



Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt

**Geschäftsprüfungskommission (GPK)**

**An den Grossen Rat**

**19.5303.01**

Basel, 25. Juni 2019

Kommissionsbeschluss  
vom 25. Juni 2019

Bericht der Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rates des  
Kantons Basel-Stadt

**zu den Basler Verkehrs-Betrieben BVB**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
1.1 Vorgeschichte.....	2
1.2 Neue Erkenntnisse seit August 2018 .....	3
<b>2 Materialien und Feststellungen der GPK</b> .....	<b>5</b>
2.1. Bericht der Subkommission UVEK/GPK.....	5
2.1.1 Allgemeines .....	5
2.1.2 Feststellungen der Subkommission UVEK/GPK.....	5
2.1.3 Schlussfolgerungen der Subkommission UVEK/GPK.....	7
2.1.4 Feststellungen der GPK.....	9
2.2 Nodon-Bericht der BVB.....	10
2.2.1 Feststellungen der GPK.....	11
2.3 Systemaudit des Bundesamtes für Verkehrs 2017 .....	12
2.3.1 Feststellungen der GPK.....	13
2.4 Bericht der Finanzkontrolle zur Spezialprüfung BVB .....	14
2.4.1 Widersprüche zum Nodon-Bericht.....	15
2.4.2 Feststellungen der GPK.....	16
2.4.3 Schwere Submissionsverletzung .....	16
2.4.4 Feststellungen der GPK.....	17
2.5 Mitarbeitendenbefragung 2018 und Whistleblower.....	17
2.5.1 Feststellungen der GPK.....	19
2.6 Strategische Führungsebene .....	20
2.7 Direkte Aufsicht (Regierungsrat) .....	21
2.8 Operative Führungsebene .....	26
2.8.1 Feststellungen der GPK.....	26
2.8.2 Effizienzsteigerungsprogramm / Whistleblower .....	27
2.8.3 Feststellungen der GPK.....	27
<b>3 Schlussfolgerungen der GPK</b> .....	<b>28</b>
3.1 Empfehlungen nur teilweise umgesetzt .....	28
3.1.1 GPK-Empfehlungen 2014.....	28
3.1.2 GPK-Empfehlungen 2017.....	29
3.2 Gründe für die ausserordentlichen Schäden bleiben unklar.....	30
3.3 Feststellungen zur operativen Führungsebene.....	30
3.4 Feststellungen zur strategischen Führungsebene .....	31
3.5 Feststellungen zum Eignervertreter .....	32
<b>4 Fazit und Empfehlungen der GPK</b> .....	<b>34</b>
<b>Anträge</b> .....	<b>35</b>
<b>Grossratsbeschluss</b> .....	<b>36</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>37</b>
<b>Anhang 1:</b> <b>Bericht der Subkommission UVEK/GPK zu den ausserordentlichen</b> <b>Schäden an den Gleisen Mitte 2018 der Basler Verkehrs-Betriebe</b>	
<b>Anhang 2:</b> <b>Bericht der Finanzkontrolle über die Spezialprüfung 2018 Rad/Schiene</b> <b>in den Bereichen Zusammenarbeit GB Infrastruktur und Technik,</b> <b>Prozesse „periodische Flottenwartung“ und „laufende Flottenwartung“,</b> <b>Erkenntnisse der externen Experten Beschaffung, Führungsseminare</b>	
<b>Anhang 3:</b> <b>Präsentation Mitarbeitendenbefragung 2018</b>	

## 1 Einleitung

Aufgrund der in der Öffentlichkeit im August 2018 bekannt gewordenen Probleme im Rad/Schienen-Bereich der Basler Verkehrs-Betriebe (BVB) widmete sich die GPK erneut den BVB.

Von der GPK und der UVEK (Umwelt-, Verkehrs- und Energiekommission) wurde eine gemeinsame Subkommission eingesetzt. Diese verfasste einen Bericht zuhanden der GPK zur Rad/Schienen-Thematik. Dieser Bericht liegt dem GPK-Bericht als Anhang bei. Aufgrund der im Bericht der Subkommission offen gebliebenen Fragen, aber auch weiterer Meldungen, die an die GPK herangetragen wurden, nahm die Kommission erneut eine eigene Untersuchung auf.

Die GPK befasste sich in ihrer Untersuchung mit den Themen Aufsicht, Rad/Schienen-Problematik, Betriebsklima und Personalsituation. Im Weiteren musste sich die GPK einmal mehr auch mit Fragen der Compliance auseinandersetzen.

Für ihren Bericht führte die GPK verschiedene Hearings durch. Sie konsultierte folgende Unterlagen: Bericht der Finanzkontrolle (FIKO), die Mitarbeitendenbefragung, den Bericht der Subkommission UVEK/GPK sowie weitere Unterlagen, z.B. Protokolle der Eignerggespräche. Teilweise handelte es sich dabei auch um neue, erst auf Nachfrage eingereichte Unterlagen, wie z.B. die BAV-Audit-Berichte 2014 und 2017. Abgestützt auf die Anhörungen und Unterlagen traf die GPK ihre Einschätzungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

### 1.1 Vorgeschichte

Die BVB wurden per Januar 2006 aus der kantonalen Verwaltung ausgegliedert und sind eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Basel-Stadt. Bereits im Jahr 2014 untersuchte die GPK auffällige Vorkommnisse bei den BVB und veröffentlichte einen Bericht. 2016 geriet das Unternehmen erneut in den Fokus der GPK, die sich im Jahr 2017 mit einem weiteren Sonderbericht zu den BVB äusserte. Ebenfalls befasste sich die GPK in ihrem Jahresbericht 2017 mit der mangelhaften Kooperationsbereitschaft der BVB beim kantonalen Geschäftsmodell Infrastruktur (GMI).

*BVB wiederholt im GPK-Fokus*

Die UVEK äusserte sich u.a. Anfang 2017 in ihrem Bericht Nr. 16.0702.03 zum ÖV-Programm 2018-2021 ausführlich zur Infrastruktur und wies speziell auf den Zusammenhang Rad/Schienen-Verschleiss hin. Sie verlangte deshalb von den BVB jährlich über den Fortschritt der Erhaltungsmassnahmen informiert zu werden. Dabei müssen die BVB auch den Netzzustandsbericht und das Störungsmanagement präsentieren.

*Auch die UVEK untersucht*

## 1.2 Neue Erkenntnisse seit August 2018

Am 2. August 2018 veröffentlichten die BVB eine Medienmitteilung, in welcher sie über unerwartete Schäden auf dem gesamten Schienennetz informierten. Dies nur 23 Tage nach der Veröffentlichung des Netzzustandsberichts 2017. Gemäss Mitteilung der BVB hätten ihre unmittelbar vorgenommenen Abklärungen ergeben, dass Verzögerungen und Abweichungen bei der Instandhaltung der Räder der gesamten Tramflotte bestünden. Dieser Instandhaltungsstau soll gemäss BVB aufgrund nicht rechtzeitig behobener Mängel bei den Rädern und der falsch eingestellten Spur bei den Combino-Fahrzeugen zu einer erhöhten Abnutzung und zu Schäden an den Schienen geführt haben.

*Unerwartete  
Schäden?*

In einer zweiten Medienmitteilung informierten die BVB am 8. August 2018 über die ergriffenen Massnahmen: Die schadhafte Fahrzeuge befänden sich in Revision. Vor allem bei den Trams des Typs Combino musste die Spur neu eingestellt und bei den Typen Combino und Flexity die Radsätze neu profiliert werden. Weiter haben die BVB eine externe Untersuchung zur Klärung der Prozesse und Verantwortlichkeiten in Auftrag gegeben. Bereits Ende Juli wurden zwei Führungskräfte aus dem Bereich Technik vorübergehend freigestellt.

*Zwei Freistellungen*

Aufgrund der Vorgeschichte waren die UVEK und die GPK durch die Medienmitteilung vom 2. August 2018 alarmiert. Beide Kommissionen beschlossen, auf das Angebot der BVB zu einer Informationssitzung einzugehen: Sie luden die BVB zu einer gemeinsamen Anhörung ein. An der Anhörung vom 5. September 2018 nahmen seitens BVB der Direktor und der Leiter Infrastruktur teil. In der Folge beschlossen die beiden Kommissionen eine gemeinsame Subkommission einzusetzen, die sich in erster Linie mit den technischen Aspekten befassen sollte. Die Begründung der ausserordentlichen Schäden an den Gleisen gemäss Medienmitteilung vom 2. August 2018 sollte plausibilisiert werden.

*Kommissionen  
alarmiert*

Parallel zur Arbeit dieser Subkommission nahm die GPK weitere Untersuchungen auf. Dies aufgrund von diversen Vorkommnissen und Meldungen, insbesondere zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Stimmung im Betrieb. Die GPK beauftragte am 24. Oktober 2018 zudem die Finanzkontrolle mit der Durchführung einer Spezialprüfung zu den Geschäftsbereichen Infrastruktur und Technik für das Rechnungsjahr 2018 und einer der GPK zugetragenen Submissionsverletzung auf Ebene Direktion.

*GPK untersucht*

Die GPK führte verschiedene Hearings durch. Bei den Befragungen und der Einsichtnahme der verschiedenen Dokumente ging es der GPK insbesondere darum festzustellen, inwiefern der Departementsvorsteher, der BVB-Verwaltungsrat und die auf operativer Stufe verantwortlichen Führungspersonen in der Direktion ihre Aufsichtsfunktion und Verantwortung nachgekommen sind. Dies in Bezug auf:

*GPK fordert  
umfassende  
Antworten*

- die neuerlichen Vorkommnisse zur Rad/Schienen-Thematik
- die Unternehmensführung

- die Eignervertretung
- die Einhaltung des Submissionsrechts
- sowie die Personalführung und das Betriebsklima auf allen Stufen

Hintergrund der Untersuchung bilden auch die eingangs erwähnten GPK-Sonderberichte 2014 und 2017 und die Jahresberichte der GPK sowie die darin enthaltenen Empfehlungen.

In diesem Bericht wird zwischen den Erkenntnissen der Subkommission UVEK/GPK einerseits und den Erkenntnissen der GPK andererseits unterschieden. Während sich die Subkommission mit den ausserordentlichen Schäden an den Gleisen befasste, untersuchte die GPK die übrigen Bereiche. Nach Eingang des Berichts der Subkommission befasste sie sich zudem mit den darin aufgeworfenen offenen Fragen.

*Zwei Berichte*

## 2 Materialien und Feststellungen der GPK

Parallel und im Nachgang zur Untersuchung der Subkommission führte die GPK verschiedene Hearings durch. Neben dem bereits erwähnten gemeinsamen Hearing der UVEK/GPK mit dem Direktor der BVB und dem Leiter Verkehr der BVB (damals Leiter Infrastruktur) vom 5. September 2018 fanden in der GPK folgende weitere Hearings statt:

*GPK startet  
Untersuchung*

- 18. Oktober 2018: Hearing mit RR Hans-Peter Wessels, dem stv. Leiter Generalsekretariat, der Verwaltungsratspräsidentin BVB und dem Vizepräsidenten des Verwaltungsrates BVB
- 19. März 2019: Hearing mit der Verwaltungsratspräsidentin BVB
- 2. Mai 2019: Hearing mit dem Leiter Finanzkontrolle und dem stv. Leiter Finanzkontrolle
- 9. Mai 2019: Hearing mit RR Hans-Peter Wessels
- 23. Mai 2019: Hearing mit dem Leiter Sicherheitsüberwachung im Bundesamt für Verkehr BAV und dem Leitenden Auditor BAV

Weiter hörte die GPK zwei Whistleblower an. In Zusammenhang mit dem Subkommissionsbericht hat die GPK ausserdem deren damaligen Präsidenten angehört.

Weiter hat die GPK immer wieder Unterlagen einverlangt, welche sie nicht immer vollständig erhalten hat. Über Art und Inhalt der ihr zugestellten Unterlagen berichtet die GPK nachfolgend in diesem Bericht.

### 2.1. Bericht der Subkommission UVEK/GPK

#### 2.1.1 Allgemeines

Die gemeinsame Subkommission UVEK/GPK war mit folgenden Mitgliedern der beiden Kommissionen besetzt: für die UVEK: Michael Wüthrich, Beat Braun, Lisa Mathys, Beat Schaller, Daniela Stumpf und Jörg Vitelli; für die GPK: Joël Thüring, Beat Leuthardt und Eduard Rutschmann.

Präsidiert wurde die Subkommission von Michael Wüthrich, dem damaligen Präsident der UVEK.

Die gemeinsame Subkommission UVEK/GPK hat ihren Bericht am 7. Februar 2019 verabschiedet und sowohl der GPK wie auch der UVEK zur Kenntnis gebracht.

#### 2.1.2 Feststellungen der Subkommission UVEK/GPK

Die Subkommission UVEK/GPK stellte fest, dass sich im Laufe der Untersuchung die Begründung der BVB für die ausserordentlichen Schäden immer wieder änderte. Sie musste auch feststellen, dass Fragen nur ungenügend oder gar nicht beantwortet wurden. So blieben Fragen offen, wie beispielsweise die Frage, weshalb auch beim Dreispitz

*Antworten nicht  
schlüssig*

(M-Parc) Schäden aufgrund falsch eingestellter Spur und Hohllauf auftraten, obwohl dort gar keine Combinos (nur bei diesen kann die Spur falsch eingestellt sein) verkehren und die entsprechende Stelle nur als Dienstgleis (kein Regelbetrieb) für Flexity dient und deshalb nur spärlich befahren wird.

In den Gesprächen und Einschätzungen der von der Subkommission befragten beiden Experten konnte insbesondere der gemessene Hohllauf nicht als Ursache für die ausserordentlichen Schäden plausibilisiert werden. Die ausserordentlichen Schäden befinden sich gemäss BVB hauptsächlich bei Weichen und Kreuzungen. Die Schäden müssten aber gemäss den Experten bei Hohllauf auch auf offener Strecke in engen Kurven auftreten.

*Externe Experten  
sind ratlos*

Des Weiteren stellte die Subkommission UVEK/GPK fest, dass die Räder gemäss den ihr vorgelegten Unterlagen in keinem so schlechten Zustand waren, um derartige Hohllaufschäden zu verursachen.

Die Subkommission vermutet deshalb, dass die Ursachen für die Gleisschäden nur mangelhaft analysiert und/oder unvollständig kommuniziert wurden. Dafür spricht gemäss Subkommission auch der Umstand, dass zwischen Kenntnisnahme durch den BVB-Direktor am 10. Juli 2018 und der Medieninformation vom 2. August 2018 nur 23 Tage lagen.

*Mangelhafte  
Analyse der BVB?*

Gemäss den von der Subkommission beigezogenen Experten müssten bei einer gründlichen Analyse solcher Schadensbilder immer folgende drei Aspekte berücksichtigt werden:

- Veränderungen des Angebots (Frequenzen)
- Veränderungen an den Fahrzeugen/Fuhrpark (Gewicht, Räder, etc.)
- Veränderungen an der Infrastruktur (Fahrbahn, Unterbau, Schienenprofil etc.)

Beide Experten sahen bei den BVB die grösste Veränderung im Bereich der Fahrzeuge, verkehren heute doch fast ausschliesslich Niederflurfahrzeuge, welche die Infrastruktur konstruktionsbedingt deutlich stärker belasten. Die Subkommission vermutete deshalb auch, dass der zusätzlichen Belastung der Infrastruktur durch die neuen Fahrzeuge zu wenig Beachtung geschenkt worden war.

Aus Sicht der Subkommission trug auch die Personalpolitik der BVB dazu bei, dass die Ursachenermittlung für die Schäden vermutlich zu eindimensional ausfiel. Die Subkommission UVEK/GPK hielt fest, dass viele langjährige Mitarbeitende auf allen Stufen ausgetauscht wurden oder das Unternehmen freiwillig verlassen würden. Damit gehe ein grosser Know-how-Verlust einher, der gerade im Bereich der Eisenbahnen, in welchem man sich nur durch Praxiserfahrung spezialisieren kann, schwer wiege.

*Hoher Know-how-  
Verlust*

Sodann erklärte die Subkommission UVEK/GPK auch, dass die fehlerhafte Ausschreibung der Schleifarbeiten (Kantonsblatt Basel-Stadt vom 13. Oktober 2018) ein schlechtes Bild auf die BVB werfe. In der Ausschreibung sei das alte Schienenprofil SP BVB 02 genannt. Der Fehler, dass nicht SP BVB 03 in der Ausschreibung stand, wurde gegenüber der Subkommission als Tippfehler eines Mitarbeiters abgetan. Dass aber zusätzlich noch eine veraltete Arbeitsanweisung und das alte BVB-Handbuch zur Durchführung von Schienenschweiss- und Schienenschleifarbeiten auf SIMAP hochgeladen worden sei, lasse doch erhebliche Zweifel an der Professionalität und den Prozessen der Qualitätskontrolle aufkommen.

*Fehlerhafte  
Ausschreibung*

Die Subkommission verlor zudem aufgrund widersprüchlicher Angaben der BVB zunehmend das Vertrauen in deren Angaben. Auch stellte die Subkommission fest, dass die Experten nicht gleicher Meinung waren: Der Experte der BVB hat dem jetzigen Schienennetz im Kreuzungs- und Weichenbereich einen Top-Zustand attestiert. Einer der von der Subkommission beigezogenen Experten beurteilte diesen Zustand jedoch anders.

### **2.1.3 Schlussfolgerungen der Subkommission UVEK/GPK**

Die Subkommission UVEK/GPK kommt in ihrem Bericht zum Schluss, dass die BVB die Ursachen der ausserordentlichen Schäden nicht professionell und umfassend analysiert haben. Die nur drei Wochen dauernde Analyse der Schäden durch die BVB erachtete die Subkommission UVEK/GPK für ungenügend und die Darstellung der BVB, wonach diese Schäden alleine durch die Wartung der Fahrzeuge verursacht wurden, sah die Subkommission nicht als erwiesen an.

*Zweifel an  
Professionalität*

Die Subkommission hielt insofern als eine ihrer Hauptkenntnisse fest, dass es anhand der zugestellten Unterlagen und Informationen nicht möglich war, die Ursachen für die ausserordentlichen Schäden zu plausibilisieren.

Als zweite Hauptkenntnis hielt die Subkommission UVEK/GPK in ihrem Bericht fest, dass ihr das Vertrauen in die operative Führung der BVB fehlt.

*Vertrauensverlust*

Die Subkommission UVEK/GPK stellt fest, dass folgende Fragen offen bleiben:

1. *Gab es in der Mittelfristplanung (MFP) Sparvorgaben für die Abteilung Technik? Wie gross waren diese? Speziell zu untersuchen wären die MFP in den Jahren 2016-2020. Es gibt Hinweise auf einen Workshop am 27.11.2015 bei dem sich alle Geschäftsleitungsmitglieder für ihren Bereich zu -20% gegenüber 2015 mit Unterschrift verpflichten mussten. In diesem Fall hätte der VR (gemäss Aussagen von Erich Lagler vor der Subkommission am 30.11.2018) diesen genehmigt. Die GPK sollte deshalb das Protokoll der VR-Sitzung in der die MFP genehmigt wurde (wahrscheinlich*



*Ende 2015), einsehen. Hätte der VR die MFP nicht genehmigt, so hätte Erich Lagler die Subkommission angelogen.*

- 2. Kai-Zen: inwiefern kann die von CEO Eric Lagler angewendete Führungskultur ihn selbst von der Verantwortung entbinden? Er gibt ein extremes Sparziel vor und sagt aber nicht, wo im Bereich konkret gespart werden müsse. Erfüllen Kadermitarbeitende die Vorgaben nicht, so müssen sie gehen. Gehen sie zur Erfüllung der Vorgaben an die Grenze, so wird ihnen dies vorgeworfen, und sie müssen für so verursachte "Fehler" die Verantwortung tragen. Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Artikel in der bz Basel zu seiner Rolle bei der SBB und Kai-Zen.*
- 3. Führungskultur und Mobbing innerhalb der BVB: Um Klarheit zu erhalten, sind die ehemaligen GL-Mitglieder der relevanten Bereiche (Technik, Infrastruktur, ggf. weitere) zu befragen.*
- 4. Wie hoch waren die Reparaturkosten, die durch die sog. ausserordentlichen Schäden entstanden sind im Vergleich zum Auftragsvolumen der Prozessuntersuchung durch die Firma Nodon?*
- 5. Wurde eine Analyse der Wirkung der Anwendung des Schienenprofils BVB-03 auf das Rad-Schienensystem kontinuierlich durchgeführt und ausgewertet?*
- 6. Zu welchem Zeitpunkt hat (und hat sie überhaupt) die Infrastrukturabteilung der Technik mitgeteilt, dass ausserordentliche Schäden bei Weichen und Kreuzungen auftreten?*
- 7. Hat die Freistellung der zwei Mitarbeitenden gegen das Personalgesetz des Kantons verstossen?*
- 8. Unterschied zwischen ordentlichem und ausserordentlichem Verschleiss: Es ist klar, dass der Verschleiss bei älteren Anlagen zunimmt. Bei den als ausserordentlich deklarierten Schäden handelt es sich um solche, die (auch bei älteren Anlagen) nicht zu erwarten waren und in keinem direkten Zusammenhang zum Alter stehen. Ein Vergleich des Netzkatasters BVB mit dem Netz von BernMobil bzw. eine Evaluation, ob die Anlagen in Basel wirklich länger halten (können) als in Bern, wäre angebracht.*
- 9. Weshalb haben die Schadensbilder an der Kantonsgrenze aufgehört?*
- 10. Haben die BVB einen abschliessenden Bericht, in dem die kommunizierte These des mangelnden Fahrzeugunterhalts als Ursache der ausserordentlichen Schäden aufgezeigt und nachgewiesen wird.*
- 11. Yvonne Hunkeler hat gesagt, dass der Unterhalt der Flexity-Trams auf zustandsbasiert umgestellt wurde. Die GPK soll Einsicht in die Verträge mit Bombardier verlangen, in denen die Life-Cycle-Costs (LCC) definiert werden, und prüfen, ob diese vereinbar sind mit der kommunizierten Umstellung auf zustandsbasiert.*

12. *Wartung ist neu zustandsbasiert und die beiden Kommissionen sollen in einem Jahr über den Stand der Umsetzung orientiert werden.*
13. *Welche Auswirkung hat der ab 2017 eingeführte neue Unterbau (u.a. angewendet am Steinenberg und Riehen) auf das Verschleissverhalten im Gesamtsystem Rad-Schiene? Wurde dies untersucht?*
14. *Yvonne Hunkeler hat erklärt, dass die ausserordentlichen Schäden nach der Radbearbeitung und der Spureinstellung behoben seien und nicht wieder aufgetreten sind. Bleibt dies auch nach 6 -12 Monaten noch so? Die UVEK soll dazu einen Bericht verlangen.*
15. *Christoph Brändli attestiert dem Netz einen Top-Zustand. Gemäss Netzzustandsbericht 2017 sind in den beiden schlechtesten Kategorien insgesamt 16% gegenüber 10% im Soll-Zustand (S. 8). Diese Aussage ist im Netzzustandsbericht 2018 durch die UVEK zu prüfen.*

Die Subkommission UVEK/GPK richtete die Empfehlung an die GPK, dass zu entscheiden ist, ob dem zuständigen Departement der Auftrag zu erteilen ist, mit den ihm zur Verfügung stehenden Instrumenten einen Wechsel in der BVB-Direktion herbeizuführen. Nur so sieht die Subkommission aufgrund ihrer Erkenntnisse die Möglichkeit, wieder eine vertrauensvolle Beziehung zur Führung der BVB herzustellen.

#### **2.1.4 Feststellungen der GPK**

Hervorzuheben ist nach Auffassung der GPK, dass es den BVB nicht gelungen ist, gegenüber der Subkommission UVEK/GPK die Ursachen für die ausserordentlichen Schäden zu plausibilisieren.

*Ursachen nicht klar*

Die GPK nimmt zudem zur Kenntnis, dass der Subkommission das Vertrauen in die operative Führung der BVB fehlt.

Die GPK adressiert aufgrund ihrer Rolle als Oberaufsichtskommission ihre Empfehlungen grundsätzlich an den Regierungsrat und Verwaltungsrat der BVB.

Wichtig war für die GPK der Bericht der Subkommission UVEK/GPK zum einen bei der Auftragserteilung an die Finanzkontrolle und zum anderen bei der Einordnung aller nachfolgenden Berichte.

Die GPK veröffentlicht den Bericht der Subkommission UVEK/GPK im Anhang.

## 2.2 Nodon-Bericht der BVB

Der vom Verwaltungsrat im August 2018 in Auftrag gegebene Nodon-Bericht zu den Vorkommnissen rund um die Gleisschäden wurde an je einem Hearing mit der Verwaltungsratspräsidentin und dem Departementsvorsteher besprochen. Die GPK äusserte sich irritiert darüber, dass ihr dieser Bericht nicht ohne spezielle Aufforderung zugestellt wurde, obschon ihr dies im Vorfeld zugesagt worden war. Die GPK hätte erwartet, dass sie nicht aus den Medien vom Vorliegen dieses Berichts erfahren musste. Stossend ist aus Sicht der GPK zudem, dass ihr dann der Bericht zuerst nur in geschwärtzter Form zugestellt wurde.

