betrachtet.
- Es finden Kaderrapporte nach Bedarf statt, die protokolliert werden.
- Mitarbeitergespräche finden statt und die Vereinbarungen und Bewertungen werden schriftlich festgehalten.
- Werkhof Mitarbeiter haben die Möglichkeit für ihre Weiterbildung Kurse zu besuchen. Für grössere Ausbildungen gelten spez. Regelungen des Arbeitgebers.
- Die Lehrlingsausbildung entspricht den heutigen gesetzlichen Richtlinien.
- Das Schneeräumungswesen für die Gemeinde Münchenstein ist auf allen Ebenen vorbildlich organisiert.
- Die Hochlandrinder wurden zurückgegeben. Neu besitzt Christian Banga die Rinder und zügelt sie selbst zu den verschiedenen Weideplätzen.
- Herr Leutwyler lebt die Vorbildfunktion und ist präsent auf dem Werkhof.
- Er geht auch die unangenehmen Fragen gezielt an.
- Die alte, nach Gruppen gegliederte Organisation, wurde zugunsten einer Werkhof-Gesamtorganisation umstrukturiert. Es gibt nur noch Werkhoffahrzeuge und -instrumente mit klaren Verantwortlichkeiten. Heute funktioniert die Fahrzeuglogistik gut.
- Der Fahrzeug- und Maschinenpark sind den aktuellen Bedürfnissen angepasst worden.
- Herr Leutwyler will die Abläufe und Führungsinstrumente laufend verbessern. Er vermisst ein EDV-gestütztes Leistungserfassungs- und Rapportierungssystem, wie dies beispielsweise in der Stadtgärtnerei des Kantons Baselstadt im Einsatz ist. Die GPK kann dieses Anliegen verstehen und empfiehlt, eine Lösung in Abstimmung mit der gesamten Bauverwaltung zu suchen.
- Im Gegensatz zur früheren Organisation erscheinen die heutigen Führungsinstrumente, Weisungen etc. sehr detailliert und können, wenn sich die neue Führungskultur konsolidiert hat, später eventuell wieder reduziert werden. Dem Anliegen, keine Grauzonen zu schaffen, kann sich die GPK anschliessen.
- Die Werkhofleitung hinterlässt der GPK einen guten Eindruck.

3.2 Zusammenfassung der Auswertung / Gruppenleiter:

Die GPK kann aus den Antworten der Gruppenleiter u.a. folgendes entnehmen:

- Das Betriebsklima ist gut .
- Die Zusammenarbeit mit Herrn Leutwyler hat sich gut eingespielt.
- In der Zusammenarbeit mit den direkten Mitarbeitern setzen sich konstruktive Lösungen durch.
- Die Weiterbildung wird auf allen Stufen gefördert, das Budget ist allerdings sehr eng bemessen.
- Die neuen Führungsaufgaben mit dem Anspruch an eine gute Nachvollziehbarkeit verursachen bei den Gruppenleitern zusätzlichen administrativen Aufwand. Das muss sich teilweise noch einspielen.
- Die Aussagen von Herrn Leutwyler wurden im Laufe des Gesprächs bestätigt.
- Die Gruppenleiter tragen den Kultur- und Systemwechsel mit und zeigen sich interessiert und offen. Einzelne Details wie z.B. der schriftliche Verkehr müssen sich noch einspielen und können weiter optimiert werden.
- Die Gruppenleiter interessieren sich für ihre Mitarbeiter/-innen.
- Auch den Gruppenleitern kann die GPK ein gutes Zeugnis ausstellen.

3.3 Zusammenfassung der Auswertung / Bauverwalter:

Aus den Antworten des Bauverwalters kann die GPK folgendes Bild zwischen der Bauverwaltung und dem Werkhof abgeben:

- Herr Gilbert Davet lobt die professionelle und gute Zusammenarbeit mit Herrn Adolf Leutwyler.
- Der Informationsaustausch mit der Werkhofleitung ist gut. Es finden regelmässige Kaderrapporte statt.
- Die Kommunikation mit den einzelnen Betrieben ist noch zu verbessern.
- Das Betriebsklima des Werkhofes hat sich in letzter Zeit stark verbessert.
- An der Qualitätssicherung wird intensiv gearbeitet. Herr Leutwyler hat bereits zahlreiche Abläufe und Standards definiert.
- Nach diesem Gespräch bekommt die GPK den Eindruck, dass zwar nicht ganz alle früheren Probleme zwischen Werkhof und Bauverwaltung vollständig gelöst sind (z.B. gezielter Infofluss, QS-Abläufe, ...). In der kurzen Zeit unter der neuen Leitung hat sich jedoch vieles verbessert, speziell die Nachvollziehbarkeit und Klarheit der Aufträge sowie die offene Informationskultur.

