

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Hintergrund: Bauhöfe als kommunale Funktionseinheit</b>	<b>7</b>
1.1 Zweck kommunaler Bauhöfe	7
1.2 Aufgaben kommunaler Bauhöfe	7
1.3 Kennzahlen kommunaler Bauhöfe	9
<b>2. Gesetzliche Grundlagen</b>	<b>10</b>
2.1 Gesetzeshierarchie	10
2.2 Relevante gesetzliche Anforderungen	11
2.3 Unfallverhütungsvorschriften, Merkblätter und Informationen	13
2.4 Sonstige Vorschriften	15
<b>3. Aufgabenerfüllung kommunaler Bauhöfe</b>	<b>17</b>
3.1 Aufgabenfelder von Kommunen	17
3.2 Reihenfolge der Aufgabenerfüllung	19
3.3 Bestandserfassung und Aufgabenfelder kommunaler Bauhöfe	19
3.4 Eigenerfüllung vs. Fremdvergabe	21
3.5 Festlegung der Aufgabenerfüllung	22
<b>4. Betriebsformen kommunaler Bauhöfe</b>	<b>24</b>
4.1 Arten von Betrieben	24
4.2 Steuerliche Betrachtungen	25
4.3 Organisationale und wirtschaftliche Betrachtungen	28
4.4 Zweckmäßige Betrachtungen	29
<b>5. Aufbau und Organisation kommunaler Bauhöfe</b>	<b>30</b>
5.1 Zuständigkeiten	30
5.2 Organisationseinbindung	32
5.3 Auftragswesen	32
5.4 Zentralisierung vs. Dezentralisierung	33
5.5 Interkommunale Zusammenarbeit	34

<b>6. Ausstattung kommunaler Bauhöfe</b>	<b>35</b>
6.1 Personal	35
6.2 Betriebshöfe und Betriebsstätten	37
6.3 Fahrzeuge	38
6.4 Technik	39
<b>7. Doppik und kommunale Bauhöfe</b>	<b>40</b>
7.1 Leistungsdokumentation	42
7.2 Kosten- und Leistungsrechnung	46
7.3 Kontraktmanagement	54
7.4 Dezentrale Budgetierung	55
7.5 Outputoptimierte Steuerung	56
<b>8. Finanz- und Haushaltsplanung kommunaler Bauhöfe</b>	<b>57</b>
8.1 Verwaltung	57
8.2 Bedarfsplanung	59
<b>9. Ökonomisierungstendenzen vs. Rekommunalisierung</b>	<b>66</b>
<b>10. Fazit</b>	<b>67</b>
<b>11. Impressum</b>	<b>68</b>
<b>12. Literaturhinweise</b>	<b>69</b>
<b>13. Schriften-Bestellverzeichnis</b>	<b>70</b>



## Vorwort

---

*„Die Aufgaben kommunaler Bauhöfe und deren Standards sind ständig auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen. Die verbleibenden Aufgaben sollten auf Tätigkeiten beschränkt werden, die nicht dauerhaft auf andere Weise, insbesondere durch Vergabe, wirtschaftlicher erledigt werden können. Die Personalbemessung, Sachausstattung sowie die Arbeits- und Betriebsabläufe sind durch eine kosten- und leistungsorientierte Steuerung zu optimieren, um die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit der Bauhöfe nachhaltig zu gewährleisten. Dazu bedarf es z. B. eines Aufgabenverzeichnisses, der Einführung von Zeitaufschreibungen und darauf aufbauend einer Kosten- und Leistungsrechnung. Durch Zusammenarbeit benachbarter Kommunen können umfassende Synergieeffekte erzielt und damit Kosten gesenkt werden.“*

*(<http://www.landesrechnungshof-sh.de/file/komu2005-tz12.pdf>: Zugriff am 20.10.2018)*

### *Liebe Leserinnen und Leser,*

die oben aufgeführte Aussage wurde durch den Landesrechnungshof Schleswig-Holstein getroffen. Das klingt einfach, stellt sich jedoch im Prozess der Umsetzung alles andere als einfach dar. Es gibt wohl nur wenige Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge, welche so differenziert betrachtet und betrieben werden, wie kommunale Bauhöfe. Das Verständnis für Aufgabenwahrnehmung und Leistungserfüllung, sowie die daraus resultierende Personal- und Sachausstattung von kommunalen Bauhöfen, weicht teils erheblich voneinander ab und ist oftmals pfadabhängig geprägt.

Kommunale Bauhöfe sind entstanden, um Aufgaben der Daseinsvorsorge für Kommunen wahrzunehmen. Oftmals wurden diese Aufgabenfelder in der Vergangenheit ausgebaut und somit die Personal- und Sachausstattung über das notwendige Maß der unabdingbaren Aufgabenerfüllung vorgehalten und beschafft. In wenigen Fällen wurde diese auf ihre Notwendigkeit geprüft und der erforderlichen Marktlage angepasst.