*GPK irritiert über Nichtzustellung des Berichts*

Die Verwaltungsratspräsidentin hielt am Hearing fest, dass der Bericht nicht direkt an die GPK gehen konnte, da das BVD diesbezüglich bei ihr interveniert habe. Dies sei aus ihrer Sicht korrekt, da die Kommunikation zuerst mit dem Departementsvorsteher habe abgeklärt werden müssen. Insbesondere sei es dabei auch um den Persönlichkeitsschutz von Angestellten gegangen.

*BVD verhindert Zustellung*

Der Nodon-Bericht wurde vom Verwaltungsrat in Auftrag gegeben. Inhalt der Prüfung sollten nicht die technischen Aspekte, sondern die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die festgestellten Schäden sein. Der Verwaltungsrat habe schon ab August 2018 genau verfolgt, welche Massnahmen auf operativer Ebene ergriffen wurden, um die technischen Mängel zu beheben. Dies habe dem Verwaltungsrat genügt.

*Technische Aspekte nicht im Zentrum der Untersuchung*

Im Bericht wurde aus Sicht der Verwaltungsratspräsidentin deutlich, dass die Ursachen der Probleme vielschichtig seien. Eine wichtige Rolle spielte hierbei der beschlossene Strategiewechsel bei der Instandhaltung. Tatsächlich stellte der Nodon-Bericht fest, dass der Strategiewechsel dilettantisch umgesetzt worden sei. Der Strategiewechsel von intervallabhängigen zu zustandsbasierten Wartungsarbeiten wurde operativ nie konsequent umgesetzt.

*Strategiewechsel Ursache der Probleme*

Gemäss Verwaltungsratspräsidentin habe dies zu grossen Unsicherheiten geführt. Niemandem sei klar gewesen, an welche Vorgaben man sich halten müsse. Entsprechend seien die Verantwortlichkeiten unklar geblieben und Terminverschiebungen für die Wartungsarbeiten innerhalb der Organisation nicht für schlimm befunden worden. Daneben seien auch die Organisation des Bereichs Technik und die Betriebskultur ungünstig gewesen. Es habe intern schon früher Hinweise gegeben, dass nicht alles gut laufe. Diese Meldungen seien aber nicht weit genug eskaliert worden, so dass sie nicht genügend ernst genommen wurden. Dies hätte, so die Verwaltungsratspräsidentin, aus heutiger Sicht nicht passieren dürfen. Es habe aber aufgrund dieser Meldungen schon länger die Idee gegeben, im Bereich Technik ein Audit durchzuführen. Dieses Audit sei denn auch Anfang 2018 initiiert worden und die Ergebnisse hätten im Mai 2018 vorgelegen. Die Ereignisse im Sommer 2018 hätten das Ergreifen von Massnahmen beschleunigt.

*VRP ortet Ursache*

Aus Sicht der Verwaltungsratspräsidentin lägen die Ursachen für die ausserordentlichen Schäden im Bereich Technik und liessen sich nach ihrer Ansicht auf einen Wartungsrückstau zurückführen. Für den Verwaltungsrat seien auch die Rolle und die Verantwortung der Geschäftsleitung Thema des Nodon-Berichts gewesen. Die Geschäftsleitung sei über die Schwierigkeiten im Bereich Technik nicht informiert gewesen. Als Verwaltungsratspräsidentin beurteile sie im Nachhinein die Sofortmassnahmen und die Bildung der Task Force als korrekt.

Man könne sich fragen, ob es richtig gewesen sei, dass man mit diesen Informationen im August 2018 an die Medien gelangte. Die proaktive Information sei zwar aus ihrer Sicht vertretbar gewesen, da die Fahrgäste so über die Langsamfahrstellen hätten informiert werden können. Allerdings sei sie der Ansicht, dass der mediale Auftritt des Direktors und sein Wording nicht sehr gelungen waren. Der Auftritt habe den Anschein erweckt, dass man sofort auf gewisse Angestellte ziele und dort die Verantwortung orte.

*Missglückte  
Kommunikation*

Mit dem vorliegenden Nodon-Bericht sei für den Verwaltungsrat der Rückblick abgeschlossen, nun würden entsprechende Schlüsse daraus gezogen. Der Verwaltungsrat begleite die Reorganisation des Bereichs Technik sehr eng. Wichtig sei auch, wie nun mit den getroffenen, provisorischen Personalmassnahmen umgegangen werde.

*Nodon-Bericht für  
VR und DV  
abschliessend*

Der Departementsvorsteher als Eignervertreter machte am Hearing ähnliche Aussagen wie die Verwaltungsratspräsidentin. Er teile die Interpretation des Verwaltungsrats betreffend Nodon-Bericht. Auch hätten Verwaltungsrat und operative Leitung in seinen Augen die vom Bericht aufgezeigten Probleme bereits vor Abschluss des Berichts erkannt und entsprechende, ausreichende Massnahmen ergriffen. Auch für den Departementsvorsteher sei die Angelegenheit damit abgeschlossen.

### **2.2.1 Feststellungen der GPK**

Die BVB und der Departementsvorsteher sahen sich durch den Nodon-Bericht in ihren Schlussfolgerungen bestätigt. Die GPK stellt dies in Frage. Aus ihrer Sicht entlastet der Nodon-Bericht die Verantwortlichen der BVB höchstens teilweise. Die GPK zweifelt die Objektivität dieses vom Verwaltungsrat in Auftrag gegebenen Berichts in Bezug auf die Analyse der Fehlerquelle an.

*Objektivität fraglich*

Die GPK hält weiter fest, dass der Nodon-Bericht weder eine technische Untersuchung noch entsprechende technische Aussagen beinhaltet. Der Bericht hält fest, dass der Bereich Technik schlecht geführt sei. Die Feststellungen im Nodon-Bericht stehen im Widerspruch zum Bericht des Bundesamtes für Verkehr BAV aus dem Jahre 2017 (siehe auch Kapitel 2.3). Letzterer ortet die Mängel eher im Bereich Infrastruktur.

*Widersprüchliche  
Feststellungen*

Auch der Bericht der Finanzkontrolle aus dem Jahr 2019 kommt zu anderen Schlüssen als der Nodon-Bericht (siehe dazu Kapitel 2.4).

Auch die Verwaltungsratspräsidentin sagte im Hearing, dass die Firma Nodon die technischen Aspekte nicht untersucht habe. Schliesslich hätten die Erklärungen in den Interviews und der Zusammenhang zwischen dem Wartungsrückstand und den Schäden für sie plausibel geklungen. Sowohl interne Experten als auch externe Experten hätten ihr zudem diesen Zusammenhang bestätigt. Die Firma Nodon sei beauftragt worden, weil es in dieser Phase schnell gehen musste. Man habe keine Organisationsberatungsfirma beauftragen wollen. Zuerst habe man die eigene Revisionsstelle in Betracht gezogen, diese Idee mangels geeigneten Know-hows aber wieder verworfen.

*Nodon geeignet?*

Diese Aussagen und Feststellungen, kombiniert mit dem Bericht der Subkommission UVEK/GPK samt externer Expertenmeinung, führen aus Sicht der GPK zum Schluss, dass die Verantwortlichen der BVB sich zu unkritisch auf den Nodon-Bericht abstützen.

Dieser Bericht entlastet den Direktor, die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat nicht in dem Mass, wie es die Verantwortlichen der BVB postulieren.

### **2.3 Systemaudit des Bundesamtes für Verkehrs 2017**

Im Nodon-Bericht wurde auch der BAV-Prüfungsbericht 2017 erwähnt und kommentiert. Nodon kann nicht nachvollziehen, weshalb das BAV-Audit zum Schluss kommen konnte, dass im Jahr 2017 im Bereich Technik alles in bester Ordnung gewesen sei. Diese Feststellung führte dazu, dass sich die BVB-Führung auf den Standpunkt stellte, man habe die infrastrukturellen und technischen Probleme gar nicht erkennen können. Die Leitung der BVB machte geltend, auf das Fazit des BAV-Berichts vertraut zu haben.

*BAV-Bericht wirft Fragen auf*

Die GPK liess sich deshalb in der Folge den BAV-Bericht «Systemaudit BAV 2017: Überwachungsbericht» von den Verantwortlichen erläutern und erhielt Einblick in die Prüfungssystematik des BAV.

*BAV erklärt sich*

Das BAV überprüft bei einem Audit, ob die Anlagen und Fahrzeuge in einem betriebssicheren Zustand gehalten werden. Geprüft wird, ob das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt einen Überblick über den Zustand der Anlagen und Fahrzeuge hat. Wenn der Zustand der Fahrzeuge und Anlagen bekannt ist, dann sei auch die Planung der Wartungsarbeiten möglich. Beim Audit werde zudem geprüft, ob die notwendigen Dokumentationen vorliegen, ob die Prozesse gelebt und ob die Regelkreise geschlossen seien.

Ein Audit bestehe aus Interviews auf Stufe Management. Bei Betriebskontrollen prüfe man, wie gewisse Arbeiten durchgeführt werden. Es handle sich dabei jedoch lediglich um Stichproben. Da das

*BAV relativiert und präzisiert*

BAV nie alles prüfe, sondern immer nur eine Stichprobe zu bestimmten Aspekten mache. Deshalb sei ein Fazit, es sei alles in Ordnung – so wie das die BVB in ihrer Argumentation auch immer wieder mit Nachdruck behaupteten – selbst nach einem positiven Audit nicht zulässig. Hierauf weist das BAV auch explizit und schriftlich im Standardbegleitschreiben zu seinen Audits hin. Wörtlich schreibt das BAV: „Wir weisen Sie darauf hin, dass die Überwachung des BAV in keinem Fall die durch die Unternehmung eigenverantwortlich durchzuführenden Führungs-, Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten ersetzt.“

Das BAV hat der GPK erklärt, dass die Stichproben risikoorientiert ausgewählt würden und dass es keine umfassenden Inspektionen an Fahrzeugen durchführe, und es erstelle auch keine Gutachten. Aus einer Überprüfung können sich Hinweise oder Auflagen ergeben. Bei Hinweisen handle es sich auch um Anordnungen. Bei grösseren Lücken werden Auflagen erlassen, welche mit Fristen versehen werden. Das BAV überprüfe die Einhaltung dieser Fristen resp. die Beseitigung der Auflagen bei einer nächsten Überprüfung.

Bei den BVB wurde bisher alle drei bis vier Jahre eine Überwachung durchgeführt. Dieses Intervall werde nun generell und in der gesamten Schweiz auf 2 ½ Jahre verkürzt.

Das BAV habe an den Gesprächen anlässlich des Audits mit den BVB eine positive Lernwilligkeit gespürt. Man habe im Vergleich zu früheren Audits das Gefühl erhalten, dass ein kritischeres Hinterfragen der eigenen Arbeiten bemerkbar gewesen sei. Einzelne Unklarheiten habe es bei Schnittstellen und der Verwendung von Begriffen gegeben. Im Bereich Technik habe man den Eindruck erhalten, die Verantwortlichkeiten seien geregelt und die Prozesse würden gelebt.

*BVB-Personal  
kooperativ*

### **2.3.1 Feststellungen der GPK**

Die GPK nimmt die Ausführungen der BAV-Verantwortlichen zur Kenntnis. Zentral für die GPK sind folgende Aussagen des BAV:

*GPK ordnet  
Aussagen ein*

- Aus dem Audit dürfe nicht geschlossen werden, dass bei den BVB alles in Ordnung sei.
- Die Aussagen des BAV bezögen sich lediglich auf den durch das BAV geprüften Bereich.
- Für das BAV sei die Medienmitteilung der BVB überraschend gewesen und habe intern Fragen aufgeworfen.
- Ihre Kontrollen seien sehr stark auf sicherheitsrelevante Aspekte fokussiert.
- In Bezug auf die Lernfähigkeit der BVB handle es sich um eine summarische Aussage.

- Ihre Überprüfung habe gezeigt, dass die verschiedenen Informationen zwar bis zur Leitung des Geschäftsbereichs, nicht jedoch zwingend bis zum Direktor gelangen.
- Es handle sich bei ihren Überprüfungen nur um Stichproben und eine generelle Aussage lasse sich daraus nicht ableiten.

Aus Sicht der GPK relativieren diese Aussagen des BAV die Feststellungen der Firma Nodon. Es wird klar, dass seitens des BAV 2017 kein genereller Persilschein ausgestellt wurde.

Die GPK ist irritiert, dass der Nodon-Bericht dem BAV nicht zugestellt worden ist. Dabei müsste dieser Bericht, wenn er denn tatsächlich, wie von der BVB-Leitung behauptet, derart aufschlussreich sei, doch gerade auch für das BAV von Bedeutung sein.

*BAV kennt Nodon-Bericht nicht*

Der BAV-Bericht kann also nicht als Entlastung für die BVB angeführt werden. Der Bericht entbindet die Verantwortlichen nach Auffassung der GPK und des BAV nicht von der Führungsverantwortung.

*Keine Entlastung für BVB*

Erst auf Nachfrage hin wurde der GPK mitgeteilt, dass es einen sehr kritischen BAV-Auditbericht vom Januar 2014 gäbe. Daraufhin verlangte die GPK Einsicht in diesen Bericht, von welchem sie bis dato keine Kenntnis hatte. Darin werden bereits grosse Risiken erkannt. Das BAV beurteilte den Zustand verschiedener Abschnitte der Gleisanlagen als schlecht. Es sei «ein überdurchschnittlicher Überwachungs- und Instandhaltungsaufwand erforderlich». Auch bei der Betriebskontrolle Bus wurde etwa festgestellt, «dass die Buschauffeure die Kontrolle vor der Inbetriebnahme der Busse am Morgen nicht so durchführen, wie es in der Fahrdienstvorschriften der BVB (Übernahme / Prüfen der Fahrzeuge Kap. 2.3) vorgesehen» sei.

*Grobe Mängel schon 2014 bekannt*

Bereits im Jahr 2014 war offensichtlich allen Beteiligten bewusst, dass in Bezug auf die Infrastruktur dringender Handlungsbedarf besteht. Der entsprechende Bericht aus dem Januar 2014 zeichnet hierzu ein sehr klares Bild – beispielsweise auch in Bezug auf den Busbetrieb und die im Jahr 2019 bekannt gewordenen Verantwortlichkeitsfragen zum Thema «abgefahrene Pneus».

Auch dies ist für die GPK ein Hinweis, dass die BVB lange vor dem Sommer 2018 gewusst haben mussten, dass Teile der Infrastruktur in kritischem Zustand waren.

## **2.4 Bericht der Finanzkontrolle zur Spezialprüfung BVB**

Die GPK erteilte im Herbst 2018 der Finanzkontrolle einen Spezialauftrag. Die Finanzkontrolle sollte für das Rechnungsjahr 2018 die Geschäftsbereiche Infrastruktur und Technik sowie den Verdacht einer Submissionsverletzung auf Stufe Direktion untersuchen. Auch hier hat die GPK entschieden, für grösstmögliche Transparenz zu sorgen.

*Finanzkontrolle wird beauftragt*

Entsprechend liegt der Bericht der Finanzkontrolle diesem Spezialbericht als Anhang bei.

#### **2.4.1 Widersprüche zum Nodon-Bericht**

Eine zentrale Aussage des Berichts der Finanzkontrolle ist, dass die Ursache der ausserordentlichen Schäden nicht eindeutig im Bereich Technik festzulegen ist. Die Finanzkontrolle hält fest, dass der Rad/Schienen-Zusammenhang ein komplexes Zusammenspiel von Fahrzeugwartung, Schienenbeschaffenheit und Unterhalt sei. Nach Sichtung der Unterlagen und Interviews kam die Finanzkontrolle zum Schluss, dass sie keine Aussagen zur Ursache der ausserordentlichen Schäden machen könne. Ein Teil sei wohl tatsächlich auf die mangelhafte Wartung der Tramfahrzeuge zurückzuführen. Einen weiteren Teil stellen aber die Schweissarbeiten an den Schienen dar, was zum Bereich Infrastruktur gehöre und nicht zum Bereich Technik.

*Auch FIKO widerspricht Nodon*

Die Finanzkontrolle stellte auch fest, dass die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen Infrastruktur und Technik nicht formalisiert sei, d.h. es gebe keine institutionalisierten, definierten Prozesse und dadurch auch keine Prozessbeschreibungen, Weisungen oder Vorgaben. Die Zusammenarbeit werde momentan lediglich über Projekte gepflegt.

*Viele prozessuale Mängel*

Die Hauptprobleme im Geschäftsbereich Technik lägen jedoch eindeutig im Prozess «laufende Flottenwartung». Das Bandagenmanagement sei nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen worden. Wartungsintervalle seien zeitlich nach hinten geschoben und Spureinstellungen beim Combino versäumt worden. Es bestünde zudem ein zu tiefer Standardisierungsgrad in den Arbeitsprozessen. Fehlende oder unvollständige Stücklisten und Arbeitspläne seien die Folgen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen seien teilweise unklar geregelt oder würden nicht gemäss Stellenbeschreibungen gelebt. Im Weiteren würde das IT-System SAP zu wenig genutzt. Aus all diesen Gründen würden im Ablauf Fehler passieren, wie im Falle des Radsatzmanagements.

*Vorgaben nicht eingehalten*

Zur Frage der Kausalität zwischen den schlecht gewarteten Radsätzen und dem ausserordentlichen Schienenverschleiss macht die Finanzkontrolle keine Aussage. Einen zweifelsfreien Zusammenhang herzustellen sei auch dadurch erschwert, dass es noch Trams gäbe, welche seit der letzten Wartung hohe Kilometerbestände aufweisen und deren Räder und Bandagen trotzdem noch in den Toleranzgrenzen lägen. Für eine direkte Kausalität Rad/Schiene spreche jedoch, dass seit Abschluss der Wartung der Fahrwerke keine ausserordentlichen Schäden mehr an den Schienen aufgetreten seien.

*Kein eindeutiges Bild möglich*

Der Bericht der Finanzkontrolle stellt zudem in verschiedenen anderen Bereichen grössere Verfehlungen fest.



#### 2.4.2 Feststellungen der GPK

Der Bericht der Finanzkontrolle machte nicht weniger als zwölf Empfehlungen. Zehn davon wurden gar als bedeutend eingestuft, bei welchen unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Bereits diese Erkenntnisse erfüllen die GPK mit Besorgnis. Zudem sind die Widersprüchlichkeiten in den verschiedenen Berichten für die GPK irritierend.

*Zu viele Mängel*

#### 2.4.3 Schwere Submissionsverletzung

Besonders stossend aus Sicht der GPK ist, dass es gemäss dem Bericht der Finanzkontrolle auf höchster Führungsebene zu einer Verletzung des Beschaffungsgesetzes gekommen ist.

*Gesetz verletzt*

Die Geschäftsleitung der BVB beschloss im Oktober 2016, eine Führungsausbildung durchzuführen. Hierzu wurde in einem ersten Schritt eine Vereinbarung mit einer Firma aus Deutschland abgeschlossen. Eine konkrete Auftragssumme wurde in der Vereinbarung nicht fixiert.

In der Folge wurden verschiedene Seminartermine vereinbart. Die Vereinbarung wurde vom Direktor der BVB unterschrieben. Aufgrund des intern geregelten Prozesses "Submission" (Laufkarte der BVB "10192 - GL WS Führung") wurde für das Beschaffungsobjekt "Workshop der GL zum Thema Führung mit externer Begleitung" als Verfahrensart ein freihändiges Verfahren mit einem Wert von CHF 66'000 (ca. € 55'300.-) definiert. Im Gegensatz zu allen anderen Verfahren ist das freihändige Verfahren an keine formalen Verfahrensvorschriften gebunden. Im freihändigen Verfahren fordert der Auftraggeber direkt und ohne Publikation ein Unternehmen auf, ein Angebot einzureichen.

*Freihändig vergeben*

Im Fall der BVB-Führungsausbildung gibt es keine Hinweise und Dokumentationen, dass weitere Anbieter für eine Offerte angefragt wurden, d.h. der Markt spielte nicht. Im Weiteren sind keine Evaluationen und Marktanalysen weiterer Anbieter für das Auswahlverfahren dokumentiert. Welche Argumente schliesslich den Ausschlag zugunsten der deutschen Firma gaben, entzieht sich den Kenntnissen der Finanzkontrolle. Die aufgelaufenen Kosten für diese vier Seminartermine betragen € 59'760.95.

*Markt spielte nicht*

Im Anschluss an diese Führungsschulung wurde beschlossen, auch das übrige Kader zu schulen und ein einheitliches Führungssystem einzuführen. Dabei bestand ursprünglich die Absicht, die weiterführende Ausbildung in-house und mit einem eigenständigen Konzept vorzunehmen. Dazu wurde ein pensionierter HR-Fachmann mit einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt. Kurz vor Beginn der geplanten Kaderausbildung reichte er die Kündigung ein. Da die Ausbildungstermine für das Kader bereits geplant und kommuniziert waren, entschied die Geschäftsleitung, die Führungsschulungen für das Kader mit externer Unterstützung der deutschen Firma weiterzuführen.

*Deutsche Firma kommt zum Zug*

Eine zweite interne Laufkarte (10262 Führungsausbildung Kader BVB) wurde erstellt. Dabei wurde der geplante Beschaffungswert für die Periode 2017 bis 2019 mit CHF 594'000.- beziffert.

*Weitere freihändige Vergaben*

Auf eine Ausschreibung wurde mit folgender Begründung verzichtet: «Da das Führungssystem urheberrechtlich geschützt ist, können die benötigten Leistungen nur von dieser Firma erbracht werden. Somit kann der Auftrag freihändig vergeben werden mit der Begründung, dass dadurch Schutzrechte des geistigen Eigentums verletzt würden und der Auftrag deshalb nicht dem Submissionsrecht untersteht (Beschaffungsgesetz Art. 3 Abs. 4a).»

Die Finanzkontrolle stellte fest, dass die Urheberrechtsbegründung der BVB mit den vorliegenden Informationen sachlich nicht nachvollziehbar sei. Ebenso sei nicht ersichtlich, worin die Unterschiede der von den BVB beschafften Management-Dienstleistungen und den Management-Dienstleistungen anderer Anbietern liegen.

*Begründung fehlt*

In der Zeit vom Oktober 2016 bis Dezember 2018 sind dadurch Gesamtkosten in der Höhe von CHF 649'959.57 entstanden. Zwischenzeitlich wurde die Zusammenarbeit mit der Firma aufgelöst.

*Hohe Gesamtkosten*

Obwohl der geplante Beschaffungswert CHF 594'000.- betrug, wurde keine Ausschreibung durchgeführt. Die Urheberrechtsbegründung der BVB-Verantwortlichen ist sachlich nicht nachvollziehbar. Die Finanzkontrolle empfiehlt daher, bei analogen Fällen zukünftig ein Pflichtenheft zu erstellen, eine Marktanalyse vorzunehmen und eine entsprechende korrekte Ausschreibung durchzuführen.

*Entscheid nicht nachvollziehbar*

#### **2.4.4 Feststellungen der GPK**

Die von der Finanzkontrolle getätigten Schlussfolgerungen werden aus Sicht der GPK von den Aussagen eines Whistleblowers untermauert. Er hält fest, dass es intern offenbar Unstimmigkeiten zur Einschätzung zum Verzicht auf die Ausschreibung gegeben habe.

*Whistleblower bestätigt  
Finanzkontrolle*

Für die GPK sind die Feststellungen der Finanzkontrolle gravierend. Sie belegen, dass auf höchster Führungsebene der BVB noch immer nicht die notwendige Sensibilität für Ausschreibungen besteht. Währenddem auf den unteren Ebenen in Bezug auf die Ausschreibungen Nulltoleranz herrscht, setzt sich die oberste Leitung über eigene Richtlinien hinweg.

*Gravierende Feststellungen*

#### **2.5 Mitarbeitendenbefragung 2018 und Whistleblower**

Der Verwaltungsrat der BVB hat im Jahr 2018 bei einer externen Firma eine Mitarbeitendenbefragung in Auftrag gegeben (siehe Anhang). Diese Umfrage ergab, dass das Betriebsklima bei den BVB nach wie vor schlecht ist. Die Situation hat sich im Vergleich zu früheren Jahren nicht verbessert, sondern eher noch verschlechtert. Dies sowohl im Vergleich zu den Ergebnissen der letzten Befragung wie auch im Vergleich zum

*Stimmung im Keller*

nationalen Benchmark. Hervorzuheben ist, dass bei den Mitarbeitenden das Vertrauen in die Direktion der BVB fehlt und dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Fahrdienst am geringsten ist. Die Anzahl der Absentzstage ist noch immer sehr hoch und sogar noch einmal angestiegen.

Ein Whistleblower bestätigte gegenüber der GPK die Erkenntnisse aus der Mitarbeitendenbefragung. Er sprach sogar von krankmachenden Bedingungen für die Mitarbeitenden. Die Instabilitäten im Unternehmen, vor allem in den Bereichen Finanzen und Technik, würden viele Probleme generieren und ihm grosse Sorgen bereiten. Es sei ein grosses Thema im Unternehmen, wie rückwärts orientierte Personen dazu gebracht werden können, effizient und marktgerecht zu handeln. Entsprechend habe dieser von der Geschäftsleitung verursachte Druck bei den Mitarbeitenden für grosse Verunsicherung gesorgt. Abbild dieser Verunsicherung und Unzufriedenheit seien neben den Resultaten der Befragung insbesondere die sehr hohe Zahl an Krankheitstagen. Mitarbeitende verschiedener Stufen hätten das Unternehmen verlassen oder seien krankgeschrieben – darunter nicht weniger als 25 Controller.