4 Schlussbemerkungen

Die GPK hat einen guten Einblick in die Führungsstrukturen des Werkhofs und das Zusammenspiel mit der Bauverwaltung erhalten. Zusammenfassend kann die GPK die folgenden Erkenntnisse hervorheben:

- Es hat sich in kurzer Zeit vieles hin zu einem modernen, straff und gradlinig geführten und transparent dokumentierten Werkhof-Betrieb entwickelt.
- Änderungen führen immer zu Unsicherheiten, speziell bei den betroffenen Mitarbeitern. Aus Sicht der GPK bildete die klare Linie seitens der Werkhofleitung und die Unterstützung durch die Gruppenleiter und die Bauverwaltung die Voraussetzung dafür, dass der Kulturwandel heute zu einem grossen Teil akzeptiert und gelebt wird. Es braucht jedoch noch etwas Zeit, um ihn vollständig zu verankern.
- Heute herrscht ein modernes Führungsverständnis nach Grundsätzen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung.

- Es ist der Wille spürbar, einen effizienten Betrieb transparent zu führen.
- Alle Bereiche werden detailliert und straff organisiert, gleichwohl wird Wert auf einen fairen Umgang gelegt.
- Der Werkhof ist heute ein zusammengehöriger Betrieb und keine Summe von einzelnen selbstorganisierten Teilen ("Königreichen") mehr.
- Der gestiegene administrative Aufwand für das Führungsteam muss sich noch etablieren.
- Es sind zwar noch nicht alle Probleme vollständig gelöst, doch der Werkhof ist auf bestem Wege und bereits auf einem vorbildlichen Standard.
- Münchenstein besitzt einen gut organisierten Werkhof, der sich sehen lassen kann.

Das GPK- Prüfungsteam bedankt sich bei allen Beteiligten, für ihre Unterstützung bei den Prüfungsarbeiten.

Münchenstein, den 14. April 2009

Für die Prüfung

Bruno Raas

Urs Geber

Edi Grass

5 Beilagen

5.1 Beilage 1: Fragen an den Werkhofleiter, Herr Leutwyler

1. Pflichtenheft vorhanden?
2. Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Bauverwalter Herrn Davet?
3. Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Kader?
4. Finden Kaderrapporte statt und in welchem Turnus?
5. Wie ist die Zusammenarbeit i.S. Arbeiten und Funktionen in den folgenden Betrieben:
 - Strassenwesen
 - Wasserwerk
 - Gärtnerei
 - Friedhof
6. Finden Mitarbeitergespräche statt und wie oft?
7. Weiterausbildungsmöglichkeiten vom Personal und Kader?
8. Wo sehen Sie eventuellen Handlungsbedarf?
9. Absenzen durch Betriebsunfälle, Nichtbetriebsunfälle und Krankheit.
10. Wie ist die Regelung der Geschäftsfahrzeuge bei Benützung für den Privatgebrauch?
11. Liegt ein Pflichtenheft für den Werkhofabwart vor?
12. Lehrlingsausbildung?
13. Wer ist zuständig für das Aufbieten/ Organisieren der Schneeräumungsmannschaft bei plötzlichen starken Schneefällen?
14. Wer erteilt die Arbeitsanweisungen bei den Schneeräumungen und dem Salzen?

5.2 Beilage 2: Fragen an die Gruppenleiter / Werkhof

1. Pflichtenhefte vorhanden ?
2. Betriebsklima?
3. Wie ist die Zusammenarbeit mit Herrn Leutwyler?
4. Finden Kaderrapporte statt und in welchem Turnus?
5. Arbeitszeitregelung?
6. Wie ist die Zusammenarbeit i.S. Arbeiten und Funktionen in den folgenden Betrieben:
 - Strassenwesen
 - Wasserversorgung
 - Gärtnerei
 - Friedhof
7. Finden Mitarbeitergespräche statt und wie oft?
8. Weiterbildungsmöglichkeiten?
9. Wo sehen Sie evtl. Handlungsbedarf?
10. Absenzen durch Betriebsunfälle, Nichtbetriebsunfälle und Krankheit?

11. Wie ist die Regelung der Geschäftsfahrzeuge bei Benützung für den Privatgebrauch?
12. Lehrlingsausbildung?
13. Wer ist zuständig für das Aufbieten / Organisieren der Schneeräumungsmannschaft bei plötzlichen starken Schneefällen?
14. Wer erteilt die Arbeitsanweisungen bei Schneeräumungen und dem Salzen?

5.3 Beilage 3: Fragen an den Bauverwalter

1. Pflichtenheft
2. Organigramm
3. Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Werkhofleiter, Herr Leutwyler
4. Betriebsklima, Werkhof
5. Wie oft finden Kaderrapporte statt?
6. Zielsetzungen
7. Wo sehen Sie Handlungsbedarf?
8. Qualitätssicherung