Erst in den letzten Jahren, wo Kommunen durch exogene oder endogene Faktoren Haushaltskonsolidierungen vornehmen mussten, sind auch vermehrt Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Bereich der kommunalen Bauhöfe erfolgt. Weiterhin wurden mit der Umstellung von Kameeralistik auf Doppik bzw. mit Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) ebenfalls Elemente eingeführt, welche wirtschaftliche Betrachtungen von kommunalen Bauhöfen in den Fokus rückten. Die Folge war oft eine Reduzierung der Personal- und Sachausstattung und daraus resultierend die verminderte Leistungserfüllung von kommunalen Bauhöfen. Ebenfalls wurde die Erfüllung von Aufgabenfeldern ausgelagert und an private Dritte vergeben. Die Folgen

dieser Einsparungen sind vermehrt in den Kommunen sichtbar, da Pflege- und Instandhaltungsarbeiten in einem weitläufigeren Rhythmus durchgeführt werden.

Auf Grund des einsetzenden demographischen Wandels und des voranschreitenden Fachkräftemangels, vor allem in den ländlichen Gebieten, wird es zunehmend schwieriger, Anbieter für externe Leistungserfüllungen zu binden. Kommunen müssen daher die Erfüllung von Aufgaben wieder selbst wahrnehmen, um diese noch zu gewährleisten. Durch die Reduzierung der Personal- und Sachausstattung in den kommunalen Bauhöfen stehen viele Kommunen ebenfalls vor dem Problem eines erheblichen Instandhaltungsrückbaus für die zukünftige Aufgabenerfüllung und müssen zur Wahrnehmung dieser erneut Investitionen vornehmen. Diese sollen, wie vom Landesrechnungshof Schleswig-Holstein beschrieben, wirtschaftlich und zweckmäßig auf Grundlage von Auswertungen einer Kosten-Leistungsrechnung erfolgen.

Mit diesem Thema wird sich die WkB-Schriftenreihe 28 im Kern beschäftigen. Sie soll kommunalen Akteuren, vor allem in kleineren und mittleren Kommunen im Freistaat Sachsen, einen Einstieg bieten und einen Überblick geben, welche rechtlichen, fachlichen und finanziellen Faktoren für kommunale Bauhöfe relevant sind. Es sollen Wege aufgezeigt werden, wie eine Aufgabenfestlegung, eine daraus resultierende Leistungserfüllung und die dafür notwendige Personal- und Sachausstattung ermittelt werden kann.

Das Kapitel 1 gewährleistet einen Einstieg in das Thema. Es werden Zwecke, Aufgaben und Kennzahlen kommunaler Bauhöfe vorgestellt. Ebenfalls wird betrachtet, wie sinnvoll Kennzahlen und interkommunale Vergleiche dieser Kennzahlen sind.

Im Kapitel 2 wird auf gesetzliche Grundlagen und Vorschriften eingegangen.

Die Kapitel 3 und 4 beschäftigen sich mit Aufgabenfeldern von Kommunen, deren Erfüllungsreihenfolge, der Bestandserfassung und der Aufgabenfestlegung für kommunale Bauhöfe. Ebenfalls wird auf Vor- und Nachteile von Eigenerfüllung und Fremdvergabe von Aufgaben eingegangen. Mögliche Betriebsformen kommunaler Bauhöfe werden vorgestellt.

Der Aufbau und die Organisation kommunaler Bauhöfe ist Thema in Kapitel 5. Hier wird dargestellt, wie erforderliche Arbeits- und Betriebsabläufe organisational eingebunden werden können, wie ein Auftragswesen gestaltet werden kann. Zudem werden Vor- und Nachteile von Zentralisierung und Dezentralisierung von Betriebshöfen gegenübergestellt. Ebenfalls sollen Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit aufgezeigt werden.

Das Kapitel 6 widmet sich der Ausstattung kommunaler Bauhöfe und somit dem wohl kostenintensivsten Bereich, der Personal- und Sachausstattung. Es sollen Anregungen gegeben werden, welche Ausstattungen wirtschaftlich und zweckmäßig sind und wie diese mit Hilfe von Auswertungen einer Kosten- und Leistungsrechnung effektiv und effizient eingesetzt werden können.

In den Kapiteln 7 und 8 soll ein Überblick über Möglichkeiten der Leistungserfassung und -auswertung gegeben werden. Weiterhin wird auf die Finanz- und Haushaltsplanung eingegangen. In diesem Zusammenhang wird das Verhältnis aller relevanten kommunalen Akteure betrachtet, um ein Verständnis der notwendigen Zusammenhänge entwickeln zu können. Ebenfalls soll aufgezeigt werden, wie eine Budgetierung des Bereiches erfolgen kann.

In Kapitel 9 sollen Ökonomisierungstendenzen, mögliche Entwicklungen und Schlussfolgerungen zu diesen betrachtet werden. Daraus abgeleitet werden einige Handlungsempfehlungen und Optimierungsmöglichkeiten, welche in einem Fazit (Kapitel 10) münden.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine kurzweilige und erkenntnisreiche Lektüre, welche Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit weiterhelfen möge.

**Jörg Spiller**

*Fachbereich Investitionen / Bau / Liegenschaften der Gemeinde Burkhardtsdorf*