*Krankmachende  
Arbeitsbedingungen*

Hinzu komme, dass verschiedene Geschäftsbereiche in den BVB seit Jahren nur interimistisch besetzt und diverse Versetzungen erfolgten seien. Für den Whistleblower ist klar, dass der derzeitige Direktor unfähig zur Führung des Unternehmens sei. Der Vizedirektor sei überdies ungeführt und für das gesamte Personal das eigentlich noch viel grössere Problem. Der Direktor sei als Effizienzsteigerer eingesetzt worden, entsprechend verstehe er die BVB als Abteilung, welche man mit Avanti und Kaizen in wenigen Wochen neu aufstellen könne. Diese Art der Führung funktioniere jedoch nicht, sie sei vielerorts eine grosse Verschwendung von finanziellen und personellen Ressourcen. Solche Veränderungen erreiche man nicht mit einwöchigen Workshops – insbesondere dann nicht, wenn die Mitwirkungsmöglichkeiten nur Farce seien.

*Fluktuation schafft  
Unruhe*

Die Mitarbeitendenbefragung war auch Thema mehrerer Hearings mit dem Departementsvorsteher und der Präsidentin des Verwaltungsrates. Auf die schlechten Umfrageresultate angesprochen, räumte die Verwaltungsratspräsidentin gegenüber der GPK ein, dass es offensichtlich noch immer grosse Kommunikationsprobleme zwischen den verschiedenen Ebenen gebe. Sie sei mit den Resultaten der Umfrage ebenfalls nicht zufrieden. Man sei bestrebt, die Mitarbeitenden ernster zu nehmen und die Führungskräfte zu schulen, besser hinzuhören. Auch sei es wichtig, für die Mitarbeitenden Möglichkeiten zu schaffen, an die nächsthöhere Stelle zu gelangen, wenn die Kritik bei der vorgesetzten Person nicht ankomme. Eine Eskalation sei bis zur Compliance-Stelle oder zur Ombudsstelle möglich. Sie selbst habe mehrfach auf diese Möglichkeiten hingewiesen. Auch gibt sie zu, dass die Mitarbeitendenbefragung der Geschäftsleitung ein schlechtes Zeugnis ausstellen würde. Es sei so, dass bei vielen Leuten eine gewisse Resignation herrsche, trotz einer immer noch hohen Identifikation mit dem Unternehmen. Gleichzeitig habe sie aber auch

*VRP bestätigt  
Kommunikations-  
probleme*

eine gewisse Aufbruchstimmung gespürt, welche sich an den Mitarbeitendenanlässen akzentuiert habe.

Auch der Departementsvorsteher äusserte sich gegenüber der GPK zu den Resultaten der Mitarbeitendenbefragung. Er stellte sich dabei auf den Standpunkt, dass aus seiner Sicht die notwendigen Schritte seitens Verwaltungsrat und Direktion eingeleitet worden seien und dass man kontinuierlich an einer Verbesserung arbeite. Deshalb müsse er den Verwaltungsrat nicht ermahnen und auch die Verbesserung der Situation an den Eignergesprächen nicht speziell erwähnen. Er selbst erhalte auch von verschiedenen Mitarbeitenden der BVB die Rückmeldung, dass das Thema auf Stufe Verwaltungsrat und Direktion angekommen sei und bearbeitet werde. Darauf vertraue er.

*Departementsvorsteher relativiert*

Gleichzeitig betonte der Departementsvorsteher, dass die Umfrage ein gespaltenes Bild zeige, wie es häufig bei Unternehmen vorkomme. Er interpretiere es so, dass einerseits die Mitarbeitenden sehr zufrieden seien und sagen, sie würden gerne bei den BVB arbeiten und sich stark mit dem Unternehmen identifizieren. Andererseits schimpfen viele über die Vorgesetzten und über die Geschäftsleitung. Hier zeige sich eine Diskrepanz. Er betrachte die Mitarbeiterzufriedenheit deswegen differenziert. Zur überdurchschnittlich hohen Absenzenquote hielt er fest, dass dies schon vor 20 Jahren diskutiert worden sei. Das Problem liege zu einem Teil tief in der BVB-Unternehmenskultur, und es gebe dagegen kein Wunderrezept. Man müsse insbesondere im Fahrdienst und im mittleren und oberen Kader auf eine Verbesserung hinarbeiten. Es müssten gemeinsam mit dem Personal tragfähige Arbeitszeitmodelle entwickelt werden. Hierzu sei jedoch auch Einiges in Bewegung. Er habe den Eindruck, dass dem Thema im Verwaltungsrat hohe Priorität beigemessen werde. Es müsse dem oberen Kader auch gelingen, das mittlere Kader besser in die Modernisierungsprozesse zu begleiten. Solche Change-Prozesse seien anspruchsvoll, hier können auch immer wieder Fehler passieren. Ziel sei aber, dass die Mitarbeiterzufriedenheit steige.

### **2.5.1 Feststellungen der GPK**

Die GPK hat die Resultate der Mitarbeitendenbefragung mit Sorge zu Kenntnis genommen. Diese Sorge wurde durch die Berichte der Whistleblower noch verstärkt. Die GPK anerkennt, dass der Verwaltungsrat sich dieser Problematik bewusst ist.

Sie muss aber auch konstatieren, dass es dem im Jahr 2014 neu einberufenen Direktor nicht gelungen ist, die bei einem Transportunternehmen eminent wichtige Mitarbeitendenzufriedenheit, zu verbessern. Leider ist der Mittelwert der gemessenen Zufriedenheit der Mitarbeitenden seit der letzten Befragung sogar noch gering schlechter geworden. Dieser Mittelwert liegt 14 Basispunkte unter dem nationalen Benchmark, wobei eine Abweichung von 6 Punkten bereits als "deutlich schlechter" qualifiziert wird. Beim Index aus den Fragen Arbeitsklima,

attraktiver Arbeitgeber und Zuversicht in die Zukunft liegen die BVB gar 26 Punkte hinter dem nationalen Benchmark.

Hervorzuheben ist aus Sicht der GPK auch, dass bei der Frage, ob Vertrauen in die Geschäftsleitung bestehe, im Mittelwert nur 39 Basispunkte erreicht wurden (29 Punkte unter dem nationalen Benchmark), und dass bei der Frage, ob die Geschäftsleitung die Anliegen der Mitarbeitenden ernst nimmt, nur 37 Basispunkte erreicht wurden (6 Basispunkte schlechter als 2016). Auch haben die Mitarbeitenden offenbar nicht den Eindruck, dass die Geschäftsleitung die Unternehmenswerte vorlebt (38 Basispunkte und 28 Punkte unter dem nationalen Benchmark).

*Schlechte Werte*

Die GPK erachtet diese Ergebnisse im Hinblick auf die Zukunft der BVB für beunruhigend.

## **2.6 Strategische Führungsebene**

Im November 2017 wurde der neue Verwaltungsrat der BVB vom Regierungsrat bestimmt. Der Regierungsrat wählt gemäss neuem BVB-Organisationsgesetz fünf der insgesamt sieben Mitglieder des Verwaltungsrates. Zudem bestimmt er die Präsidentin oder den Präsidenten des Gremiums. Mit Yvonne Hunkeler übernahm per 1. Januar 2018 eine Fachfrau in Verkehrsfragen das Verwaltungsrats-Präsidium der BVB. Die Unternehmensberaterin amtiert zudem als Verwaltungsratspräsidentin der Verkehrsbetriebe Luzern AG und ist Mitglied des Verwaltungsrates bei den Berner Oberland-Bahnen BOB. Der Regierungsrat begründete ihre Wahl damit, dass sie mit den strategischen Herausforderungen von öffentlichen Transportunternehmen bestens vertraut sei. Zudem bringe sie fundierte Kenntnisse in der Zusammenarbeit mit politischen Gremien sowie bezüglich Public Corporate Governance mit. Als Luzerner Kantonsrätin und Präsidentin der Aufsichts- und Kontrollkommission verfüge sie zudem über wertvolle politische Erfahrung.

*Seit 1.1.18 neue VRP im Amt*

Mit seiner Wahl richtet der Regierungsrat den BVB-Verwaltungsrat im Einklang mit den Empfehlungen der GPK auf Kompetenzen im Bereich des Öffentlichen Verkehrs und in der strategischen Führung von öffentlichen Unternehmen aus. Die neue Zusammensetzung des Verwaltungsrates berücksichtigt zudem die gemäss BVB-OG vorgeschriebene Quote, wonach mehr als die Hälfte der vom Regierungsrat gewählten Mitglieder im Kanton Basel-Stadt wohnen müssen.

*BVB-OG setzt Rahmen*

Die GPK hat sich in der Folge mit der neuen Verwaltungsratspräsidentin und ihrem Vizepräsidenten, dem vormaligen interimistischen Präsidenten des Verwaltungsrats, zur generellen Rolle, ihren Aufgaben und der Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Direktion resp. dem Verwaltungsrat und dem Eignervertreter ausgetauscht. Dieser Austausch und der Wunsch einer Verschriftlichung dieses Austausches

*Austausch nun institutionalisiert*

waren überdies auch stets Erwartung der GPK. Entsprechend forderte die GPK Einsichtnahme in die Mandatsverträge zwischen dem Regierungsrat und den vom Regierungsrat gewählten Verwaltungsräten sowie die Zustellung der Protokolle der Gespräche zwischen Eigervertreter und den vom Regierungsrat gewählten Verwaltungsräten.

Die Verwaltungsratspräsidentin führte gegenüber der GPK aus, dass sie mit dem Präsidium bei den BVB eine herausfordernde Aufgabe angetreten habe. Sie sei sich dessen schon vor dem Antritt bewusst gewesen und habe ihre Arbeit auf drei Themen konzentriert: Erstens habe sie sich für das Thema Infrastruktur und Unterhalt interessiert, zweitens für das Thema Mitarbeitendenzufriedenheit und drittens für das Thema Avanti (Anm. der GPK: Effizienzsteigerungsprogramm). Beim ersten Thema habe sie das Gefühl, die BVB seien nun auf gutem Weg, beim zweiten Thema gebe es noch viel zu tun und im Hinblick auf Avanti hätten sich in der Zwischenzeit einige Dinge nicht zuletzt aufgrund der neuen Eignerstrategie, welche im 2018 verabschiedet wurde, verändert. Grundsätzlich gebe es aber nach wie vor einige Defizite.

*Grosse  
Herausforderung*

Zur Unruhe im Unternehmen hielt sie fest, dass nicht etwa die Komplexität des Unternehmens Ursache sei. Vielmehr sei der Ursprung hierzu auf der Führungsebene zu suchen. Reorganisationen hätten immer sachliche Gründe und auch bei anderen Unternehmen, welche sie präsidiert, sei, trotz personeller Konstanz, nicht immer alles gut. Hauptaufgabe des Verwaltungsrates sei es, geeignete Führungskräfte einzustellen.

*Mangelnde  
Konstanz*

Sie führt auch aus, dass aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat sehr gut sei und ein sehr enger Austausch zwischen ihr und dem Direktor der BVB stattfinde. Auch mit dem Eigervertreter bestehe eine gute Vertrauensbasis und Zusammenarbeit. Neben den regulär stattfindenden Gesprächen tausche sie sich auch immer wieder an Anlässen und bei anderer Gelegenheit mit ihm aus. Die Erarbeitung der neuen Eignerstrategie sei ein intensiver Prozess gewesen. Viele Punkte der Strategie würden jetzt in den Ausschüssen des Verwaltungsrates weiter behandelt. Diese Schnittstellen zum Kanton hätten im ersten Halbjahr 2018 prioritär geregelt werden müssen und konnten nun geklärt werden.

*Gute  
Zusammenarbeit*

## **2.7 Direkte Aufsicht (Regierungsrat)**

Im Rahmen früherer Berichte hatte die GPK das Anliegen geäußert, dass die zwischen dem Eigervertreter und den durch den Regierungsrat gewählten Vertreterinnen und Vertreter des Verwaltungsrates nicht nur Mandatsverträge, sondern auch Protokolle der jeweiligen Jahresgespräche geschrieben werden. Diese Unterlagen hat die GPK im Hinblick auf diese Untersuchung einverlangt und zugestellt erhalten. Im Weiteren hat die GPK den Regierungsrat ersucht, ihr die Protokolle der einmal pro Quartal stattfindenden Eigergespräche BVB/BVD zu übermitteln. Diese Eigergespräche finden jeweils im

*GPK überprüft*

Beisein des Departementvorstehers, der Verwaltungsratspräsidentin, dem Direktor der BVB, dem Vizedirektor der BVB sowie weiteren Kadermitarbeitenden des BVD statt.

Auch die Protokolle der zusätzlichen, jährlichen Eignerggespräche im Beisein des Finanzdepartements (gemäss Eignerstrategie) wurden eingefordert. Die GPK musste dabei feststellen, dass zu diesen Gesprächen keine Protokolle erstellt wurden.

Zusätzlich stellte die GPK dem Departementvorsteher weitere Fragen zum generellen Zusammenspiel zwischen ihm und dem Verwaltungsrat und wollte in Bezug auf die verschiedenen Vorkommnisse bei den BVB, namentlich Mitarbeitendenbefragung, Fluktuation, Krankheitstage, Nodon-Bericht, FIKO-Bericht und Schäden an Gleisen, Auskunft und seine Einschätzung der Situation erhalten.

Der Departementvorsteher stellte sich auf den Standpunkt, dass die Besetzung des Verwaltungsratspräsidiums sehr sorgfältig angegangen worden sei und man mit der neuen Präsidentin eine ausserordentlich geeignete Person für dieses Amt gefunden habe. Der regelmässige Austausch zwischen ihm als Eignervertreter und dem Verwaltungsrat sei gewährleistet. Man telefoniere nicht jeden zweiten Tag, aber ein intensiver Austausch zu relevanten Themen sei gewährleistet. Auch die Eignerstrategie habe man gemeinsam erarbeitet, und sie sei nicht einfach vom BVD verfasst worden. Die Ausarbeitung habe einen iterativen Prozess durchlaufen, der Verwaltungsrat habe wichtige Rückmeldungen gegeben. Entsprechend stünden sowohl der Gesamregierungsrat als auch alle Verwaltungsräte hinter dieser Strategie. Die Zusammenarbeit gehe weit über das Papier hinaus, es bestehe vielmehr ein Commitment von Verwaltungsrat und Regierungsrat über die gemeinsamen Ziele.

*RR erarbeitet  
Eignerstrategie mit  
VR*

In Bezug auf die immer noch grosse Unruhe im Unternehmen stellt sich der Departementvorsteher auf den Standpunkt, dass das permanente Hinterfragen der Grundstruktur, der Rechtsform, der Nähe zum Kanton usw. sicher nicht dazu beitragen würde, Ruhe in das Unternehmen zu bringen. Er halte diese Diskussionen, auch in der GPK, für schädlich. Im Hearing warnte er deshalb davor, neue Fronten zu öffnen und die Mitarbeitenden noch mehr zu verunsichern.

*Unruhe komme von  
ausssen*

Auf die Frage der GPK, weshalb sich das BVD resp. der Departementvorsteher im Sommer 2018 nicht zu den ausserordentlichen Schäden an den Gleisen geäussert habe, erklärte er, dass es sich um ein betriebliches Thema handelte und die Geschäftsleitung und nicht etwa er in der Pflicht gestanden hätten, darüber zu berichten.

*Gleisschäden für DV  
kein Grund zur  
Intervention*

In einem zweiten Hearing stellte sich der Departementvorsteher im Frühling 2019 erneut der GPK und beantwortete weitere Fragen zu den Vorkommnissen und insbesondere auch zu den Resultaten der verschiedenen Untersuchungen, Berichten und Befragungen.

*Regelmässiger  
Kontakt*

An diesem Hearing bestätigte der Departementsvorsteher nochmals, dass er mit allen vom Regierungsrat gewählten Verwaltungsratsmitgliedern regelmässig in Kontakt stehe und entsprechend jährlich je ein protokolliertes Gespräch mit jedem einzelnen Mitglied stattfindet. Bei Bedarf führe er zwischendurch auch ein Telefonat. Zudem treffe er sich mindestens vier Mal pro Jahr mit der Verwaltungsratspräsidentin zu formalisierten Gesprächen.

Sodann erläuterte er, dass es sich bei den Verwaltungsratsprotokollen nicht um reine Beschlussprotokolle handle, sondern um erweiterte Beschlussprotokolle, die auch die wichtigsten Argumente enthielten. Dies sei auch ein Wunsch aus der GPK gewesen. Aus seiner Sicht ergebe sich anhand dieser Protokolle ein genügend gutes Bild darüber, ob die Kantonsvertreter im Verwaltungsrat im Sinne der Eignerstrategie – und somit der Mandatsverträge – agieren würden.

*Klares Bild möglich*

Aus seiner Sicht habe auch die Verbesserung des Betriebsklimas und die Mitarbeiterzufriedenheit, eine Empfehlung aus dem GPK-Sonderbericht aus dem Jahre 2017, als Zielformulierung in genügendem Umfang Eingang in die Eignerstrategie gefunden. Offensichtlich hapere es aber noch bei der Umsetzung, wie die Mitarbeitendenbefragung 2018 aufzeige. Der Verwaltungsrat sei sich seiner Meinung nach dessen sehr bewusst und versuche mit Nachdruck auf eine Verbesserung hinzuwirken. Mitarbeiterzufriedenheit lasse sich allerdings nicht befehlen, sondern sei eine Frage der Betriebskultur. Er sei auch nicht in die Situation gekommen, dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung zu sagen, dass sie der Mitarbeiterzufriedenheit mehr Aufmerksamkeit beimessen sollten. Gerade die Verwaltungsratspräsidentin habe immer wieder betont, wie wichtig diese sei, weshalb es keine Ermahnungen seinerseits benötigte. Entsprechend sei das Thema «Mitarbeiterzufriedenheit» auch nicht speziell Thema der Eignerggespräche gewesen. Bei diesen Gesprächen würden vor allem Differenzen und Themen besprochen, die weit in die Zukunft griffen.

*Departementsvorsteher stützt VR*

Der Departementsvorsteher wollte zudem festgehalten haben, dass die Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit ein gespaltenes Bild zeige. Das komme in Unternehmen häufig vor. Deshalb müsse man diese Umfrage sehr differenziert betrachten. Zur Krankheitsrate, welche bei den BVB sehr hoch ist, erklärte der Departementsvorsteher, dass dies bei den BVB seit 20 Jahren ein grosses Thema sei.

*Mitarbeiterumfrage wird relativiert*

Ein quantitatives Ziel zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sei in der Eignerstrategie nicht vorgegeben worden. Dies würde letztlich auch den Kern der Sache nicht treffen. Eine solche Zufriedenheit sei viel weniger gut zu messen, als z.B. ein Finanzabschluss.

In Bezug auf die ausserordentlichen Schäden wurde der Departementsvorsteher in Absprache mit der Präsidentin des Verwaltungsrates direkt vom Direktor informiert. Diese Information sei wenige Tage nach Feststellung der Schäden auf telefonischem Wege erfolgt.



Zum Nodon-Bericht erklärte der Departementsvorsteher, dass er diesen im Februar 2019 zur Kenntnis genommen habe. Dieser Bericht habe die ersten Vermutungen vom August 2018 bestätigt. Entsprechend habe er dort keinen grossen Gesprächsbedarf gesehen und diesen Bericht im Eignergespräch vom 22. Februar 2019 auch nicht speziell erwähnt. Die Quintessenz des Berichts sei, dass die Geschäftsleitung sehr rasch gehandelt und die richtigen Massnahmen ergriffen habe. Vielleicht seien diese Massnahmen etwas zu blitzartig ergriffen worden. Es gebe aber keine Anzeichen dafür, dass die Geschäftsleitung nicht richtig gehandelt habe. Im Nodon-Bericht stehe auch, dass die Umstellung in der Werkstatt zu wenig begleitet worden sei. Man hätte die Mitarbeitenden enger begleiten müssen. Dies hätte jedoch die Geschäftsleitung längst selbst erkannt. Die Geschäftsleitung habe demnach bereits ein halbes Jahr vor der Fertigstellung des Berichts richtig gehandelt.

*Nodon-Bericht zur  
Kenntnis genommen*

Der Eignervertreter erklärte weiter, er sehe keinen Widerspruch zwischen seinem Urteil und dem Umstand, dass die Probleme in der Werkstatt möglicherweise weitaus früher hätten erkannt werden können. Natürlich wäre es aus seiner Sicht wünschenswert gewesen, wenn man die Probleme früher bemerkt hätte.

*Eignervertreter ortet  
keine Verantwortung  
beim Direktor*

Über die Feststellungen der Finanzkontrolle bezüglich einer unrechtmässigen Auftragsvergabe bei den Führungsseminaren sei er in Kenntnis gesetzt worden. Die BVB haben aus seiner Sicht grundsätzlich eine sehr strenge Ausschreibungspraxis. Es werde stark auf die Compliance geachtet. Dieser Fall sei wohl durch die Maschen gefallen, und er könne sich im Detail dazu nicht äussern. Die BVB würden diesen Fall nicht bestreiten und hätten dargelegt, wie es zu dieser unrechtmässigen Vergabe gekommen sei. Er halte diese Geschichte keineswegs für einen schwerwiegenden Verstoss und nichts würde darauf hindeuten, dass systematische Probleme vorhanden seien. Die Finanzkontrolle habe diesen Fall richtigerweise submissionsrechtlich moniert und die BVB hätten daraus sicherlich gelernt. Das Submissionsrecht sei ein ausgesprochen spezialisiertes Rechtsgebiet und beinhalte eine gewisse Komplexität. Es gebe Fälle, die einen gewissen Interpretationsspielraum offenlassen. Wenn also die Finanzkontrolle das Vorgehen so eindeutig rüge, dann werden sich die BVB in Zukunft sicher danach richten.

*Submissionsver-  
letzung relativiert*

Einen Austausch zum Finanzkontrollbericht habe es zwischen ihm und dem Verwaltungsrat allerdings nicht gegeben. Wenn ein Bericht eine adäquate Stellungnahme des Unternehmens zu den einzelnen Empfehlungen enthalte, dann müsse er dem Verwaltungsrat nicht sagen, was zu tun sei. Er habe die Ausführungen der Finanzkontrolle aufmerksam gelesen, die Empfehlungen seien im Unternehmen angekommen.

*Departementsvor-  
steher sieht sich  
nicht in der  
Verantwortung*

Auf die Frage hinsichtlich des Vertrauens in die strategische und operative Führung könne er bejahen, dass dieses Vertrauen weiterhin vorhanden sei. Er findet den Verwaltungsrat unter der derzeitigen

*Er vertraut VR und  
Direktion*

Präsidentin gut aufgestellt. Er traue der Verwaltungsratspräsidentin zu, dass sie den Turnaround bei den BVB schaffe.

Nach Meinung des Departementsvorstehers bringe das neue BVB-OG gewisse Herausforderungen in Bezug auf die Besetzung des Verwaltungsrats mit sich. Zwei Verwaltungsratsmitglieder werden vom Regierungsrat gewählt, daher könne man das Profil dieser Personen nicht auf die anderen Mitglieder abstimmen. Von den fünf von Basel-Stadt gewählten Mitgliedern müssen zudem gemäss BVB-OG zwei bis drei Mitglieder Frauen sein. Ausserdem bestehe die Anforderung, wonach mindestens drei der fünf Mitglieder im Kanton Basel-Stadt Wohnsitz haben müssen. Die Kombination der beiden Anforderungen erschwere die Suche nach geeigneten Verwaltungsratsmitgliedern.

*Auswahl von VR-  
Personal sei infolge  
BVB-OG erschwert*

Er sei zudem schon länger der Ansicht, dass dem BVB-Verwaltungsrat eine Verstärkung aus dem Bau- oder Verkehrsingenieurwesen guttäte. Es gäbe auch einige gute Kandidaten, aber leider wenig Frauen. Bei denen, die auch noch im Kanton wohnen würden, bestehe zudem die Schwierigkeit, dass das Verwaltungsratsmandat aus Compliancegründen nicht möglich sei.

Er glaube zudem nicht, dass die BVB in einem wesentlich schlechteren Zustand als andere Transportunternehmen der Schweiz seien. In Basel gebe es eine spezielle Medienlandschaft. Er sehe darin die Hauptgründe für diese Wahrnehmung und denke, dass auch der GPK eine gewisse Verantwortung zukomme. Daher denke er, dass der Verwaltungsrat gut beraten sei, nicht schon wieder einen Direktor zu entlassen. Die BVB brauche dringend Ruhe. Diese werde aber nicht einkehren, indem man hektische Personalentscheide an der Spitze treffe. Ruhe kehre dann ein, wenn man dem Verwaltungsrat und der Direktion den Rücken stärke.

*BVB in gleichem  
Zustand wie andere  
ÖV-Unternehmen*

Es sei zudem nicht an ihm, die Qualität des Direktors zu beurteilen. Dies sei Kernaufgabe des Verwaltungsrates. Die Verwaltungsratspräsidentin sei der Ansicht, dass der Direktor der richtige Mann für diesen Job sei. Schwächen müssten seiner Auffassung nach durch eine Anpassung der Geschäftsleitungsstruktur aufgefangen werden. Man sei nahe daran, die Geschäftsleitung so aufzustellen, wie sie am besten funktionieren könne und wie sie der Wunschvorstellung des Verwaltungsrates und des Direktors entspreche.

Er selbst habe zudem die nötige Distanz zum Unternehmen und es sei deshalb richtig und wichtig, dass vor allem der Verwaltungsrat gut funktioniere. Ein Teil der Probleme bei den BVB liegen aus seiner Sicht nicht bei personellen Fragen, sondern vielmehr bei der Struktur. Er sei der Ansicht, dass man die jetzige Struktur beibehalten sollte. Er würde es für verfehlt halten, wenn man die BVB wieder in die Verwaltung eingliedern würde oder in eine AG transformieren wolle. Probleme würden dadurch nicht gelöst, sondern verschärft werden. Daher sei angezeigt, an den jetzigen Strukturen zu arbeiten. Auch müsse man dem neu zusammengesetzten Verwaltungsrat etwas mehr Zeit zugestehen. Weiter müsse man auch dem revidierten OG-BVB die Chance geben,

*Jetzige Struktur  
nicht verändern*

Wirkung zu entfalten. Nach etwas mehr als einem Jahr sei es nicht angebracht, schon wieder über die Strukturen sprechen.

## 2.8 Operative Führungsebene

Anlässlich der Hearings mit der Verwaltungsratspräsidentin und dem Departementvorsteher wurde von Seiten der GPK auch die Position des Direktors zur Sprache gebracht.

Die GPK nahm zur Kenntnis, dass die Verwaltungsratspräsidentin eine Analyse aller Vorkommnisse und der Defizite auf Direktionsebene plane. Andererseits war nach Auffassung der GPK bei der Verwaltungsratspräsidentin in Anbetracht der schwierigen Gesamtsituation auch eine gewisse Ratlosigkeit zu spüren. Sie erklärte der GPK, dass aus Sicht des Verwaltungsrates weitere Wechsel in der Geschäftsleitung nicht ratsam seien. Ein personeller Wechsel würde nur kurzfristig etwas Ruhe bringen. Ziel sei es, Ruhe und Konstanz in das Unternehmen, namentlich auch in die Geschäftsleitung, zu bringen.

Die Verwaltungsratspräsidentin räumte gegenüber der GPK ein, dass beim Direktor gewisse Kommunikationsdefizite bestünden. Gerade in Bezug auf die Geschichte rund um einen abgefahrenen Pneu bei einem Bus der BVB habe sie beim Direktor bezüglich seiner Kommunikation gegenüber den Medien intervenieren müssen. Derartige Kommunikationsspannen seien nicht hilfreich. Sie stelle sich jedoch auf den Standpunkt, dass jeder Mensch Defizite habe – also auch ein neuer Direktor. Weiter hält sie fest, dass das Unternehmen einen Direktor brauche, welcher für das Unternehmen und die Angestellten der Richtige sei, nicht für die Medien.

*Kommunikationsdefizite*

Der Departementvorsteher bestätigte die Haltung der Verwaltungsratspräsidentin in Bezug auf die Stärken und Schwächen des Direktors. Dieser bringe einen hervorragenden Hintergrund mit und gerade das Führen von Change-Prozessen sei eine seiner Stärken. Er habe aber, wie alle, auch Schwächen und diese orte er, ähnlich wie die Verwaltungsratspräsidentin, ebenfalls im kommunikativen Bereich. Man müsse in einem Unternehmen solche Schwächen auffangen, indem beispielsweise gewisse Aufgaben an andere Personen delegiert würden oder man an seinen Stärken arbeite. Gerade die sogenannte «Pneu-Geschichte» habe dies bewiesen. Es müsse nicht zwingend der Direktor vor den Medien auftreten, hier könne man auch auf einen Mediensprecher verweisen.

*Nobody is perfect...*

### 2.8.1 Feststellungen der GPK

Die GPK ist skeptisch, ob der Direktor Change-Prozesse optimal begleiten könne. Die diesbezüglich positive Einschätzung des Departementvorstehers steht auch in Widerspruch zu den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung: 64% der befragten Personen hielten die Aussage, dass in den BVB für Veränderungsprozesse genügend Zeit zur

Verfügung gestellt würde, für unzutreffend (dieser Wert lag 24 Punkte unter dem nationalen Benchmark).

Die GPK ist sehr wohl der Ansicht, dass es auch in den BVB eine gesunde Fehlerkultur braucht. Die Kommission schätzt die Wahrscheinlichkeit als gering ein, dass unter dem aktuellen Direktor Ruhe im Unternehmen einkehren kann.

### **2.8.2 Effizienzsteigerungsprogramm / Whistleblower**

Gegenstand der Diskussionen in der GPK war auch das Effizienzsteigerungsprogramm, welches sich die BVB selbst verordnet haben. Dieses Programm kommt laut Mitarbeitendenbefragung bei der Belegschaft schlecht an. Das damit verbundene Ziel einer Effizienzsteigerung von 20% ist aus Sicht des Whistleblowers zwar grundsätzlich realistisch. Es sei aus seiner Sicht aber falsch, ein lineares Sparprogramm zu diktieren. Hierzu sollte zuerst eine vernünftige Analyse durchgeführt werden, und man müsse als Unternehmensleitung eine gewisse Fantasie dafür haben, wie man ein Unternehmen vorwärtsbringe. Das von der Geschäftsleitung eingeführte Avanti-Programm taue hierzu aus Sicht des Whistleblowers jedoch wenig. Der Whistleblower erklärte aber auch, dass die Mitarbeitenden gegenüber Veränderungsprozessen unterschiedlich positiv eingestellt seien.

*Unrealistische  
Vorgaben*

### **2.8.3 Feststellungen der GPK**

Die GPK teilt diese Einschätzungen. Diese Haltung deckt sich insbesondere mit den Aussagen anderer Befragter bzw. auch mit den Fragestellungen und Erkenntnissen der Subkommission.

### 3 Schlussfolgerungen der GPK

#### 3.1 Empfehlungen nur teilweise umgesetzt

Leider musste die GPK bereits zum dritten Mal einen Sonderbericht zu den BVB erstellen, da die jetzt zum Vorschein gekommenen Mängel in Bezug auf die Situation beim Personal und der Infrastruktur, aber auch der Submissionsverletzung, keine andere Wahl zulassen und nicht im Rahmen der ordentlichen jährlichen Berichterstattung der GPK behandelt werden konnten.

*Keine Verbesserung*

Schon im ersten Sonderbericht der GPK im Jahr 2014 stellte die GPK dem Departementsvorsteher, dem damaligen BVB-Verwaltungsrat aber auch der Direktion ein ausserordentlich ungenügendes Zeugnis aus. Die Empfehlungen aus dem Jahr 2014 blieben offensichtlich weitgehend folgenlos.

*GPK-Empfehlungen ignoriert*

In den Spezialberichten der GPK zur BVB in den Jahren 2014 und 2017 adressierte die GPK diverse Empfehlungen an den Grossen Rat, den Regierungsrat und die BVB, welche jeweils vom Grossen Rat verabschiedet wurden.

*Empfehlungen nur teilweise umgesetzt*

Aufgrund der jetzigen Untersuchung musste die GPK konstatieren, dass zwar immer von allen Seiten beteuert wurde, dass die Empfehlungen umgesetzt würden, dass aber in Tat und Wahrheit verschiedene – für diesen Bericht relevanten – Empfehlungen noch immer nur teilweise oder gar nicht umgesetzt sind.

##### 3.1.1 GPK-Empfehlungen 2014

###### Empfehlung 2.3

*«Dass der Regierungsrat mit allen VR-Mitgliedern, die Basel-Stadt vertreten, einen Mandatsvertrag schliesst, in dem er sie auf die Umsetzung der Eignerstrategie für die BVB sowie die Einhaltung und Sicherstellung der Compliance verpflichtet.»*

Diese Empfehlung wurde aus Sicht der GPK nur ungenügend umgesetzt, da die Protokolle dieser Eignerggespräche nicht aufzeigen können, ob das Mandat tatsächlich auch so erfüllt wird.

###### Empfehlung 2.4

*«Dass der Regierungsrat zum Reporting jährlich formalisierte Einzelgespräche mit allen VR-Mitgliedern, die Basel-Stadt vertreten, führt, in denen diese über die Erreichung der Eignerstrategie für die BVB sowie über die Einhaltung und Sicherstellung der Compliance berichten.»*

Auch diese Empfehlung wurde aus Sicht der GPK nur ungenügend umgesetzt, da die Protokolle dieser Eignerggespräche nicht aufzeigen können, ob das Mandat tatsächlich auch so erfüllt wird.

Empfehlung 3.4

*«Dass die BVB künftig alle Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen strikt befolgen».*

Der Bericht der Finanzkontrolle belegt das Gegenteil.

Empfehlung 3.5

*«Dass die BVB alle Vergaben der vergangenen Jahre aufarbeitet und künftig bei allen Vergaben das Gesetz über öffentliche Beschaffungen strikt einhalten.»*

Der Bericht der Finanzkontrolle belegt das Gegenteil.

Empfehlung 3.8

*«Dass der Verwaltungsrat künftig an allen seinen Sitzungen (auch für die Traktanden, an denen VR-interna besprochen werden) nicht nur ein Beschlussprotokoll, sondern ein Votenprotokoll führt.»*

Die GPK kann dies nicht abschliessend überprüfen. Die ihr zur Verfügung gestellten bzw. extrem geschwärzten Auszüge deuten auf eine ungenügende Umsetzung hin.

### **3.1.2 GPK-Empfehlungen 2017**

Empfehlung 6.1

*«Der Regierungsrat, der gemäss BVB-OG die Aufsicht über die BVB ausübt, muss als Gremium die Verantwortung übernehmen und auf geeignete Weise sicherstellen, dass der Vorsteher des BVD, an welchen er die Eignervertretung des Kantons gegenüber den BVB und den Verkehr zwischen Regierungsrat und Verwaltungsrat der BVB delegiert hat, künftig seine Pflichten rechtmässig, sachgerecht und rationell im Rahmen der vom Regierungsrat beschlossenen Vorgaben wahrnimmt.»*

Die derzeitige Situation, aber auch die zur Verfügung gestellten Unterlagen, beweisen das Gegenteil.

Empfehlung 6.2

*«Der Regierungsrat muss für die Amtsperiode 2018–2021 einen Verwaltungsrat mit neuen Personen wählen, die für ihre Tätigkeit bei den BVB qualifiziert und in der Lage sind, die Aktivitäten der BVB selbständig zu beurteilen, sowie Verständnis für den Leistungsauftrag und die öffentliche Aufgabe der BVB aufweisen. Insbesondere darf der Regierungsrat den heutigen Präsidenten und den heutigen Vizepräsidenten des Verwaltungsrats aufgrund der Vorkommnisse in ihrer bisherigen Amtszeit nicht wiederwählen.»*

Aus Sicht der GPK nur teilweise erfüllt.

Empfehlung 6.3

*«Der Regierungsrat muss auf geeignete Weise, beispielsweise mittels Vorgaben in der Eignerstrategie für die BVB 2018–2021, sicherstellen, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der BVB wieder Ruhe in das Unternehmen bringen und dem Betriebsklima und insbesondere der Mitarbeiterzufriedenheit den gleichen Wert beimessen wie der Compliance oder der Effizienz.»*

Diese Empfehlung ist in keinsten Weise erfüllt worden, sondern im Gegenteil hat sich die Situation des Personals verschlimmert.

### **3.2 Gründe für die ausserordentlichen Schäden bleiben unklar**

Die im Bericht der Subkommission UVEK/GPK festgestellten Mängel sind aus Sicht der GPK alarmierend. Auch nach mehreren Hearings innerhalb der Subkommission konnten die Mängel offensichtlich nicht plausibilisiert werden. Es gibt teilweise grosse Ungleichheiten der Beurteilung der Schäden an der Infrastruktur zwischen den externen und internen Experten der BVB und den von der Subkommission hinzugezogenen Experten. Diese Uneinigkeit zwischen Experten könnte zwar den BVB nicht grundsätzlich zur Last gelegt werden, mehrere Hinweise und Indizien weisen jedoch darauf hin, dass die von den BVB im August 2018 kommunizierten Ursachen für die Mängel nicht genügend stichhaltig sind. Die Uneinigkeit der Experten beweist, dass es keine eindeutige und unzweifelhafte Einschätzung gibt und daher weitergehende Untersuchungen angebracht wären.

*Alarmierende Mängel*

Anhand dieser Beispiele kann aufgezeigt werden, dass die Aussagen der BVB in Bezug auf das Netz in Frage gestellt werden müssen. Es bleibt nach wie vor unklar, ob das Problem nun auf technischer (Fahrzeuge) oder auf infrastruktureller Ebene (Schiene) liegt. Diese Frage haben die BVB aus Sicht der GPK bis heute nicht abschliessend klären können.

*Zweifel an Aussagen der BVB*

### **3.3 Feststellungen zur operativen Führungsebene**

Die GPK stellt fest, dass bei den BVB noch immer keine Ruhe eingekehrt ist. Neben der erwähnten Rad/Schienen-Thematik ist auf Stufe der Mitarbeitenden keine Beruhigung der Gesamtsituation zu erkennen – die Situation hat sich in den vergangenen Monaten sogar noch verschärft. Dies belegen die Kennzahlen aus der Mitarbeitendenbefragung genauso wie Meldungen der Whistleblower sowie die Krankheitsbilanz. Als Folge dieser Situation sind in den vergangenen Monaten auf dem Netz mehrere hundert Kurse ausgefallen.

*Situation hat sich verschlimmert*

Obschon der Direktor der BVB bereits seit 2014 im Amt ist, hat sich die Situation nicht verbessert. Ihm ist es offensichtlich nicht gelungen, die BVB auf Kurs zu bringen. Stattdessen fällt er vor allem mit einer misslungenen Kommunikation gegen innen und gegen aussen auf. Die GPK stellte fest, dass sich die Kennzahlen wie Krankheitstage, Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation nicht verbessert, sondern sogar verschlechterten haben.

*Kennzahlen haben sich verschlechtert*

Die ihm im Bericht der Finanzkontrolle zur Last gelegten Verletzung des Submissionsrechts ist keine Bagatelle. Es ist erstaunlich, dass der Direktor von seinen Mitarbeitenden die Einhaltung aller Submissionsregeln strengstens einfordert, sich aber selbst nicht daran halten kann.

*Submissionsverletzung keine Bagatelle*

Die GPK hat festgestellt, dass viele Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben oder versetzt wurden. Die Mitarbeiterbefragung belegt zudem deutlich, dass ein erheblicher Vertrauensverlust vom mittleren Kader zum oberen Kader besteht.

*Vertrauensverlust*

Durch diese Umstände in der Führung der BVB entstehen zusätzliche Kosten für die Anstellung von temporärem Personal und höheren Versicherungskosten, aber auch aufgrund der Schäden an den Gleisanlagen. Zudem fallen Kurse aus und Leistungen, welche vom Kanton bestellt wurden, können nicht mehr erbracht werden. Dies führt letztlich auch zu einem sehr schlechten Gesamtbild des Unternehmens.

Der Personalmangel ist nach Auffassung der GPK auch eine Folge des mangelhaften Personalmanagements im Unternehmen. Dieser Unterbestand wurde von verschiedener Seite seit Langem angeprangert und auch an den Verwaltungsrat und den Departementsvorsteher adressiert. Erst im Herbst 2018 wurde seitens der BVB zugegeben, dass im Fahrdienst tatsächlich akuter Personalmangel bestehe.

*Mangelhaftes Personalmanagement*

Die GPK stellt fest, dass unter dem derzeitigen Direktor und seiner Geschäftsleitung bei den BVB die erwarteten Verbesserungen nicht eingetreten sind.

### **3.4 Feststellungen zur strategischen Führungsebene**

Die GPK bedauert, dass es dem neuen Verwaltungsrat rund um die Verwaltungsratspräsidentin nicht gelungen ist, die BVB auf Kurs zu bringen. Statt einer Analyse der Gesamtsituation wird darauf vertraut, dass der Direktor den Turnaround schaffen werde. Gleichzeitig wird wenig eigene Führungsverantwortung sichtbar. Der permanente Verweis, dass im Unternehmen doch zuerst einmal Ruhe einkehren solle, wirkt hilflos.

*VR handelt nicht...*

Aus Protokollen der Verwaltungsrats- und Eignerggesprächen gewinnt die GPK den Eindruck, dass nicht die richtigen Prioritäten gesetzt werden. Statt sich Gedanken zur Mitarbeiterzufriedenheit und der Umsetzung eventueller Massnahmen zu machen, wird beispielsweise darüber beraten, ob mit den Personalverbänden ein neuer GAV ausgehandelt werden könnte. Dies obschon schon seit Langem klar ist, dass die zwei bedeutendsten Personalverbände dazu vorläufig nicht Hand bieten.

*... und setzt falsche Prioritäten*

Es ist für die GPK auch nicht zu erkennen, ob oder wie der Verwaltungsrat auf die von der Finanzkontrolle aufgedeckte

*Fehlende Reaktion des VR*



Submissionsverletzung reagiert und inwiefern diese Verletzung auch personalrechtliche Konsequenzen hat.

### 3.5 Feststellungen zum Eignervertreter

Bedauerlicherweise erkennt die GPK im Verhalten des Departementsvorstehers gegenüber der GPK und in seinem Zusammenspiel mit dem Verwaltungsrat der BVB kein spürbares Interesse an einer echten Verbesserung der Situation bei den BVB. Weder in Bezug auf die Rolle des Personals noch auf die besprochene Rad/Schienen-Problematik, noch in den Gesprächen mit dem Verwaltungsrat lässt er erkennen, dass er Aufsichtsverantwortung wahrnehmen kann oder will.

*Departementsvorsteher wirkt distanziert*

Seine Interpretation der Verantwortung für Aufsicht differenziert stark mit den Vorstellungen der GPK. Dies obschon diese Vorstellungen mehrfach in Berichten und Empfehlungen, welche allesamt auch vom Parlament getragen wurden, festgehalten wurden. Deren Umsetzung harzt weiter.

Er negiert die offensichtlich gewordenen Probleme nicht nur gegenüber der Öffentlichkeit oder der GPK, sondern gemäss den Erkenntnissen der GPK auch in den entsprechenden Gesprächen mit den von ihm resp. dem Regierungsrat gewählten Vertreterinnen und Vertretern in das Verwaltungsratsgremium. «Führung mit Vertrauen» reicht in einer solchen Situation und bei derartig grossen Krisen nicht aus.

*Departementsvorsteher nicht willens*

Es ist aus Sicht der GPK fraglich, ob einmal im Jahr stattfindende einstündige (!) Gespräche mit den vom Regierungsrat gewählten Verwaltungsratsmitgliedern in Quantität und Qualität der konkreten Situation bei BVB angemessen sind.

*Kein Tiefgang vorhanden*

Mit seiner verharmlosenden Haltung, beispielsweise in Bezug auf den Bericht der Finanzkontrolle, trägt der Departementsvorsteher nicht zur Lösung der Probleme bei.

Der Departementsvorsteher nahm zudem verschiedene Warnhinweise nicht ernst. Trotz Zusicherung der Umsetzung der GPK-Empfehlungen musste konstatiert werden, dass diese in vielen Bereichen nicht erfolgt ist.

*Warnhinweise werden nicht wahrgenommen*

Elementare Grundsätze seiner Rolle als Eignervertreter in Bezug auf die Aufsicht wurden nach Auffassung der GPK weiterhin vernachlässigt. Probleme wie die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden, das Schienendebakel im Sommer 2018, der Nodon- oder der FIKO-Bericht wurden in den Gesprächen mit der strategischen Führungsebene offensichtlich nicht behandelt. Der Regierungsrat trifft gegenüber der GPK lediglich die generelle Aussage, dass die BVB an der Fehlerbehebung arbeite und man sich ja in diesen Themen schon einig sei.

Gegenüber der GPK liess der Departementsvorsteher zudem verlauten, dass er eine Mitverantwortung und Mitschuld für den Zustand der BVB beim Parlament, der GPK, den Medien oder gar den Mitarbeitenden orte. Diese hätten zur zusätzlichen Unruhe bzw. der Personalsituation bei den BVB beigetragen, resp. mit einem sehr strengen neuen BVB-OG ihm diverse Einschränkungen in Bezug auf die Auswahlkriterien des Verwaltungsrates auferlegt.

*Schuld sind die anderen...*

Dieses Abschieben von Verantwortung und Nichterkennen der eigentlichen Aufgabe ist aus Sicht der GPK mit eine der Hauptursachen des Problems bei den BVB.

Dazu passt, dass der Oberaufsichtskommission auch auf Nachfrage hin die Verwaltungsratsprotokolle mit einer fast durchgehenden Schwärzung aller Traktanden und Inhalte zugestellt wurde. Auch der Nodon-Bericht wurde der GPK nicht, wie eigentlich ursprünglich versprochen, direkt zugestellt. Die GPK kann nicht überprüfen, ob der Regierungsrat seiner Aufsichtspflicht und der Verwaltungsrat seiner Führungsaufgabe nachgekommen sind, wenn ihr derartige Informationen vorenthalten bleiben.

*GPK werden Infos vorenthalten*

Die GPK konstatiert eine grosse Divergenz zwischen ihrer eigenen Einschätzung und jener des Departementsvorstehers, was die Situation und den Zustand der BVB betrifft.

*Divergenz zwischen GPK und DV*

## 4 Fazit und Empfehlungen der GPK

Aufgrund der Erkenntnisse aus ihren Untersuchungen stellt die GPK fest, dass der vom Regierungsrat als Eignervertreter eingesetzte Vorsteher des BVD sowie der Gesamregierungsrat ihre Aufsichtspflicht gemäss § 12b des OG-BVB (Organisationsgesetz BVB) über die BVB seit Jahren ungenügend wahrgenommen haben.

**Die GPK fordert vom Regierungsrat, dass er jetzt den Ernst der Lage erkennt und in Wahrung seiner gesetzlichen Aufsichtspflicht umgehend wirksame Massnahmen ergreift, um die Dauerkrise bei den BVB zu beenden.**

Die GPK anerkennt, dass der Verwaltungsrat verschiedene Verbesserungen eingeleitet hat, die aus Sicht der Kommission weiterzuverfolgen sind. Dennoch hat die GPK in ihren Untersuchungen diverse Bereiche mit dringendem Handlungsbedarf erkannt.

**Die GPK fordert vom Verwaltungsrat der BVB, alle notwendigen Massnahmen zu ergreifen, um die von der GPK bezeichneten Defizite umgehend zu beheben.**

## Anträge

Die GPK unterbreitet dem Grossen Rat folgende Anträge:

1. Der Bericht der GPK zu den Basler Verkehrs-Betrieben wird genehmigt.
2. Die Empfehlungen und Erwartungen im Bericht der GPK werden in zustimmender Weise zur Kenntnis genommen.

Die GPK hat den vorliegenden Bericht an ihrer Sitzung vom 25. Juni 2019 einstimmig bei einer Enthaltung verabschiedet und ihren Präsidenten zum Referenten bestimmt.

Basel, 25. Juni 2019

Namens der Geschäftsprüfungskommission  
des Grossen Rates des Kantons Basel-Stadt



Christian von Wartburg  
Präsident

## **Grossratsbeschluss**

betreffend

### **Basler Verkehrs-Betriebe**

vom.....

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsichtnahme in den Bericht der Geschäftsprüfungskommission Nr. 19.5303.01 vom 25. Juni 2019, beschliesst:

1. Der Bericht der GPK zu den Basler Verkehrs-Betrieben wird genehmigt.
2. Die Empfehlungen und Erwartungen im Bericht der GPK werden in zustimmender Weise zur Kenntnis genommen.

Dieser Beschluss ist zu publizieren.

## **Anhang**

**Anhang 1: Bericht der Subkommission UVEK/GPK zu den ausserordentlichen Schäden an den Gleisen Mitte 2018 der Basler Verkehrs-Betriebe**

**Anhang 2: Bericht der Finanzkontrolle über die Spezialprüfung 2018 Rad/Schiene in den Bereichen Zusammenarbeit GB Infrastruktur und Technik, Prozesse „periodische Flottenwartung“ und „laufende Flottenwartung“, Erkenntnisse der externen Experten Beschaffung, Führungsseminare**

**Anhang 3: Präsentation Mitarbeitendenbefragung 2018**



Subkommission UVEK / GPK  
Basel, 6. Februar 2019

Kommissionsbeschluss vom 6. Februar 2019

**Bericht der Subkommission UVEK / GPK zu den ausserordentlichen Schäden an den Gleisen Mitte 2018 der Basler Verkehrs-Betriebe**

## 1. Ausgangslage

Am 2. August 2018 veröffentlichten die Basler Verkehrs-Betriebe (BVB) eine Medienmitteilung, in welcher sie über unerwartete Schäden auf dem gesamten Schienennetz informierten. Dies nur 23 Tage nach der Veröffentlichung des Netzzustandsberichts 2017. Gemäss Medienmitteilung ergaben die unmittelbar vorgenommenen Abklärungen, dass Verzögerungen und Abweichungen bei der Instandhaltung der Räder der gesamten Tramflotte bestehen. Dieser Instandhaltungsstau führte aufgrund nicht rechtzeitig behobener Mängel bei den Rädern und der falsch eingestellten Spur bei den Combino-Fahrzeugen zu einer erhöhten Abnutzung und zu Schäden an den Schienen.

In einer zweiten Medienmitteilung informierten die BVB am 8. August 2018 über die ergriffenen Massnahmen: Die schadhaften Fahrzeuge befänden sich in Revision. Vor allem bei den Trams des Typs Combino musste die Spur neu eingestellt werden und bei den Typen Combino und Flexity die Radsätze neu profiliert werden. Weiter haben die BVB eine externe Untersuchung zur Klärung der Prozesse und Verantwortlichkeiten in Auftrag gegeben. Bereits Ende Juli wurden zwei Führungskräfte aus dem Bereich Technik vorübergehend freigestellt.

Die BVB wurden per Januar 2006 aus der kantonalen Verwaltung ausgegliedert und werden seither als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt geführt. 2014 hat die grossrätliche Geschäftsprüfungskommission (GPK) auffällige Vorkommnisse bei den BVB untersucht. Seither geriet das Unternehmen wiederholt in den Fokus der GPK, die sich neben den Erwähnungen in ihren Jahresberichten in den Jahren 2014 und 2018 in zwei Spezialberichte zu den BVB äusserte.

Die UVEK äusserte sich u.a. Anfang 2017 in ihrem Bericht zum ÖV-Programm 2018-2021 ausführlich zur Infrastruktur (Kapitel 3.7) und weist speziell auf den Zusammenhang Rad-Schienen-Verschleiss hin (Kapitel 3.7.6). Sie verlangt deshalb von den BVB jährlich über den Fortschritt der Erhaltungsmassnahmen informiert zu werden. Dabei müssen auch der Netzzustandsbericht und das Störungsmanagement präsentiert werden.

Aufgrund dieser Vorgeschichte waren beide Kommissionen durch die Medienmitteilung vom 2. August 2018 alarmiert. Die GPK und die UVEK beschlossen, auf das Angebot der BVB zu einer Informationssitzung einzugehen und haben die BVB zu einer gemeinsamen Anhörung eingeladen. Nach dieser Anhörung, die am 5. September 2018 stattfand, beschlossen die beiden Kommissionen, eine gemeinsame Subkommission zu bilden, die sich in erster Linie mit den technischen Aspekten befassen sollte. Die Begründung der ausserordentlichen Schäden an den Gleisen gemäss Medienmitteilung vom 2. August 2018 sollte plausibilisiert werden.

Für die Kommissionen steht neben den hohen Kosten des Unterhalts der Infrastruktur der möglichst unterbrechungsfreie Fahrbetrieb im Vordergrund des Interesses. Der Unterhalt (und damit auch der Ersatz) bestehender Anlagen muss richtig geplant werden, und die relevanten Einflüsse müssen im Interesse aller geklärt werden.

## 2. Vorgehen

Die Subkommission setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Für die UVEK: Michael Wüthrich, Beat Braun, Beat Schaller, Lisa Mathys, Jörg Vitelli, Daniela Stumpf
- Für die GPK: Eduard Rutschmann, Joël Thüring, Beat Leuthardt

Präsidiert wurde die Subkommission von Michael Wüthrich, Präsident der UVEK.

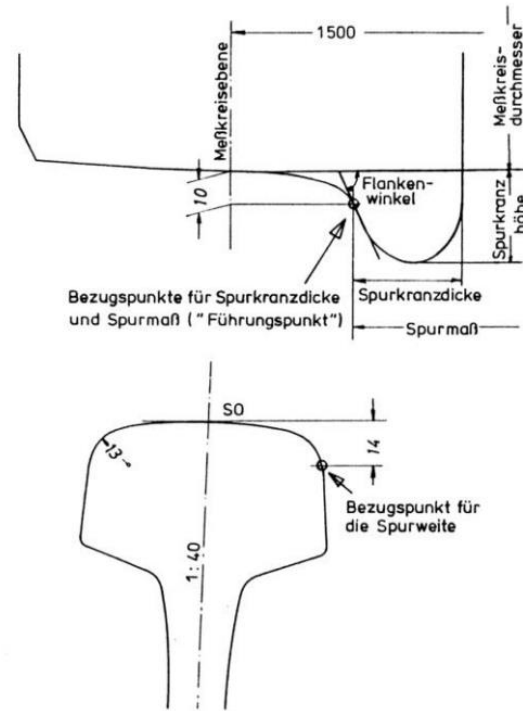
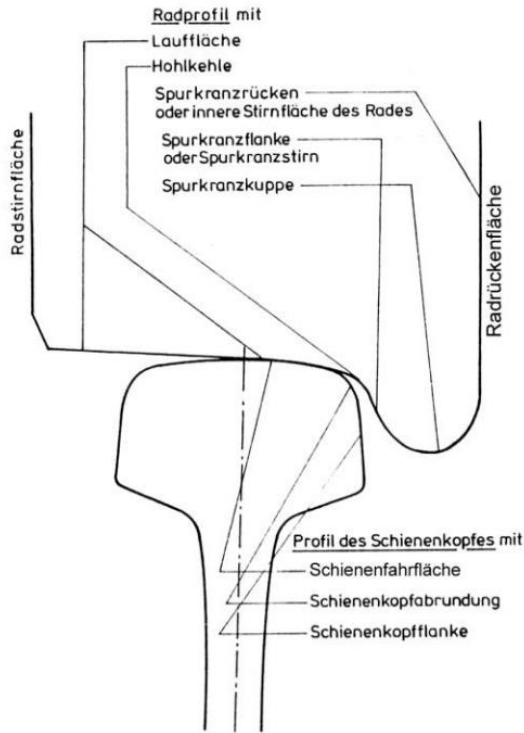
Die Subkommission führte vier Sitzungen durch. Sie liess sich von zwei Experten beraten und hat ihre Erkenntnisse und weiterhin offene Fragen an der vierten Sitzung mit den BVB diskutiert.

Die Delegation der BVB bestand aus Yvonne Hunkeler (Verwaltungsratspräsidentin BVB), Erich Lagler (Direktor BVB), Bruno Stehrenberger (Leiter Verkehr BVB), Ludwig Näf (Leiter Technik a.i.



BVB), Christoph Brändli (Christoph Brändli Engineering), Frau Katharina Korff (Leiterin Erhaltungsmanagement BVB) und Stefan Karch (externer Experte Railway Design & Innovation AG).

### 3. Technisches Glossar

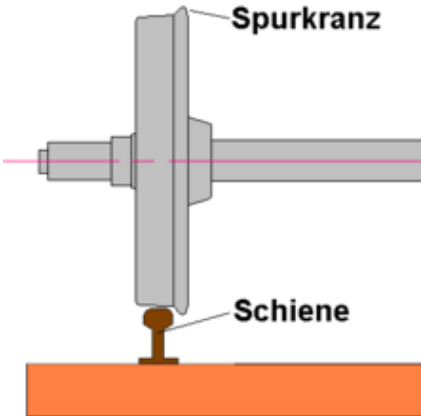
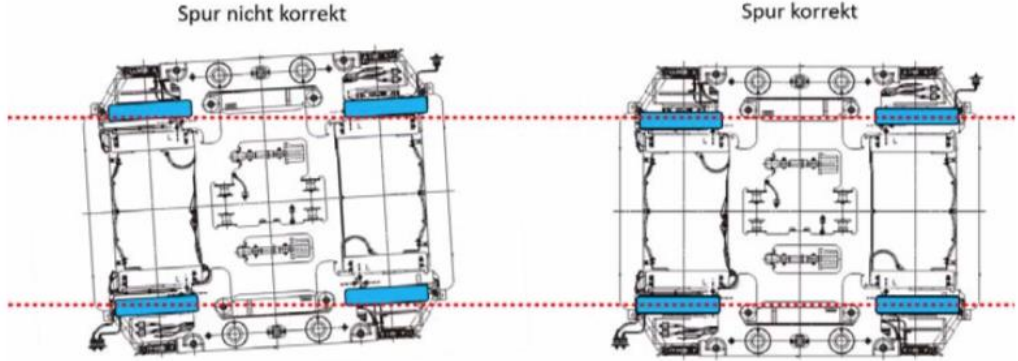
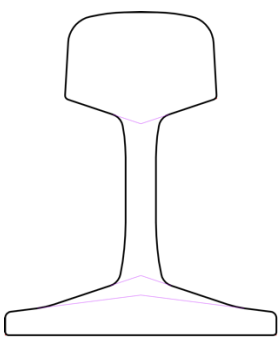
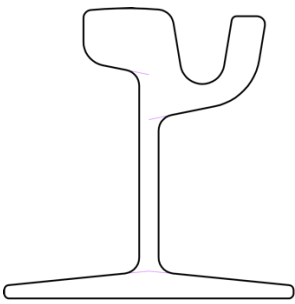


#### Berührungselemente von Rad und Schiene

#### Bezugspunkte an Rad und Schiene

Quelle: [https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ibv/gvb/ressourcen/dateien/download\\_gvb/lehmaterialien/Grundl\\_G/G-02.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ibv/gvb/ressourcen/dateien/download_gvb/lehmaterialien/Grundl_G/G-02.pdf?lang=de)

<p>Hohllauf</p>	<p><b>Rad</b></p> <p>Aus-höhlung</p> <p>Grat-bildung</p> <p><b>Schiene</b></p> <p>Stufen-einfahrung</p>
-----------------	---

Spurkranz	
Spur	
Grenzmass	grösstes oder kleinstes zulässiges Maß eines fertigen Werkstücks
Vignolschiene	
Rillenschiene	

Schienenprofil	Die Querprofile unterscheiden sich primär durch Abmessungen und damit Masse/Trägheitsmoment sowie durch die Tragfähigkeit. Bei der BVB verwendete Schienenprofile: SP02 / SP03
Spurführungsmasse	Abstandsmasse der Schienen: Rillenweite, Spurweite, Rillentiefe

## 4. Zusammenarbeit

Die Subkommission hält an dieser Stelle fest, dass die ihr in der Sitzung der beiden Gesamtkommissionen in Aussicht gestellte Dokumente

- teilweise erst auf – zum Teil wiederholte – Nachfrage
- teilweise trotz klarer Fragestellung bis zuletzt gar nicht

ausgehändigt wurden.

Im Laufe der Untersuchung der Subkommission hat sich die Begründung für die ausserordentlichen Schäden immer wieder geändert. Fragen wurden teilweise wiederholt durch die Verantwortliche Public Affairs (Claudia Demel) «nicht verstanden» und nicht beantwortet.

Auf gewisse Fragen wurde auch an der Sitzung unter Anwesenheit der Verwaltungspräsidentin nicht geantwortet. So wurde beispielsweise die Frage nicht beantwortet, weshalb auch beim Dreispitz (M-Parc) Schäden aufgrund falsch eingestellter Spur und Hohllauf auftreten, obwohl dort gar keine Combinos (nur bei diesen kann die Spur falsch eingestellt sein) verkehren und die entsprechende Stelle nur als Dienstgleis (kein Regelbetrieb) für die Flexity dient und deshalb nur spärlich befahren wird.

Dieses Verhalten erstaunt die Subkommission und entspricht aus ihrer Sicht *keiner* konstruktiven Zusammenarbeit zur Klärung der offenen Fragen in Zusammenhang mit der Rad-Schienenproblematik.

## 5. Untersuchungsergebnisse

Die BVB nennen als Hauptursache für die ausserordentlichen Schäden die mangelhafte Instandhaltung der Fahrzeuge, insbesondere der Räder. Ausserdem mussten bei den Tramfahrzeugen des Typs Combino die Spur neu eingestellt werden und die Radsätze aufgrund von Hohllauf reprofiliert werden. Verwaltungsratspräsidentin Yvonne Hunkeler bestätigt die Kausalität von Ursache und Schäden. Sie bezeichnet die Vorfälle im Sommer 2018 als ausserordentlich. Es sei wichtig gewesen, die Ursache dafür rasch zu finden und zu beheben. Dies sei geschehen: Es treten keine neuen Schäden mehr auf. Hätten die BVB nicht das Richtige gemacht – hätten die ausserordentlichen Schäden also einen anderen Grund – müssten die Schäden immer noch auftreten. Dies sei eine weitere schlüssige Bestätigung für die Kausalität.

### 5.1 BVB führt eigene Untersuchung mit anderen Zielen durch

Die Verwaltungsratspräsidentin Yvonne Hunkeler hat der Subkommission in der Sitzung vom 30. November 2018 versichert, dass sie von der technischen Ursache / Wirkung der ausserordentlichen Schäden, wie diese von den BVB geschildert wurden, überzeugt sei. Die von den BVB in diesem Zusammenhang in Auftrag gegebene Untersuchung beschränkt sich auf die Prozesse innerhalb der Abteilung Technik. Die beigezogene Firma Nodon Consulting AG preist sich auf ihrer Webseite mit «Erfahrung in den Bereichen Prävention und Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität» an. Die Ursache der Rad-Schienenproblematik wird also durch diese Untersuchung offenkundig nicht nachgegangen. Der Untersuchungsbericht wurde der Subkommission auf Dezember

2018 angekündigt und die entsprechende Weiterleitung an die GPK durch die Verwaltungsratspräsidentin zugesichert. Erschienen ist er bis zur Verfassung dieses Berichtes nicht.

Eine Prüfung des Bundesamts für Verkehr (BAV) hat den BVB im Jahr 2017 attestiert, alle Prozesse im Griff zu haben. Audits des BAV finden gemäss Erich Lagler regelmässig statt. Der Bericht des BAV gibt den BVB gemäss Yvonne Hunkeler nur gute Noten. Seitens BAV bestanden gegenüber den Prozessen keine Vorbehalte.

## 5.2 Geänderte Führungskultur und Sparprogramm

Im Jahr 2014 hat Erich Lagler als CEO zusammen mit dem damaligen Verwaltungsratspräsidenten Paul Blumenthal bei den BVB eine neue Führungskultur mit extremen Sparvorgaben eingeführt. Kommuniziert wurde, dass bis 2020 20% (ca. 20 Mio CHF) des Budgets eingespart werde, obwohl der Eigner bis dahin bloss eine Sparvorgabe von 4 Mio. CHF machte. In den Mittelfristplanungen wurden die Sparziele für die Abteilungen festgehalten. Die Subkommission vermutet, dass sich dadurch (nicht nur) der Fahrzeugunterhalt geändert hat. Es wurde versucht, den Unterhalt zu „optimieren“. Optimierungen müssen überwacht werden. Interessanterweise findet sich gerade bei Fahrzeugen mit weit höherer Kilometerzahl als die Vorgabe kein Bedarf an Radbearbeitung und umgekehrt. Die kommunizierte «Überschreitung» der Fristen mit den entsprechenden Vorwürfen an die Mitarbeitenden ist vor diesem Hintergrund zu relativieren. Interessanterweise wurde der Subkommission am 30.11.2018 von Yvonne Hunkeler mitgeteilt, der Unterhalt der Flexity-Trams sei auf „zustandsbasiert“ umgestellt wurde.

Yvonne Hunkeler hält fest, dem betroffenen Bereich der BVB sei kein Sparprogramm auferlegt worden. Die vorhandenen personellen Ressourcen für den ordentlichen und korrekten Radunterhalt waren gemäss den vorgenommenen Berechnungen ausreichend. Einen Zusammenhang zwischen Sparmassnahmen und ausserordentlichen Gleisschäden gäbe es nicht.

Erich Lagler betont, es gäbe bei den BVB keine vom Verwaltungsrat nicht genehmigte Mittelfristplanung. Budget und Mittelfristplanung gingen immer in den Verwaltungsrat; dabei handle es sich um einen normalen Prozess. Nur was genehmigt wird, wird auch umgesetzt.

## 5.3 Eindimensionale Erklärung der BVB versus Expertenmeinung

In den Gesprächen und Einschätzungen der von der Subkommission befragten beiden Experten konnte insbesondere der gemessene Hohllauf nicht als Ursache für die ausserordentlichen Schäden plausibilisiert werden. Die ausserordentlichen Schäden befinden sich gemäss BVB hauptsächlich bei Weichen und Kreuzungen. Sie müssten aber gemäss den Experten bei Hohllauf auch auf offener Strecke in engen Kurven auftreten. Des Weiteren kann die Subkommission festhalten, dass die Räder gemäss den ihr vorgelegten Unterlagen in keinem so schlechten Zustand waren, um derartige Hohllaufschäden zu verursachen. Gegenüber der Presse und den beiden Kommissionen wurde von 17 Fahrzeugen mit Hohllauf oder Fristüberschreitung (6 Flexity, 6 Combino, 5 B4S) und *alle* 28 mit neu einzustellender Spur (Combino) gesprochen.

Die Subkommission konnte nach Einsicht in die Detailunterlagen feststellen, dass

- ein einziger Flexity bei *mehreren* Rädern eine minimalste Hohllaufüberschreitung von 0.1mm über das Grenzmass von 1.5mm – dies entspricht 6.7% – hatte,
- bei zwei weiteren Flexity jeweils ein einziges Rad über 1.5mm Hohllauf hatte.

Die Herstellerempfehlung von 1.5mm hat nur Bombardier für den Flexity gegeben. Beim Combino gibt es keine solche Empfehlung. Die BVB haben erst *nach* der Feststellung der «ausserordentlichen» Schäden das Grenzmass auf 1mm reduziert.

Die Subkommission vermutet, dass die Ursachen für die Gleisschäden nur mangelhaft analysiert und/oder unvollständig kommuniziert wurden. Zwischen Kenntnis des BVB CEO Erich Lagler am 10.7.18 und Medienkommunikation am 2.8.18 vergingen 23 Tage.

Wie von beiden Experten ausgeführt wurde, müssen bei einer gründlichen Analyse solcher Schadensbilder immer folgende drei Aspekte berücksichtigt werden:

1. Veränderungen des Angebots (Frequenzen)
2. Veränderungen an den Fahrzeugen/Fuhrpark (Gewicht, Räder, etc)
3. Veränderungen an der Infrastruktur (Fahrbahn, Unterbau, Schienenprofil etc.)

Beide Experten sehen bei den BVB die grösste Veränderung im Bereich der Fahrzeuge, verkehren heute doch fast ausschliesslich Niederflurfahrzeuge, welche die Infrastruktur konstruktionsbedingt deutlich stärker belasten. Die Subkommission vermutet, dass der zusätzlichen Belastung der Infrastruktur durch die neuen Fahrzeuge zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Das, was am 2. August 2018 kommuniziert wurde, waren möglicherweise nur die neuesten, nicht mehr tragbaren Auswirkungen auf die teilweise stark überalterten Gleise und Anlagen.

Der von den BVB beigezogene Experte *Stefan Karch* bezeichnet «das Zusammenspiel von Fahrzeugen und Netz als heiklen Organismus. Dies gilt für Basel wie für alle anderen Tramstädte. Den Experten auf diesem Gebiet mangelt es nicht an Aufträgen, gibt es doch immer irgendwo in Europa ein Problem mit Schäden. Das richtige Gleichgewicht zwischen Unterhalt der Fahrzeuge und der Gleisanlagen zu finden ist eine Herausforderung».

Auf Nachfrage der Subkommission haben die von ihr beigezogenen Experten bestätigt, dass innerhalb von knapp drei Wochen (der Zeitpunkt der Information an den CEO und Präsentation vor den Medien) ein solch komplexes Zusammenspiel nicht schlüssig auf eine Ursache zurückgeführt werden kann.

Aus Sicht der Subkommission trägt auch die desolante Personalpolitik der BVB dazu bei, dass die Ursachenermittlung für die Schäden vermutlich zu eindimensional ausfiel. Es ist festzustellen, dass viele langjährige Mitarbeitende auf allen Stufen ausgetauscht werden oder das Unternehmen freiwillig verlassen. Damit geht ein grosser Know-how-Verlust einher, der gerade im Bereich der Eisenbahnen, wo man sich nur durch Praxiserfahrung spezialisieren kann, schwer wiegt.

#### **5.4 Gleiche Methodik der Streckenkontrolle seit mindestens 2009. Neues Schienenprofil seit 2017**

Aus den Antworten der BVB ist weder beim Wechsel vom Verschleissprofil SP BVB 02 auf SP BVB 03 noch bei der Einsetzung der neuen Tramtypen zu entnehmen, dass diese grossen Veränderungen von systematischen Analysen und Vergleichen begleitet wurden. Gemäss Aussage der BVB wurden an der Methodik zur Streckenkontrolle mindestens seit 2009 keine Änderungen oder Anpassungen vorgenommen, was im Hinblick auf die Reprofilierung (neues Profil wird seit Beginn der Schleifkampagne 2017 auf die Schienen angewendet)<sup>1</sup> des gesamten Schienennetzes auf das Profil SP BVB 03 und den fast vollständigen Ersatz des Fuhrparks erstaunt.

*Das Teilprojekt «Grundvermessung Netz BVB» sieht eine mobile, flächendeckende und detaillierte Bestandsaufnahme (Nullmessung) der wichtigsten für das Anlagenmanagement relevanten Daten und Informationen innerhalb des sichtbaren Bereichs auf dem gesamten Tramnetz inkl. der Service-Zentren und Abstellflächen der BVB vor. Hierzu gehören insbesondere die Aufnahme der definierten sichtbaren Objekte im Gleisbereich, die Vermessung der Gleisanlagen (Weichen, Kreuzungen, Schienenauszugsvorrichtungen, Schmieranlagen, etc.) sowie die Vermessung der Fahrleitung und des Lichtraumprofils unter Herstellung des geografischen Bezugs.*

*Die Vermessungsleistungen werden unter Last mit einem Tram (Typ Be4/4 (Cornichon)) der BVB als Messplattform durchgeführt.*

*Die erhobenen Messdaten dienen als Grundlage, um zu einem späteren Zeitpunkt mit Folgemessungen verglichen werden zu können und Analysen zur Veränderung des Zustands*

<sup>1</sup> Stefan Karch et al.; Ausserordentlicher Schienenverschleiss bei den Basler Verkehrsbetrieben. Schweizer Eisenbahnrevue. 1.6.2017

*der Gleise und der Fahrleitungen zu ermöglichen. Die Ausführung des Projektes ist bis Ende Februar 2019 vorgesehen. (Netzzustandsbericht BVB 2017 S.27)*

Ist dies die gleiche Methodik der Streckenkontrolle wie seit 2009?

Bereits im Frühjahr 2014 wurden durch die Infrastruktur-Abteilung der BVB erste Stellen im Netz mit starkem Seitenverschleiss an der Fahrflanke des Schienenkopfs gefunden. Dieser trat überwiegend an Vignolschienen (diese sind auf freien Strecken verlegt im Gegensatz zu den Rillenschienen im Strassenraum) auf. Es gab Fälle an fast neuen Anlagen, aber auch Altanlagen waren betroffen, die mehr als ein Jahrzehnt keine Symptome gezeigt hatten. Im nach Abschluss der notabene **zweijährigen** Untersuchung veröffentlichten Artikel in der Eisenbahnrevue heisst es:

*Mit Beginn der Schleifkampagne 2017 wird sie (das neue Schienenverschleissprofil SP BVB 03 anm. d. A.) im Basler Netz angewandt und dabei das Schleifergebnis jeweils genau überprüft, speziell auch auf den äusseren Bereichen der Schienenprofile (Koordinaten > 30 mm).*

*Es wird mit einem Pilotschleifen begonnen, dessen Ergebnis bezüglich Zentrierwirkung und Fahrzeuglauf nochmals zu überprüfen ist. Erst danach wird die Kampagne 2017 fortgesetzt. Die Entwicklung des Schienenseitenverschleisses ist durch die BVB Infrastruktur über die folgenden zwei Jahre zu dokumentieren<sup>1</sup>.*

Während des Jahres 2017 sind also die Schienen mit einem neuen Profil geschliffen worden. Dieses Profil wurde an Vignolschienen entwickelt. Das Netz der BVB besteht aber grösstenteils aus Rillenschienen. Wurde geprüft, ob sich dieses Profil auch für Rillenschienen eignet? Die Subkommission hat keine Information, ob die erwähnten Prüfungen und Dokumentationen erfolgten.

In diesem Zusammenhang ist die fehlerhafte Ausschreibung der Schleifarbeiten (Kantonsblatt Basel-Stadt vom 13.10.2018) interessant und wirft ein schlechtes Bild auf die BVB. In der Ausschreibung wurde das alte Schienenprofil SP BVB 02 genannt. Der Fehler, dass nicht SP BVB 03 in der Ausschreibung stand, wurde gegenüber der Subkommission als Tippfehler eines Mitarbeiters abgetan. Dass aber zusätzlich noch eine veraltete Arbeitsanweisung und das alte BVB-Handbuch zur Durchführung von Schienenschweiss- und Schienenschleifarbeiten auf SIMAP<sup>2</sup> hochgeladen wurden, lassen doch erhebliche Zweifel an der Professionalität und den Prozessen der Qualitätskontrolle aufkommen.

Oder haben die BVB gemerkt, dass dieses Profil im Zusammenspiel mit den Fahrzeugen zu den Mitte 2018 festgestellten ausserordentlichen Schadenbildern führt und man deshalb zurück zum Schienenverschleissprofil SP BVB 02 kehren sollte?

## 5.5 Widersprüchliche Aussagen

In den erhaltenen Unterlagen hat die Subkommission mehrere Widersprüchlichkeiten gefunden – z.B. ob die Geometrie der *neu* verlegten Gleise in Riehen und am Steinenberg unter Betrieb geprüft wurden oder nicht. Die BVB gibt auf entsprechende schriftliche Frage der Subkommission an, dass die Spurführungsmasse (Rillenweite, Spurweite, Rillentiefe) nicht gemessen worden seien. Deshalb lagen der Subkommission keine Messungen vor, welche sie den Experten hätte vorlegen können. An der Sitzung vom 30. November 2018 wurde die Aussage dann von Frau Katharina Korff (Leiterin Erhaltungsmanagement BVB) relativiert: Die Spurführungsmasse seien *genau dort* nicht gemessen worden – sonst schon.

Auch die Aussagen zu den Ursachen der ausserordentlichen Schäden sind nicht kongruent und schlüssig. Als Schadensbilder wurden der Subkommission fast ausschliesslich Bilder von alten Schienen (Baujahr 2001) gezeigt. Bei Schienen dieses Alters kann schwerlich von ausserordentlichen Schäden gesprochen werden. Zum Vergleich: Bei BernMobil, welche ebenfalls Fahrzeuge des Typs Combino einsetzen, werden vergleichbar belastete Weichen und Kreuzungen

<sup>2</sup> Gemeinsame elektronische Plattform von Bund, Kantonen und Gemeinden im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens

nach 11 bis 15 Jahren erneuert. Die Gleisschäden an neuen Anlagen (Riehen und Steinenberg) konnten die beigezogenen Experten mit den der Subkommission zur Verfügung gestellten Angaben nicht erklären.

In Dokumenten zu den Hohlläufen (Rad), welche die Subkommission eingefordert hatte, fanden sich Angaben, welche anderen Angaben zur Spur (Fahrgestell) widersprachen. Erst auf erneute Nachfrage wurde mitgeteilt, dass

*«Die in der Tabelle mit Stichtag 26.07.2018 ausgewiesenen Hohlläufe mit einem Wert von 0.01mm sind lediglich «Platzhalter», welche entweder für ein nicht erhobenes oder nicht messbares Hohllaufmass (kein Hohllauf vorhanden) stehen.»*

Die Subkommission musste sich die Frage stellen, ob nicht auch andere Angaben «Platzhalter» waren und weshalb bei Platzhaltern nicht einfach gar nichts bzw ein klar erkennbarer Platzhalter wie «n.n.» oder ähnlich verwendet wurde.

Nicht erklärbar für die Subkommission waren die notwendigen Spureinstellungen. Denn die Spureinstellung muss am Combino gemäss Handbuch Siemens nur nach Aus- und Einbau der Fahrwerke geschehen.

*Die Ausrichtung über die Längslenker ist nach Austausch der Fahrwerke oder nach Arbeiten an den Längslenkern erforderlich. Sollte einseitiger Verschleiß an den Spurkränzen eines Fahrwerkes festgestellt werden, ist wie unten beschrieben nachzumessen und gegebenenfalls nachzustellen<sup>3</sup>.*

Die Subkommission war deshalb nicht weiter erstaunt, dass nach Nachfrage der nicht erklärbaren Schäden auf einigen Fotografien plötzlich auch Spurkränze ausser der Norm lagen. Davon war vor der Anfrage der Subkommission nie die Rede (lediglich von einer Kantenbildung an den Spurkränzen wurde gesprochen).

In den Tabellen tauchten nun neu plötzlich zwei weitere Combino Fahrzeuge sowie ein Flexity lang mit Spurkränzhöhen unter 18mm vor. Diese waren zuvor nicht auf der Präsentation Hohllauf oder Spureinstellung aufgeführt.

Auf Hinweis und Frage eines der beigezogenen Experten hat sich die UVEK auch wegen Widersprüchlichkeiten zwischen Hohllauf und der sog. falsch eingestellten Spur bei zwei Combinos erkundigt. Die Antwort der BVB:

*Am 07.6.2018 wurde in Folge das Fahrwerk 3 des Fahrzeuges 308 gegen ein Fahrwerk des Fahrzeuges 305 getauscht<sup>4</sup>.*

Da diese Präzisierung erst auf Nachfrage geliefert wurde, hat die Subkommission auf weitere Untersuchungen mit dem Experten verzichtet, denn sie bekam Auskünfte nur scheinbarweise. Mit dieser Salami taktik konnte innerhalb vernünftiger Zeit und Kosten keine Untersuchung geführt werden.

Nicht erklärbar war für die Experten die Tatsache, dass auf Strecken ausserhalb des Kantons Basel-Stadt (Überland mit Vignol: zwischen St. Jakob bis Pratteln; Basellandschaftliche Strecken mit Rillenschienen in Binningen, Allschwil, Birsfelden) im Zuständigkeitsbereich der BLT keine ausserordentlichen Schäden aufgetreten sind, obwohl dort die gleichen Fahrzeuge der BVB unterwegs sind.

Als letztes Beispiel nicht schlüssiger Angaben soll die Schadensangabe<sup>5</sup> beim Dreispitz (M-Parc) erwähnt werden:

- Schadenbild: Grate an Zungen, Flügelschienen; Gratbildung und Überwälzung an Backenschienen; Ausbruchgefahr an Zungen und Zwischenschienen
- Ursache: Hohllauf und Spur

<sup>3</sup> S. 23; Wartungs- und Reparaturhandbuch Combino. Siemens. 1.8.2005

<sup>4</sup> Schriftliche Antwort der BVB an die Subkommission vom 15. November 2018

<sup>5</sup> Schäden Rad Schiene\_final vom 15.11.2018 (Exceldatei)

Das Problem für die Mitglieder der Subkommission: Dort fahren gar keine Combinos (nur bei diesen kann die Spur falsch eingestellt sein) und die entsprechende Stelle dient nur als Dienstgeleise (kein Regelbetrieb) für die Flexity.

Das Vertrauen in die Angaben der BVB war damit vollständig verloren.

*Erich Lagler* ist am 30.11.2018 der Ansicht, die BVB hätten die beiden Kommissionen vollständig und transparent informiert.

## 5.6 Verantwortung

Nach der Feststellung der ausserordentlichen Schäden haben die BVB eine Anpassung der Grenzwerte für den Hohllauf von 1.5 auf 1.0mm für die auszuführende Wartung der Räder angeordnet. Der von den BVB in die Sitzung eingeladene Experte *Stefan Karch* sieht die Bearbeiter der Räder (Technik) und die Schieneninspektoren (Infrastruktur) in der Verantwortung. Die eine Seite beobachtet, die andere führt aus. Die Subkommission entnimmt den ihr vorgelegten Unterlagen, dass es Fahrzeuge mit Kilometerstand deutlich über 45'000 gibt, deren Räder noch in Ordnung sind, und solche mit Stand unter 45'000, die Schäden aufweisen. Daraus kann gefolgert werden, dass das nicht eingehaltene Wartungsintervall nicht (alleinige) Ursache für die Gleisschäden ist. Nur drei Fahrzeuge wiesen einen Hohllauf minimal über dem Toleranzwert von 1.5mm auf. Wie soll jemand aus dem Bereich Technik, der im Wartungshandbuch eine Vorgabe hat, erfahren, dass diese zu hoch ist? Eine Reduktion kann nur seitens der Netzverantwortlichen im Bereich Infrastruktur angeordnet werden, wenn sie eine stärkere Beanspruchung oder ausserordentliche Schäden feststellen. Die Subkommission sieht hier den Bereich Infrastruktur in der Verantwortung.

Seit September 2018 sind die beiden Bereiche im Rahmen einer Reorganisation bei der BVB zusammengeführt und damit hat sich diese Frage für die Zukunft erübrigt.

## 5.7 Lessons learned?

Die BVB haben gemäss Aussagen von *Bruno Stehrenberger* als Experten *Christoph Brändli* beigezogen, um von neutraler Seite prüfen zu lassen, ob es an neuralgischen Stellen weiterhin zu ausserordentlichen Schäden kommt oder nicht. An einigen Stellen war dies zwei bis drei Wochen nach dem Schleifen zu beobachten. Der externe Experte hat geprüft, ob auch nach Instandstellung der Flotte wieder Schäden auftreten. Dies sei glücklicherweise nicht der Fall. *Christoph Brändli* konnte nicht jede Kreuzung inspizieren, aber die wichtigsten und jene, wo es zu Schäden gekommen ist. Das restliche Netz überwachen die beiden Gleisinspektoren der BVB.

*Christoph Brändli* hat dem jetzigen Schienennetz im Kreuzungs- und Weichenbereich einen top-Zustand attestiert. Einer der von der Subkommission beigezogenen Experten beurteilte dies anders.

## 5.8 Freistellung zweier Mitarbeiter

Die Subkommission hat unter den oben geschilderten Widersprüchen die Freistellung (ohne vorgängige Befragung) von zwei Mitarbeitern in Frage gestellt. *Yvonne Hunkeler* begründet die Freistellung als Schutz der betroffenen Mitarbeitenden. Das Personalgesetz des Kantons Basel-Stadt sieht die Freistellung «zum Schutz der beiden Mitarbeiter» nicht vor und von einer Gefährdung des «geordneten Vollzugs der Aufgaben» kann nicht ausgegangen werden. Ausserdem hat einer der beiden Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Freistellung in einem anderen Bereich gearbeitet.

Die Subkommission stellt fest, dass die Reorganisation der Geschäftsbereiche der BVB zum Zeitpunkt der Feststellung der Schäden bereits bekannt war. Vielleicht hat man die Vorfälle auch genutzt, um zwei Mitarbeiter noch vor der Reorganisation auf einfache Art und Weise loszuwerden. Die Kausalzusammenhänge, wie von der Verwaltungsratspräsidentin kommuniziert, müssten aber zu 100% feststehen, wenn Kadermitarbeitende freigestellt werden.



Das Personalgesetz des Kantons ist für die BVB verbindlich. In §25 heisst es, eine Freistellung könne verfügt werden, wenn der geordnete Vollzug der Aufgaben gefährdet ist.

*Erich Lagler* bezeichnete die Freistellungen an der Sitzung vom 30.11.2018 nicht als technisches Thema, sondern der Situation geschuldet. Er wollte die Prozesse frei und unbelastet unter die Lupe nehmen und feststellen, was falsch gelaufen ist. Die Freistellungen waren auch eine Folge nicht mehr vorhandenen Vertrauens in die beiden Mitarbeitenden. Was bei den Untersuchungen auf den Tisch gekommen sei, hätte bestätigt, dass die vorübergehenden Freistellungen richtig waren.

## 5.9 Offene Fragen

Je nach Zielsetzung der GPK wären noch folgende Punkte zu klären:

1. Gab es in der Mittelfristplanung (MFP) Sparvorgaben für die Abteilung Technik? Wie gross waren diese? Speziell zu untersuchen wären die MFP in den Jahren 2016-2020. Es gibt Hinweise auf einen Workshop am 27.11.2015 bei dem sich alle Geschäftsleitungsmitglieder für ihren Bereich zu -20% gegenüber 2015 mit Unterschrift verpflichten mussten. In diesem Fall hätte der VR (gemäss Aussagen von Erich Lagler vor der Subkommission am 30.11.2018) diesen genehmigt. Die GPK sollte deshalb das Protokoll der VR-Sitzung in der die MFP genehmigt wurde (wahrscheinlich Ende 2015), einsehen. Hätte der VR die MFP nicht genehmigt, so hätte Erich Lagler die Subkommission angelogen.
2. Kai-Zen: inwiefern kann die von CEO Eric Lagler angewendete Führungskultur ihn selbst von der Verantwortung entbinden? Er gibt ein extremes Sparziel vor und sagt aber nicht, wo im Bereich konkret gespart werden müsse. Erfüllen Kadermitarbeitende die Vorgaben nicht, so müssen sie gehen. Gehen sie zur Erfüllung der Vorgaben an die Grenze, so wird ihnen dies vorgeworfen, und sie müssen für so verursachte "Fehler" die Verantwortung tragen. Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Artikel in der bz Basel zu seiner Rolle bei der SBB und Kai-Zen<sup>6</sup>.
3. Führungskultur und Mobbing innerhalb der BVB: Um Klarheit zu erhalten, sind die ehemaligen GL-Mitglieder der relevanten Bereiche (Technik, Infrastruktur, ggf. weitere) zu befragen.
4. Wie hoch waren die Reparaturkosten, die durch die sog. ausserordentlichen Schäden entstanden sind im Vergleich zum Auftragsvolumen der Prozessuntersuchung durch die Firma Nodon?
5. Wurde eine Analyse der Wirkung der Anwendung des Schienenprofils BVB-03 auf das Rad-Schienensystem kontinuierlich durchgeführt und ausgewertet?
6. Zu welchem Zeitpunkt hat (und hat sie überhaupt) die Infrastrukturabteilung der Technik mitgeteilt, dass ausserordentliche Schäden bei Weichen und Kreuzungen auftreten?
7. Hat die Freistellung der zwei Mitarbeitenden gegen das Personalgesetz des Kantons verstossen?
8. Unterschied zwischen ordentlichem und ausserordentlichem Verschleiss: Es ist klar, dass der Verschleiss bei älteren Anlagen zunimmt. Bei den als ausserordentlich deklarierten Schäden handelt es sich um solche, die (auch bei älteren Anlagen) nicht zu erwarten waren und in keinem direkten Zusammenhang zum Alter stehen. Ein Vergleich des Netzkatasters BVB mit dem Netz von BernMobil bzw. eine Evaluation, ob die Anlagen in Basel wirklich länger halten (können) als in Bern, wäre angebracht.
9. Weshalb haben die Schadensbilder an der Kantonsgrenze aufgehört?

---

<sup>6</sup> <https://www.bzbasel.ch/basel/basel-stadt/der-neue-bvb-chef-fuehrt-die-arbeitsmethode-kaizen-ein-128338990> (13.9.2014)

10. Haben die BVB einen abschliessenden Bericht, in dem die kommunizierte These des mangelnden Fahrzeugunterhalts als Ursache der ausserordentlichen Schäden aufgezeigt und nachgewiesen wird.
11. Yvonne Hunkeler hat gesagt, dass der Unterhalt der Flexity-Trams auf zustandsbasiert umgestellt wurde. Die GPK soll Einsicht in die Verträge mit Bombardier verlangen, in denen die Life-Cycle-Costs (LCC)<sup>7</sup> definiert werden, und prüfen, ob diese vereinbar sind mit der kommunizierten Umstellung auf zustandsbasiert.
12. Wartung ist neu zustandsbasiert und die beiden Kommissionen sollen in einem Jahr über den Stand der Umsetzung orientiert werden.
13. Welche Auswirkung hat der ab 2017 eingeführte neue Unterbau (u.a. angewendet am Steinenberg und Riehen) auf das Verschleissverhalten im Gesamtsystem Rad-Schiene? Wurde dies untersucht?
14. Yvonne Hunkeler hat erklärt, dass die ausserordentlichen Schäden nach der Radbearbeitung und der Spureinstellung behoben seien und nicht wieder aufgetreten sind. Bleibt dies auch nach 6 -12 Monaten noch so? Die UVEK soll dazu einen Bericht verlangen.
15. Christoph Brändli attestiert dem Netz einen Top-Zustand. Gemäss Netzzustandsbericht 2017 sind in den beiden schlechtesten Kategorien insgesamt 16% gegenüber 10% im Soll-Zustand (S. 8). Diese Aussage ist im Netzzustandsbericht 2018 durch die UVEK zu prüfen.

## 6. Schlussfolgerungen

Die Ursachen für die ausserordentlichen Schäden konnten nicht plausibilisiert werden. Die Subkommission ist weder aus den Unterlagen der BVB noch in Auseinandersetzung mit den beiden Experten zur Überzeugung gelangt, dass die BVB die Ursachen professionell und umfassend analysiert haben. Die erhaltenen Antworten haben neue Fragen aufgeworfen, statt zur Klärung beizutragen. In Bezug auf die Ursachenanalyse wie auch auf die Transparenz besteht ein grosses Unbehagen. Nicht ausschliessen mag die Subkommission, dass in Zusammenhang mit der Mitte Jahr beschlossenen und im Herbst kommunizierten Restrukturierung der Geschäftsleitung die Freistellung der beiden Mitarbeitenden in ursächlichem Zusammenhang mit den ausserordentlichen Schäden sehr gelegen kam. Dass diese Schäden alleine durch die Wartung der Fahrzeuge verursacht wurden, kann die Subkommission nicht bestätigen. Insbesondere nicht mit einer nur drei Wochen dauernden Analyse.

Die Frage bleibt im Raum: Was versucht die Führung der BVB zu verschleiern? Die Subkommission hält als Hauptkenntnis fest: Ihr fehlt das Vertrauen in die operative Führung der BVB.

Das Interview in der Basler Zeitung vom 30.1.2019<sup>8</sup> nährt den Gedanken, dass die BVB-Leitung um deren CEO Erich Lagler einen zweifelhaften Führungsstil pflegt, mit den beiden Kommissionen UVEK und GPK Heimlichtuerei betreibt und die Fakten offenbar nicht klar auf den Tisch legen will. Dies notabene in einem Bereich (Rad-Schiene), der sicherheitsrelevant ist. Das ist ungeheuerlich und führt zu einem weiteren Vertrauensverlust.

Die Empfehlung der Subkommission an die GPK: Mit oder ohne Aufarbeitung der obenstehenden Fragen ist zu entscheiden, ob dem zuständigen Departement der Auftrag zu erteilen ist, mittels den ihm zu Verfügung stehenden Instrumenten einen Wechsel in der BVB Direktion herbeizuführen. Nur so sieht die Subkommission aufgrund ihrer Erkenntnisse die Möglichkeit, wieder eine vertrauensvolle Beziehung zur Führung der BVB herzustellen. Dies kann nur durch personelle Erneuerungen an der Spitze der BVB erfolgen.

---

<sup>7</sup> Bericht der UVEK an den GR 12.0389.02 zur Flexity-Darlehensgewährung

<sup>8</sup> <https://bazonline.ch/basel/stadt/grundsatzlich-ist-der-fahrer-schuld/story/22417754>

## 7. Weiteres Vorgehen

Die Subkommission hat beschlossen, einen Bericht zuhanden der GPK und der UVEK zur Kenntnis zu verfassen. Ausgehend von diesem Bericht ist es der GPK überlassen, weitere Schritte zu unternehmen. Den vorliegenden Bericht hat die Subkommission an ihrer Sitzung vom 6. Februar 2019 mit 7:0 Stimmen bei 1 Enthaltung verabschiedet.

Im Namen der Subkommission

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Wüthrich', written in a cursive style.

Michael Wüthrich  
Präsident der Subkommission



Leonhardsgraben 3, Postfach, CH-4001 Basel

Telefon +41 (0)61 267 95 86

[www.finanzkontrolle.bs.ch](http://www.finanzkontrolle.bs.ch)

**VERTRAULICH**

**Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)**

**Bericht**

**über die Spezialprüfung 2018 Rad/Schiene  
in den Bereichen**

**Zusammenarbeit GB Infrastruktur und Technik  
Prozesse "periodische Flottenwartung" und "laufende Flottenwartung"  
Erkenntnisse der externen Experten  
Beschaffung Führungsseminare**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Auftrag und Allgemeines</b>	<b>3</b>
1.1 Prüfungsauftrag	3
1.2 Prüfungsbereich und -zeitraum	3
1.3 Prüfungsdurchführung	3
<b>2. Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>3. Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen</b>	<b>4</b>
3.1 Zusammenarbeit GB Infrastruktur und GB Technik	5
3.2 Prozesse "periodische Hauptrevision" und "laufende Flottenwartung" im GB Technik	5
3.2.1 Prozess "periodische Hauptrevision"	5
3.2.2 Prozess "laufende Flottenwartung"	6
3.3 Würdigung der Erkenntnisse der externen Experten	8
3.3.1 Nodon-Berichte	8
3.3.2 Technische Expertenberichte	8
3.4 Beschaffung Führungsseminare	10
<b>4. Schlussbemerkungen</b>	<b>12</b>
Berichtsempfänger	13
Beilage	14

## 1. Auftrag und Allgemeines

### 1.1 Prüfungsauftrag

Gestützt auf das Finanz- und Verwaltungskontrollgesetz (FVKG) vom 17. September 2003 (SG 610.200) und aufgrund des schriftlichen Auftrags der Geschäftsprüfungskommission (GPK) vom 24. Oktober 2018 haben wir eine Spezialprüfung vorgenommen.

### 1.2 Prüfungsbereich und -zeitraum

Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)  
Geschäftsbereiche Infrastruktur und Technik  
Rechnungsjahr 2018

Gegenstand unserer Prüfungsarbeiten bildete der schriftliche Auftrag der GPK vom 24. Oktober 2018.

### 1.3 Prüfungsdurchführung

Unsere Prüfung erfolgte nach den Grundsätzen des schweizerischen Berufsstandes, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehler mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften mittels Interviews, Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben.

Die Prüfungsarbeiten fanden in den Monaten November und Dezember 2018 sowie Februar und März 2019 durch die Herren Daniel Dubois und Dieter von Allmen statt.

## 2. Management Summary

Die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen (GB) Infrastruktur und Technik ist nicht institutionalisiert, d.h. es gibt keine prozessuale Zusammenarbeit und dadurch auch keine Prozessbeschreibungen, Weisungen oder Vorgaben. Die Zusammenarbeit wird momentan über Projekte gepflegt. Es ist vorgesehen, per Mitte 2020 die GB Infrastruktur und Technik in einen neuen GB "Anlagen und Fahrzeuge" zusammenzulegen.

Auch im Prozess "periodische Hauptrevision", d.h. bei der ersten Hauptrevision des Combinos vor ca. 10 Jahren, gab es Versäumnisse. So wurden einzelne Komponenten des Fahrwerks nicht, wie der Hersteller Siemens vorgibt, ersetzt.

Die Hauptprobleme im GB Technik liegen jedoch eindeutig im Prozess "laufende Flottenwartung". Das Bandagenmanagement wurde nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen. Wartungsintervalle wurden zeitlich nach hinten geschoben und Spureinstellungen beim Combino versäumt. Es besteht zudem ein zu tiefer Standardisierungsgrad in den Arbeitsprozessen, fehlende oder unvollständige Stücklisten und Arbeitspläne sind die Folgen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind teilweise unklar geregelt oder werden nicht gem. Stellenbeschreibungen gelebt. Im Weiteren wird das integrierte System

SAP zu wenig genutzt. Aus all diesen Gründen passieren im Ist-Ablauf Fehler, wie im Falle des Radsatzmanagements.

Zur Kausalität zwischen den schlecht gewarteten Radsätzen und dem ausserordentlichen Schienenverschleiss macht die Finanzkontrolle keine Aussage. Hier gibt es Expertenberichte dazu, welche auch kein einheitlich eindeutiges Bild abgeben. Eine Kausalität herzustellen ist auch dadurch noch erschwert - gibt es doch Trams, welche hohe Kilometerbestände seit der letzten Wartung aufweisen und die Räder und Bandagen trotzdem noch in den Toleranzgrenzen liegen. Für eine enge Kausalität Rad/Schiene spricht jedoch, dass seit die Wartung der Fahrwerke abgeschlossen ist, keine ausserordentlichen Schäden mehr an den Schienen aufgetreten sind.

Bei der Beschaffung einer Führungsausbildung für die Geschäftsleitung wurde aufgrund der Vertragssumme das freihändige Verfahren gewählt. Dabei wurden, ausser dem gewählten Produkt "Leading-Simple-Führungsseminare", keine weiteren Anbieter von Führungsausbildungen konkret angeschaut. Aufgrund der Kündigung eines HR-Mitarbeitenden (geplant war eine In-House Schulung) wurden auch die weiteren Führungsseminare extern vergeben. Obwohl der geplante Beschaffungswert CHF 594'000.- betrug, wurde keine Ausschreibung durchgeführt. Die Urheberrechtsbegründung der BVB-Verantwortlichen ist sachlich nicht nachvollziehbar. Wir empfehlen daher, bei analogen Fällen zukünftig ein Pflichtenheft zu erstellen, eine Marktanalyse vorzunehmen und eine entsprechende Ausschreibung durchzuführen.

### 3. Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen

Im Sommer 2018 stellten die BVB fest, dass ausserordentliche Schäden an ihren Schienen bestehen. Aufgrund der kontinuierlich zunehmenden Schäden beschloss die GL der BVB zu diesem Thema eine Taskforce einzusetzen. Nach der Feststellung, dass bei der Instandhaltung der Radsätze und Spureinstellung Fristen und Vorschriften nicht eingehalten wurden, leitete sie eine externe Expertise zur betrieblichen Sicherheit ein. Diese Expertise attestierte, dass zu diesem Zeitpunkt kein Betriebsrisiko bestand.

Ab Mitte September 2018 war die gesamte Tramflotte qualitativ instand gestellt - nachher traten keine neuen ausserordentlichen Schäden mehr auf - , alle betroffenen Anlagen (Weichen und Kreuzungen) werden bis Ende Mai 2019 instand gestellt.

Die Schadenssumme beträgt CHF 950'000.- und setzt sich wie folgt zusammen:

- |                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| - Schweißen / Schleifen          | CHF 652'000.- |
| - Arbeitskosten GB Infrastruktur | CHF 46'000.-  |
| - Arbeitskosten GB Technik       | CHF 45'000.-  |
| - Technische Beratung            | CHF 207'000.- |

Mit Auftrag vom 24. Oktober 2018 hat die GPK der Finanzkontrolle die folgenden Fragen zur Abklärung übertragen:

- Analyse der – für diesen Sachverhalt relevanten – Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen (GB) Infrastruktur und Technik bei den BVB.  
Wie sind die Soll-Prozesse (Vorgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten) geregelt?  
Wie werden die Ist-Prozesse (Vorgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten) ge-

lebt?  
Soll-Ist-Abweichungen?

- Analyse der Prozesse "periodische Hauptrevisionen" und "laufende Flottenwartung" im GB Technik bei den BVB.  
Wie sind die Soll-Prozesse (Vorgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten) geregelt?  
Wie werden die Ist-Prozesse (Vorgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten) gelebt?  
Soll-Ist-Abweichungen?  
Wie konnte es bei der laufenden Flottenwartung zu den konkreten, im August 2018 kommunizierten, Soll-Ist-Abweichungen kommen?
- Würdigung der Erkenntnisse der externen Experten (wobei rein technische Fragen ausgeklammert werden können).
- Prüfung der Rechtmässigkeit der Beschaffung "Leading-Simple"-Führungsseminare des Grundl-Leadership-Instituts.

### 3.1 Zusammenarbeit GB Infrastruktur und GB Technik

Es gibt keine institutionalisierte prozessuale Zusammenarbeit zwischen den GB Infrastruktur und Technik. Bei Bedarf gab es ad-hoc Kontakte und einzelne Projekte wie "Reduktion Lärm und Verschleiss", "Ao. Schienenverschleiss 2016 bis Anfang 2017", "Reengineering Fahrbahn", "Weiterentwicklung GB Technik – Kick-off am 27. September 2018" und "Realisierung GB Anlagen & Fahrzeuge – Kick-off am 26. November 2018".  
Fazit: Betreffend Zusammenarbeit zwischen diesen beiden GB gibt es bei den BVB keine Prozessbeschreibungen, Weisungen und Vorgaben.

Empfehlung (E 1):

Der Realisierung des neuen GB "Anlagen & Fahrzeuge" inkl. Integration des Bereiches "Logistik" ist weiterhin hohe Priorität einzuräumen.

### 3.2 Prozesse "periodische Hauptrevision" und "laufende Flottenwartung" im GB Technik

Die BVB unterscheiden zwischen den Prozessen "periodische Hauptrevision", welche bei den Trams nach rund 8 Jahren stattfindet, und "laufende Flottenwartung", welche in unterschiedlichen Intervallen oder aber zustandsbasiert abläuft.

#### 3.2.1 Prozess "periodische Hauptrevision"

Im Laufe unserer Prüfung zeigte sich, dass es nicht nur beim Prozess "laufende Flottenwartung" Versäumnisse gab, sondern auch bei der ersten Hauptrevision des Combinos, welche von 2008 bis 2012 stattfand. Während dieser Revision wurden Gummielemente nachweislich nicht so ersetzt, wie es der Hersteller vorgibt, was nach einigen Jahren Auswirkungen auf die Laufqualität der Fahrwerke hat und sich negativ auf ein optimales Zusammenspiel von Rad und Schiene auswirkt. Genau bezifferbare Folgeschäden lassen sich jedoch nicht abschliessend eruieren und zuordnen. Im Weiteren wurden die notwendigen Aufgaben im Fahrwerkbereich nur projektbezogen, nie aber zur Hauptsache, wahr-



genommen. Das Technische Büro arbeitete hier auf Auftrag des ehemaligen Leiters Instandhaltung Schienenfahrzeuge. Dieser wiederum hatte in seiner Abteilung keine Ingenieure beschäftigt. Es gab gelernte Handwerker, welche neben ihrer Haupttätigkeit den Bandagenzustand überwachten.

Empfehlung (E 2):

Das für die Fahrwerke und ihre Zustandsbeurteilung erforderliche Know-how aufbauen.

### 3.2.2 Prozess "laufende Flottenwartung"

Für die Beurteilung der ausserordentlichen Schäden haben wir den Prozess "laufende Flottenwartung" und dort u.a. das Fahrwerk-Management (= Radsatz-Management) der BVB analysiert.

Bei der Radsatzaufbereitung gab es zwei sich widersprechende BVB-interne Vorgaben, welche im Bereich Instandhaltung zu Verunsicherung führte. Die eine Vorgabe sah das Reprofilieren und Wechseln der Bandagen als zustandsabhängige Tätigkeit, die andere als intervallabhängige Tätigkeit (Wartungsintervalle von 45'000 km bei Combino und Flexity sowie 75'000 km bei Altfahrzeugen). Dabei wurde das Bandagen-Management nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen, d.h. Wartungsintervalle wurden zeitlich, zum Teil mehrfach, nach hinten verschoben und notwendige Spureinstellungen beim Combino nicht vorgenommen.

Empfehlung (E 3):

Die Vorgaben für die Radsatzaufbereitung sind unter Berücksichtigung der Instandhaltungshandbücher der Fahrzeughersteller eindeutig und widerspruchsfrei zu formulieren. Die standardisierten Soll-Prozesse sind zu erarbeiten und flächendeckend über alle Abteilungen durchzusetzen. Der Kommunikation und Schulung ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) zwischen den Unterabteilungen Instandhaltungszentrum resp. Service-Zentren und der Planungsabteilung waren und sind unklar oder werden nicht gem. den Stellenbeschrieben gelebt. Somit ist die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams erschwert.

Empfehlung (E 4):

Die AKV in diesen Bereichen eindeutig regeln, operativ durchsetzen und kontrollieren.

Im Weiteren gab es in der Technik bis vor kurzem keine Leistungskennzahlen (KPI). Im 2. Semester 2018 wurden Leistungskennzahlen eingeführt und für das Jahr 2019 wurden erstmals Ziele mit KPI definiert. Diese KPI werden jetzt auch regelmässig besprochen und bei negativen Abweichungen Massnahmen ergriffen.

Beim Flottenmanagement besteht ebenfalls viel Verbesserungspotential. Dies u.a. beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Fahrzeugverfügbarkeit, beim konsequenten Erstellen von Lastenheften pro Fahrzeugtyp sowie beim Kostenmanagement.

Empfehlung (E 5):

Dem Flottenmanagement – inkl. der Langfristplanung – ist zukünftig mehr Beachtung zu schenken.

Da die Arbeitsvorbereitung (AVOR) nicht richtig funktionierte, herrschten bei der Planung der Instandhaltungsaufträge unhaltbare Zustände. Es gab keine oder keine vollständigen Arbeitspläne und Stücklisten. Teilweise waren keine Zeitvorgaben vorhanden oder, falls vorhanden, zu wenig herausfordernd – Abweichungen wurden oft nicht analysiert und besprochen. Das Material war auch nicht immer zur richtigen Zeit vorhanden. Zum Teil musste längere Zeit auf einzelne Materialien / Komponenten gewartet werden. Zu diesem Themenkreis wurden erste Massnahmen eingeleitet.

Empfehlung (E 6):

Leistungsfähige AVOR/Disposition implementieren, welche die Grundlagen für eine standardisierte Arbeitsweise schafft.

Beim Änderungswesen / bei den Änderungsanträgen besteht im Bereich Entwicklung und Projekte teilweise eine zu lange Durchlaufzeit und somit gibt es zu viele offene Änderungsanträge der Mitarbeitenden.

Empfehlung (E 7):

Änderungsanträge zeitnah bearbeiten und beantworten. Dafür ein Terminziel vorgeben.

Im Weiteren wurde das SAP zu wenig genutzt. Etliche Listen wurden im Excel erstellt.

Empfehlung (E 8):

SAP als Leading-System etablieren. Vorteile des integrierten Systems konsequent nutzen. Dies bedingt auch eine umfassende Mitarbeiterschulung betreffend Anwendung des Systems und Auswertung der Daten.

Insbesondere werden die integrativen Vorteile der SAP-Module PP, PM und MM zu wenig genutzt. Würde die Planung / Disposition im PP- und PM-Modul vollständig über SAP abgewickelt, so könnte der strategische Einkauf über die Bestellaufträge einwandfrei funktionieren und das Material könnte wirtschaftlich und zeitgerecht beschafft werden. Zudem hätten die zwei Instandhaltungsabteilungen bei den BVB (Instandhaltungszentrum und Service-Zentren) klare Planungsvorgaben (auch Ressourcenplanungen) auf der Zeitachse.

Empfehlung (E 9):

Bei SAP-Modulen PP, PM und MM die BVB-internen Prozesse einrichten, wobei möglichst der SAP-Standard verwendet werden sollte und manuelle Mehrfacheingaben vermieden werden sollten. Im Weiteren sind die Stammdaten im SAP zu pflegen sowie Arbeitspläne und Stücklisten vollständig einzupflegen. Der Reduktion von Schnittstellen und Medienbrüchen ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

*Fazit:*

*Im technischen Bereich sind - neben dem Eisenbahngesetz und der Verordnung sowie den Ausführungsbestimmungen dazu - Vorgaben der Hersteller des Rollmaterials sowie BVB-interne Vorgaben relevant. Im Bereich der Radsatzbearbeitung der Trams gab es einen Wartungsrückstau bei den BVB. Das Bandagenmanagement wurde nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen. Wartungsintervalle wurden zeitlich nach hinten geschoben und Spureinstellungen beim Combino versäumt. Es besteht zudem ein zu tiefer Standardisierungsgrad in den Arbeitsprozessen, fehlende oder unvollständige Stücklisten und Arbeitspläne sind die Folgen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind teilweise unklar geregelt oder werden nicht gem. Stellenbeschrieben gelebt. Im Weiteren wird das integrierte System SAP zu wenig genutzt. Aus all diesen Gründen passieren im Ist-Ablauf Fehler, wie im Falle des Radsatzmanagements.*

### 3.3 Würdigung der Erkenntnisse der externen Experten

#### 3.3.1 Nodon-Berichte

Die Nodon-Berichte vom 21. Januar 2019 resp. 11. Februar 2019 (Nachtrag 1) äussern sich sehr detailliert zu den Vorkommnissen, die zu den ausserordentlichen Schäden an den Schienen im Sommer 2018 führten. Dagegen wurden in diesen Berichten die aufgleisten Projekte der BVB und die daraus abgeleiteten Massnahmen nicht analysiert und beurteilt.

Im Management-Summary auf Seite 7 des Berichtes wird der Wartungsrückstau bei den BVB im Bereich der Radsatzbearbeitung im Juli 2018 erwähnt. "Das Bandagen-Management wurde nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen: Wartungsintervalle wurden missachtet und Spureinstellungen versäumt." Die Gründe für diesen Rückstau - Strategieänderung von der intervallabhängigen zur zustandsorientierten Instandhaltung inkonsequent und widersprüchlich umgesetzt, allgemeine Organisations- und Prozessmängel sowie problematische Betriebskultur decken sich mit den Erkenntnissen der Finanzkontrolle.

Zudem gab es seit April 2016 (interner Auditbericht aus dem GB Technik) im Bereich Instandhaltung Hinweise auf Planungsfehler, Ressourcenprobleme, fehlender Austausch, nicht nach den Herstellervorgaben vorgenommenen Spureinstellungen beim Combino sowie auf die Notwendigkeit einen Bandagenverantwortlichen einzusetzen. Weitere kritische Berichte folgten. Ob und ggf. welche Massnahmen entschieden wurden, ist derzeit nicht bekannt. (siehe Bericht vom 21. Januar 2019 S. 23f)

Die kurzgefassten Beantwortungen der Fragen des Verwaltungsrates der BVB sind im Nodon-Bericht auf den Seiten 32 bis 35 prägnant beschrieben. Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzüberschreitungen sind klar zugewiesen. Hier lässt der Bericht keine Zweifel offen.

#### 3.3.2 Technische Expertenberichte

Der Bericht von Prof. Karch vom 31. Januar 2017 hält fest, dass "die Fahrzeuge der BVB als Verursacher des Problems Schienenverschleiss ausscheiden und dass der kausale Zusammenhang an anderer Stelle gesucht werden muss. Gem. unseren BVB-internen In-

interviewpartnern soll das Schadensbild von damals (Herbst 2015 bis Januar 2017) ein anderes sein als das vom Sommer 2018."

Der Bericht von Dr. Theiler von der Firma Prose vom 16. August 2018 zeigt auf, dass die Ursachen für die Schadensbilder an den Schienen einerseits aufgrund von Hohllauf an den Radlauflächen und andererseits aufgrund "von Fehlern in der schweisstechnischen Ausführung von Instandhaltungsschweissungen" an den Schienen entstanden sind.

*Fazit:*

*Zur Kausalität zwischen den schlecht gewarteten Radsätzen und dem ausserordentlichen Schienenverschleiss macht die Finanzkontrolle keine Aussage. Hier gibt es Expertenberichte dazu, welche auch kein einheitlich eindeutiges Bild abgeben. Eine Kausalität herzustellen ist auch dadurch noch erschwert - gibt es doch Trams, welche hohe Kilometerbestände seit der letzten Wartung aufweisen und die Räder und Bandagen trotzdem noch in den Toleranzgrenzen liegen. Für eine enge Kausalität Rad/Schiene spricht jedoch, dass seit die Wartung der Fahrwerke abgeschlossen ist, keine ausserordentlichen Schäden mehr an den Schienen aufgetreten sind.*

### 3.4 Beschaffung Führungsseminare

Im Oktober 2016 hat die Geschäftsleitung der BVB beschlossen eine Führungsausbildung durchzuführen. In einem ersten Schritt wurde im Oktober 2016 eine Vereinbarung mit der Firma Grundl Akademie GmbH & Co. KG aus Deutschland abgeschlossen. Eine explizite Auftragssumme wurde in der Vereinbarung nicht fixiert. Es wurden vier Seminartermine im Total von € 31'800.- vereinbart. Zusätzlich wird pro Seminartermin ein Coachingblock pro Teilnehmer von € 300.-, aufgeführt. Die Vereinbarung wurde durch Silke Grundl (5. Oktober 2016) sowie Erich Lagler (26. September 2016) unterschrieben.

Aufgrund des intern geregelten Prozesses "Submission" (Laufkarte der BVB "10192 – GL WS Führung") wurde für das Beschaffungsobjekt "Workshop der GL zum Thema Führung mit externer Begleitung" als Verfahrensart ein freihändiges Verfahren mit einem Wert von CHF 66'000 (ca. € 55'300.-) definiert.

Im Gegensatz zu allen anderen Verfahren ist das freihändige Verfahren an keine formalen Verfahrensvorschriften gebunden. Im freihändigen Verfahren fordert der Auftraggeber direkt und ohne Publikation ein Unternehmen auf, ein Angebot einzureichen.

Im Fall der BVB Führungsausbildung gibt es keine Hinweise und Dokumentationen, dass weitere Anbieter zu einer Offerteingabe angefragt wurden, d.h. der Markt spielte nicht.

Empfehlung (E 10):

Einholen von 3 Offerten im freihändigen Verfahren.

Im Weiteren sind keine Evaluationen und Markt-Analysen weiterer Anbieter für das Auswahlverfahren dokumentiert. Welche Argumente schliesslich den Ausschlag zu Gunsten der Firma Grundl beeinflussten, entzieht sich unseren Kenntnissen. Die aufgelaufenen Kosten für diese vier Seminartermine betragen € 59'760.95.

Im Anschluss an diese Führungsschulung für die Geschäftsleitung durch die Firma Grundl wurde beschlossen auch das übrige Kader (oberes, mittleres und unteres Kader) zu unter-

richten. Mittels eines Führungssystems soll die zielorientierte Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden erfolgen. Weil die BVB in den Geschäftsbereichen völlig unterschiedlich und ohne System geführt wurden, wurde entschieden ein einheitliches Führungssystem einzuführen.

Dabei bestand die Absicht, die weiterführende Ausbildung In-House und mit einem eigenständigen Konzept vorzunehmen. Dazu wurde ein pensionierter HR-Fachmann mit einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt. Grundl Grundsätze sowie Elemente aus diversen allgemeinen Führungslehren dienten dem selbsterstellten Konzept für die BVB-Führungsausbildung. (Siehe Beilage 2).

Kurz vor Beginn der geplanten Kaderausbildung hat jedoch der befristet angestellte HR-Spezialist die Kündigung vor Ablauf der definierten Beendigung (Eintritt 1. November 2016 / Austritt 30. April 2017) eingereicht. Da die Ausbildungstermine für das Kader bereits geplant und kommuniziert waren, bestand gemäss BVB unmittelbarer Handlungsbedarf.

Um den Erfolg der Ausbildung durch zeitliche Verzögerung und allfällige Methodendifferenzen (Wahrung der Systemkohärenz) nicht zu gefährden, entschied die GL, die Führungsschulungen für das Kader mit der externer Unterstützung durch die Firma Grundl weiterzuführen.

Eine zweite interne Laufkarte (10262 Führungsausbildung Kader BVB) wurde erstellt. Dabei ist der geplante Beschaffungswert mit CHF 594'000.- beziffert worden. Der Bezug der Leistungen wird ca. 3 Jahre beanspruchen (2017 - 2019). Auf eine Ausschreibung (Submission) dieses Grossauftrages wurde infolgedessen mit folgender Begründung verzichtet: Da das Grundl Führungssystem urheberrechtlich geschützt ist, gemäss Einschätzung der Rechtsexperten der BVB, können die benötigten Leistungen nur von der Firma Grundl erbracht werden. Somit kann der Auftrag freihändig vergeben werden mit der Begründung, dass dadurch Schutzrechte des geistigen Eigentums verletzt würden und der Auftrag deshalb nicht dem Submissionsrecht untersteht (Beschaffungsgesetz Art. 3 Abs. 4a).

Die zweite Vereinbarung mit der Firma Grundl wurde unterschrieben und datiert mit 2. Juni 2017 (Lagler) und 3. Juli 2017 (Grundl). Es wurden wiederum vier Sessions von total € 112'800.- sowie zuzüglich Coachingtermine à € 300.- pro Teilnehmer vereinbart. Die Schulung beginnt am 22. Mai 2017 und endet per 17. Januar 2018. Unter § 6 der Vereinbarung wird das Thema Urheberrechte erwähnt: "Das Urheberrecht an den Veranstaltungsunterlagen besitzt allein die Firma Grundl. Jede Weiterverwendung, insbesondere Veröffentlichung und Verkauf, bedürfen der ausdrücklichen, vorherigen schriftlichen Genehmigung der Firma Grundl."

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich somit folgende Fragestellungen:

- Wie wird das urheberrechtlich geschützte Managementsystem begründet?
- Gemäss dem Dokument "BVB Führungsausbildung" (siehe obige Folie vom 25. Januar 2017) sind einzelne Elemente mit dem Verweis Grundl ausgewiesen ("Führen und geführt werden" [Leading simple ges. Grundlagen]). Wie lautet die Begründung, dass man wegen einem "Einzelbaustein" ein grosses Gesamtpaket (Grundl) beschafft, das offenbar mehrheitlich aus allgemeinen Managementführungssystemen besteht?
- Ursprünglich war eine In-House Ausbildung durch einen Mitarbeiter der BVB geplant. Somit war eine Alternative zum urheberrechtlich geschützten Managementsystem, das zwingend durch Firma Grundl zu erbringen war, nicht von Anfang ausgeschlossen. Wie lässt es sich sachlich begründen, dass durch den Weggang des für die Ausbildung vor-

gesehenen Mitarbeiters die Dienstleistung nun nur durch die Firma Grundl erbracht werden kann?

Die "Urheberrechtsbegründung" der BVB ist mit den vorliegenden Informationen sachlich nicht nachvollziehbar. Ebenso nicht ersichtlich ist, worin die Unterschiede der beschafften Management-Dienstleistungen der BVB und Management-Dienstleistungen von anderen Anbietern liegen. Die BVB haben keine Ausschreibung vorgenommen.

Empfehlung (E 11):

Erstellen eines Pflichtenhefts und einer Markt-Analyse.

Empfehlung (E 12):

Ausschreibung einer bedarfsgerechten, produkteneutralen Leistung.

In der Zeit vom Oktober 2016 bis Dezember 2018 sind Gesamtkosten der Firma Grundl in der Höhe von CHF 649'959.57 entstanden. Zwischenzeitlich wurde 2019 die Zusammenarbeit mit der Firma Grundl aufgelöst. Als Grund dafür werden diverse Abgänge von Mitarbeitern/Coaches der Firma Grundl, welche den Auftrag BVB betreuten, geltend gemacht. Gemäss Aussagen der GL der BVB werden zurzeit für die weiteren Führungsschulungen des Kaders Ausschreibungen für diese Management-Dienstleistungen vorbereitet.

#### 4. Schlussbemerkungen

Die Besprechung des Prüfungsergebnisses erfolgte am 23. April 2019 mit den Herren E. Lagler (CEO BVB) und St. Popp (CFO BVB). Seitens der Finanzkontrolle Basel-Stadt nahmen D. Dubois (Revisionsleiter) und D. von Allmen an der Besprechung teil.

Anlässlich der Besprechung der Revisionsbemerkungen haben wir die BVB um eine schriftliche Stellungnahme zu unseren Feststellungen und Empfehlungen in der Beilage I gebeten. Diese Stellungnahme haben wir am 25. April 2019 erhalten.

Gemäss FVKG § 16 Abs. 5 sind die Berichte der Finanzkontrolle des Kantons Basel-Stadt und die ihnen zugrunde liegenden Materialien nicht öffentlich zugänglich. Die Weitergabe des Berichtes oder Teile davon dürfen nur mit schriftlicher Einwilligung der Finanzkontrolle erfolgen.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen involvierten Personen für die bereitwillige Auskunftserteilung, die gewährte Unterstützung sowie die angenehme Zusammenarbeit.

#### Finanzkontrolle des Kantons Basel-Stadt



Daniel Dubois  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Dieter von Allmen  
Revisionsexperte

**Berichtsempfänger:**

- 3 Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt  
Münsterplatz 11, 4001 Basel  
- Herr Regierungsrat Dr. Hans-Peter Wessels  
- Frau Dr. Caroline Barthe, Leiterin Generalsekretariat  
- Herr Alain Groff, Leiter Amt für Mobilität des Kantons Basel-Stadt
- 6 Basler Verkehrs-Betriebe (BVB)  
Claragraben 55, 4005 Basel  
- Frau Yvonne Hunkeler, Verwaltungsratspräsidentin  
- Herr Dr. Kurt Altermatt, Vize-VR-Präsident Mitglied Verwaltungsratsausschuss F&C  
- Herr Erich Lagler, Direktor  
- Herr Stefan Popp, Leiter Finanzen
- 14 Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Grossen Rates Basel-Stadt  
- Herr Dr. Christian von Wartburg, Präsident  
- Frau Mani Lea, Sekretariat  
- Frau Kerstin Wenk, zuständig für das ED  
- Herr Felix Meier, zuständig für das ED  
- Herr Eduard Rutschmann, zuständig für das PD  
- Frau Beatrice Isler, zuständig für das PD  
- Herr Erich Bucher, zuständig für das FD  
- Frau Toya Krummenacher, zuständig für das JSD  
- Herr Michael Koechlin, zuständig für das JSD  
- Herr Joël Thüning, zuständig für das BVD  
- Herr Beat Leuthardt, zuständig für das BVD  
- Frau Franziska Roth, zuständig für das GD  
- Herr Thomas Strahm, zuständig für das WSU  
- Herr Jérôme Thiriet, zuständig für das WSU



**Beilage:**

- I Feststellungen, Empfehlungen und Aktionen
- II Weiterbildung BVB Oberes Kader



Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
E1 ●	Es gibt keine institutionalisierte prozessuale Zusammenarbeit zwischen den GB Infrastruktur und Technik.	Der Realisierung des neuen GB "Anlagen & Fahrzeuge" inkl. Integration des Bereiches "Logistik" ist weiterhin hohe Priorität einzuräumen.	Die Realisierung des GB «Anlagen&Fahrzeuge» wird aktiv im bisherigen Scope (d.h. inklusive Integration von Einkauf und Logistik) vorangetrieben.	Ab 1. Juni 2019 wird das Projekt «Realisierung GB Anlagen & Fahrzeuge» unter der Verantwortung des Leiters Anlagen & Fahrzeuge Ramon Oppikofer verstärkt vorangetrieben und bis spätestens Ende Juni 2020 abgeschlossen.	Ramon Oppikofer, Leiter Anlagen & Fahrzeuge	30.06.2020
E2 ●	Es zeigte sich, dass bei der ersten Hauptrevision des Combinos einzelne Komponenten des Fahrwerks nicht ersetzt worden sind, so wie es der Hersteller vorgibt.	Das für die Fahrwerke und ihre Zustandsbeurteilung erforderliche Know-how aufbauen.	Die Situation ist erkannt, wir stimmen zu. Entsprechende Massnahmen dazu und eine Anpassung der Organisation sind aufgeleitet.  Künftig wird es im GB Anlagen und Fahrzeuge den Bereich Flottentechnik, bestehend aus Flottenmanagement, Fahrzeug-Engineering / Fahrzeug-Systeme und Fahrzeugprojekte, geben.	Die Organisationsanpassung wurde im Februar 2019 von der GL genehmigt. Die Rollendefinitionen mit AVKV soll bis Juni 2019 im Rahmen des o.a. Projektes «Realisierung GB Anlagen & Fahrzeuge» fertiggestellt sein. Die Rekrutierung wurde ausgelöst.	Ramon Oppikofer, Leiter Anlagen & Fahrzeuge	31.12.2019

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
E3 ●	Bei der Radsatzaufbereitung gab es zwei sich widersprechende BVB-interne Vorgaben, welche im Bereich Instandhaltung zu Verunsicherung führte. Die eine Vorgabe sah das Reprofilieren und Wechself der Bandagen als zustandsabhängige Tätigkeit, die andere als intervallabhängige Tätigkeit. Dabei wurde das Bandagen-Management nicht nach den geltenden Vorgaben vorgenommen, d.h. Wartungsintervalle wurden zeitlich, zum Teil mehrfach, nach hinten verschoben und notwendige Spureinstellungen beim Combino nicht vorgenommen.	Die Vorgaben für die Radsatzaufbereitung sind unter Berücksichtigung der Instandhaltungshandbücher der Fahrzeughersteller eindeutig und widerspruchsfrei zu formulieren. Die standardisierten Soll-Prozesse sind zu erarbeiten und flächendeckend über alle Abteilungen durchzusetzen. Der Kommunikation und Schulung ist dabei besondere Aufmerksamkeit zu schenken.	Einverstanden. Die Vorgaben zur Radsatzbearbeitung sind bereits komplett überarbeitet und befinden sich in Vernehmlassung. Die neuen operativen Prozesse und Abläufe sind fertig ausgearbeitet. Die Schulungen in Vorbereitung.	1) Einführung der neuen Vorgaben für die Radsatzbearbeitung, inklusive Schulung.  2) Schulung sämtlicher Prozesse und Abläufe zum Thema Rad/Schiene im GB Technik	Ramon Oppiker,  Ramon Oppiker,	30.06.2019  31.10.2019
E4 ●	Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) zwischen den Untereinheiten des Instandhaltungszentrums resp. Service-Zentren und der Planungsabteilung waren und sind unklar oder werden nicht gem. Stellenbeschrieben gelebt.	Die AKV in diesen Bereichen eindeutig regeln, operativ durchsetzen und kontrollieren.	Einverstanden Analysen im Instandhaltungszentrum, den Servicezentren sowie der Planungsabteilung wurden bereits durchgeführt.  Die Verantwortlichkeit bis zum Redesign der Organisation ist adressiert.	Sofortmassnahme Einführung Kennzahlensystem  Redesign der Organisation: Planung, AVOR und Dis-	Ramon Oppiker,  Ramon Oppiker,	erledigt  30.06.2020

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
E5	<p>Beim Flottenmanagement besteht ebenfalls viel Verbesserungspotential. Dies u.a. beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Fahrzeugverfügbarkeit, beim konsequenten Erstellen von Lastenheften pro Fahrzeugtyp sowie beim Kostenmanagement.</p>	<p>Dem Flottenmanagement – inkl. der Langfristplanung – ist zukünftig mehr Beachtung zu schenken.</p>	<p>Als Sofortmassnahme wurde mit der Einführung eines Kennzahlensystems (KPI) und der Zuordnung der Verantwortlichkeiten der KPI's auf Abteilungen auch sichergestellt, dass die Einhaltung der Aufgaben und die dafür Verantwortlichen überwacht werden.</p>	<p>position sollen neu aufgesetzt und in eine Gesamtlogistik im GB Anlagen und Fahrzeuge integriert werden. Dazu ist der Aufbau von Fachkompetenzen für eine wirksame Planung und Disposition gestartet.  Zusammen mit den unter den Punkten E6 (fehlende AVOR) und E8 (ERP-Systemnutzung) werden die Voraussetzungen geschaffen, die AKV zwischen Planung, AVOR, Disposition und Produktion branchenüblich umzusetzen.</p>	<p>Leiter Anlagen &amp; Fahrzeuge</p>	<p>30.06.2020</p>
			<p>Einverstanden</p> <p>Im Rahmen der unter E2 beschriebenen Konzipierung der BVB-Flottentechnik wird das heute von einem Flottenmanager wahrgenommene Aufgabengebiet zu einem branchenüblichen Flottenmanagement aufgebaut.</p>	<p>Die Organisationsanpassung wurde im Februar 2019 von der GL genehmigt. Die Rollendefinitionen mit A/K/V soll bis Juni 2019 im Rahmen des o.a. Projektes «Realisierung GB Anlagen &amp; Fahrzeuge» fertiggestellt sein. Die Rekrutierung wurde ausgelöst. Da hier der Aufbau von Fachkompetenzen durch noch zu</p>	<p>Ramon Oppikofer,</p>	

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
E6 ●	Da die Arbeitsvorbereitung (AVOR) nicht richtig funktionierte, herrschten bei der Planung der Instandhaltungsaufträge unhaltbare Zustände. Es gab keine oder keine vollständigen Arbeitspläne und Stücklisten. Teilweise waren keine Zeitvorgaben vorhanden oder, falls vorhanden, zu wenig herausfordernd – Abweichungen wurden oft nicht analysiert und besprochen. Das Material war auch nicht immer zur richtigen Zeit vorhanden. Zu diesem Themenkreis wurden erste Massnahmen eingeleitet.	Leistungsfähige AVOR/Disposition implementieren, welche die Grundlagen für eine standardisierte Arbeitsweise schafft.	Einverstanden  Dieser Mangel wurde im Sommer 2018 im Rahmen der Untersuchungen erkannt und daraufhin als Sofortmassnahme die Planung / AVOR / Disposition ab Mitte August 2019 mit zwei Personen verstärkt.	rekrutierende Personen erfolgen soll, ist die Umsetzung mit dem Go Live der neuen Organisation terminiert.  Sofortmassnahme Verstärkung des Teams.  Organisationsanpassung «Redesign der Organisation» wie unter E4 abgebildet.	Ludwig Näf  Ramon Oppikofer	Erledigt  30.06.2020
E7 ●	Beim Änderungswesen / bei den Änderungsanträgen besteht im Bereich Entwicklung und Projekte teilweise eine zu lange Durchlaufzeit und somit	Änderungsanträge zeitnah bearbeiten und beantworten. Dafür ein Terminziel vorgeben.	Einverstanden  Im Oktober 2018 wurde als Sofortmassnahme eine Kennzahl eingeführt, welche die Durchlaufzeit	Sofortmassnahme Kennzahl zur Überwachung	Ludwig Näf	Erledigt

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
	gibt es zu viele offene Änderungsanträge der Mitarbeitenden.		bei Änderungen überwachet.  Im Rahmen der Konzipierung der BVB-Flottentechnik wird der bestehende Änderungsprozess weiter verbessert.	Organisationsanpassung «Redesign der Organisation» wie unter E4 abgebildet.	Ramon Oppikofer	30.06.2020
E8 ●	Im Weiteren wurde das SAP zu wenig genutzt. Etliche Listen wurden im Excel erstellt.	SAP als Leading-System etablieren. Vorteile des integrierten Systems konsequent nutzen. Dies bedingt auch eine umfassende Mitarbeiterschulung betreffend Anwendung des Systems und Auswertung der Daten.	Einverstanden  Das Redesign der Planungs- und Dispositionsprozesse ist erfolgt. Die Anpassungen im SAP inkl. Tests und Schulungen wird per Ende Juni 2019 abgeschlossen sein.	Umsetzung der SAP-Einführung und Schulung der Mitarbeitenden in Planung, Disposition und Produktion.	R. Oppikofer	30.06.2019
E9 ●	Insbesondere werden die integrativen Vorteile der SAP-Module PP, PM und MM zu wenig genutzt.	Bei SAP-Modulen PP, PM und MM die BVB-internen Prozesse einrichten, wobei möglichst der SAP-Standard verwendet werden sollte und manuelle Mehrfacheingaben vermieden werden sollten. Im Weiteren sind die	Einverstanden  1. Als Sofortmassnahme steht die Verbesserung des PM-Modules mit der in Punkt E8 genannten Prozessanpassung im Vordergrund.	Umsetzung von SAP Standards im Rahmen des Systemupdates SAP4 / Hana im künftigen GB Anlagen und Fahrzeuge.	R. Oppikofer	31.12.2020
				1. a) Verbesserung PM Modul.	R. Oppikofer	30.06.2019

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
		Stammdaten im SAP zu pflegen sowie Arbeitspläne und Stücklisten vollständig einzupflegen. Der Reduktion von Schnittstellen und Medienbrüchen ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken.	Somit sind ab Juli 2019 die bisherigen Excel-Lösungen nicht mehr als Planungstools im Einsatz.  2. Ergänzend dazu soll auf allen Ebenen das Vorhandensein und die Qualität der Stammdaten sowie der relevanten Bewegungsdaten (Arbeitspläne, Stücklisten, Wartungspläne, Materialstamm, ..) vorangetrieben werden.	2. a) Vollständige Pflege der Materialstammdaten, Arbeitsplänen und Stücklisten. b) Vollständige Pflege und Aufbau der Wartungspläne und Disposition.	R. Oppikofer	31.12.2019
E10	Im Fall der BVB Führungsausbildung gibt es keine Hinweise und Dokumentationen, dass weitere Anbieter zu einer Offerteingabe angefragt wurden.	Einholen von 3 Offerten im freihändigen Verfahren.	3. Im Rahmen des Systemupdates auf SAP4 / Hana wird die Einhaltung der SAP-Standards konsequent verfolgt. Dazu sollen die Module PP, PM und MM standardisiert aufgesetzt und eingesetzt werden.  Einverstanden	3. Einführung SAP-PP (o.ä.) für Produktionsaufträge wie sie sich aus der Hauptuntersuchung ergeben, mit der Einführung von SAP4 / Hana	R. Oppikofer	31.12.2020

Feststellungen und Empfehlungen der Finanzkontrolle		Stellungnahme und Aktionen der geprüften Stelle				
Nr.	Feststellungen	Empfehlungen	Stellungnahme	Aktionen	Verantwortlich	Termin
E11 ●	In der 2. Phase der Beschaffung der BVB Führungsausbildung wurde kein Pflichtenheft erstellt und keine Markt-Analyse vorgenommen.	Erstellen eines Pflichtenhefts und einer Markt-Analyse.	Einverstanden Die Ausschreibung ist in Vorbereitung.	Durchführung einer Ausschreibung im Binnenmarkt oder WTO Verfahren.	S. Bolliger Leiterin Personal	31.05.2019
E12 ●	In der 2. Phase der Beschaffung der BVB Führungsausbildung wurde keine Ausschreibung vorgenommen.	Ausschreibung einer bedarfsgerechten, produktneutralen Leistung.	Einverstanden Die Ausschreibung ist in Vorbereitung.	Durchführung einer Ausschreibung im Binnenmarkt oder WTO Verfahren.	S. Bolliger Leiterin Personal	31.05.2019

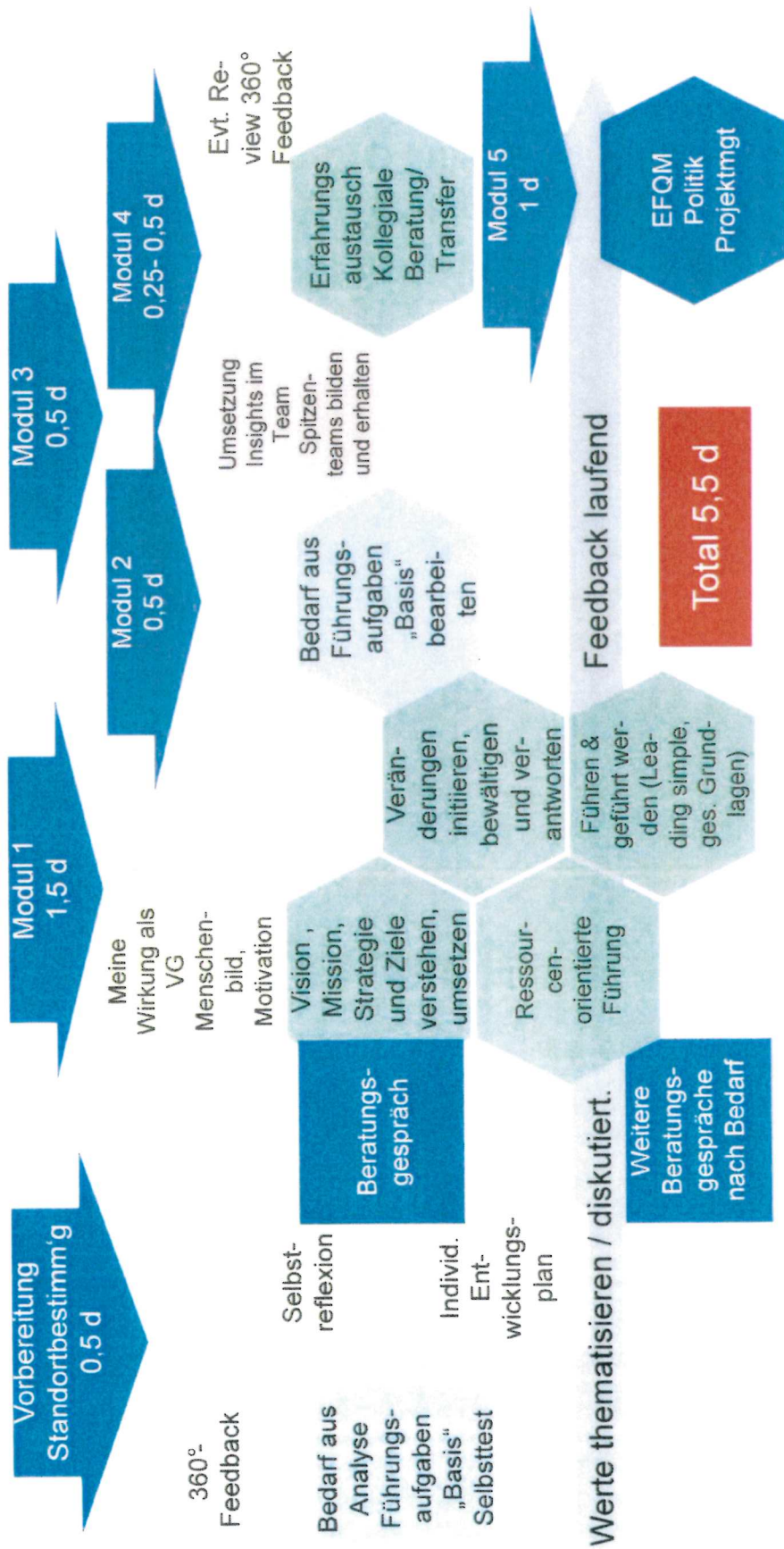
Legende:

- Es liegt ein bedeutender Mangel vor. Es besteht unmittelbarer Handlungsbedarf.
- Es liegt ein Mangel vor. Massnahmen sind zu ergreifen.
- Es ist Optimierungspotential vorhanden. Verbesserungen werden empfohlen.



# Oberes Kader

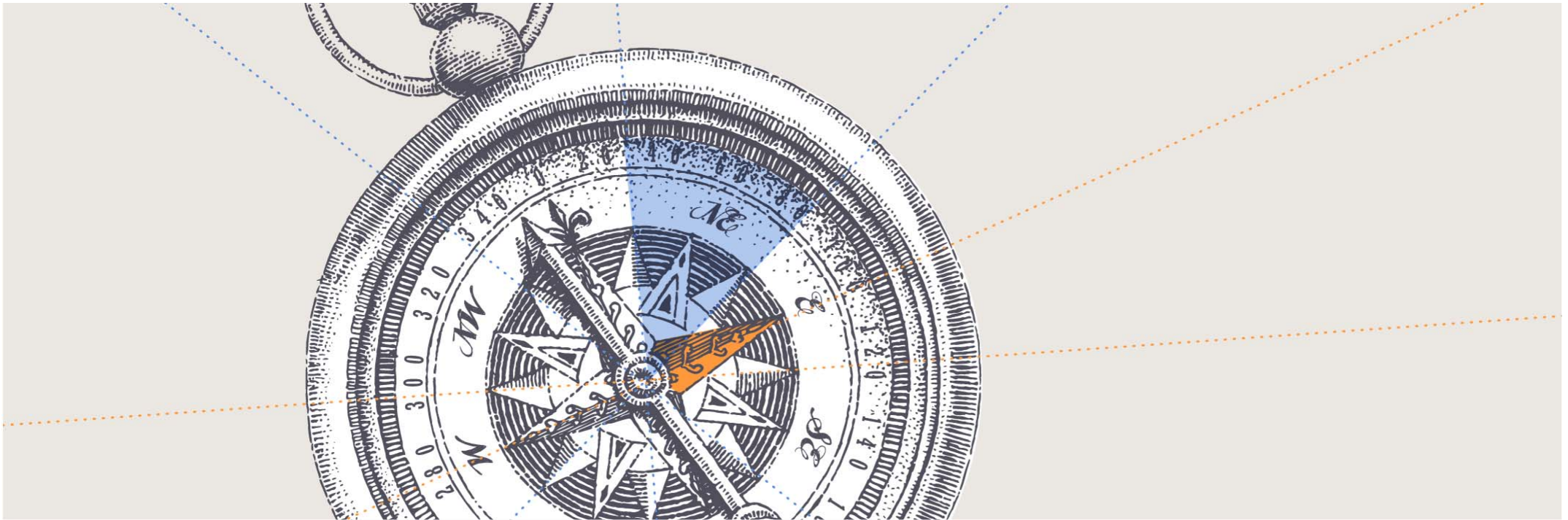
BASEL ERFAHREN BVB



Zusätzliche eigenständige Kurse: Gesetzliche Grundlagen sowie finanzielle Führung

# Mitarbeitendenbefragung 2018

## BVB



**Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Verwaltungsrat**  
Freitag, 7. Dezember 2018, 11:10-12.10 Uhr, Claragraben 55, Basel

*icommit*

- Wir unterstützen Unternehmen, das Commitment der Mitarbeitenden zu steigern und damit zu einem attraktiveren Arbeitgeber zu werden
- Analyse und Beratung aus einer Hand: Mitarbeitendenbefragungen, Pulsbefragungen, Umsetzungsbegleitung, Führungsentwicklung
- Initiant und durchführendes Institut des Swiss Arbeitgeber Awards mit den Partnern «Schweizerischer Arbeitgeberverband» und «HR Swiss» sowie dem Medienpartner «Handelszeitung»
- Standort: Küsnacht ZH, Gründung: 2005

## SozialwissenschaftlerInnen:



**Sven Bühler**  
Geschäftsführer



**Anna Oetliker**  
Projektleiterin



**Cédric Reding**  
Projektleiter



**Ulrike Preissner**  
Projektleiterin



**Eva Christen**  
Projektleiterin



**Bina Knöpfli**  
Projektleiterin



**Zlata Kadic**  
PL-Assistentin

## BeraterInnen:



**Name:**  
Schwerpunkt-  
Thema:

**Nina Hottinger**  
Resilienz,  
Selbstreflexion mit  
GL



**Armin Haas**  
Führungs-Energie-  
Feedback



**Daniela Ogi**  
Umgang mit  
Stress,  
Teamentwicklung



**Stefan Heer**  
Selbstreflexion mit  
GL



**Stefan Hürlimann**  
Mitarbeiter-  
Typologien,  
Teamentwicklung



## Eckpunkte der Untersuchung Untersuchungssteckbrief

	2016	2018
• Erhebungsverfahren		<b>Online mit E-Mail Adresse</b> (mit hinterlegter Organisationsstruktur)
• Befragungszeitraum		22. Oktober bis 11. November
• Sprache		de, fr, it
• Rücklauf		
Anzahl befragte Mitarbeiter:		1'237
Ausgefüllte Fragebogen:	704	835
Rücklauf in Prozent:	62%	68%



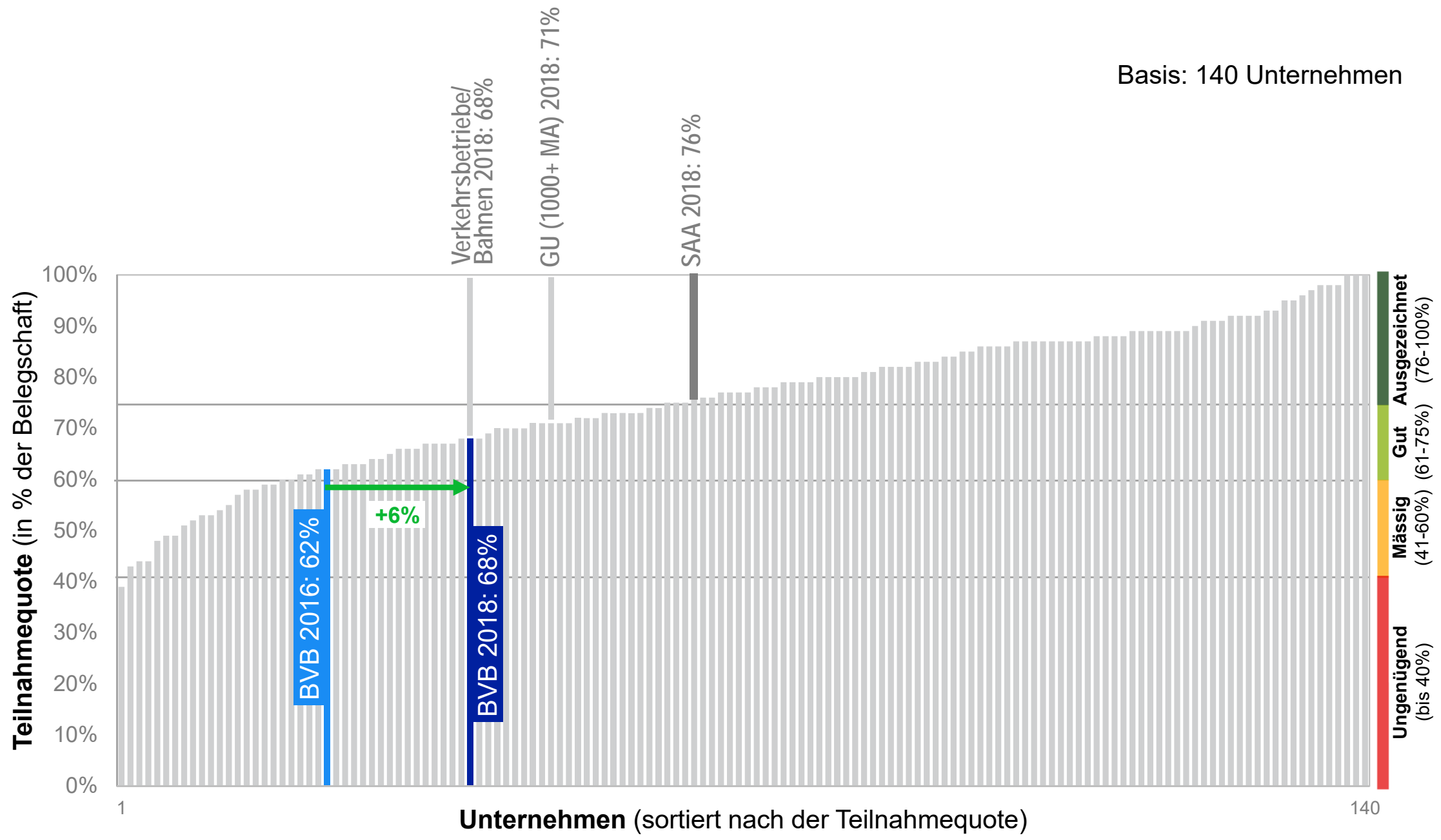
**Externe Benchmarks** (Berechnungsart: arithmetischer Mittelwert, unabhängig von der Unternehmensgrösse):

	Unternehmen	Anz. TN
• <b>Verkehrsbetriebe/Bahnen (VER/BA) 2018:</b> 8 Unternehmen (Total: 4'160 Teilnehmende, Ø: 520 Teilnehmende)	BDWM Transport AG & Limmat Bus AG	126
	BLS AG	1766
• <b>Schweizer Benchmark (SAA) 2018:</b> 140 Unternehmen aus dem Jahr 2018 (Total: 46'130 Teilnehmende, Ø: 330 Teilnehmende)	Verkehrsbetriebe Schaffhausen	119
	AAR bus+bahn	230
	Aare Seeland mobil AG	157
	Zentralbahn AG	268
	Matterhorn Gotthard Bahn	500
	Rhätische Bahn AG	994

# Eckpunkte der Untersuchung: Teilnahmequote im Vergleich zu 140 Schweizer Unternehmen

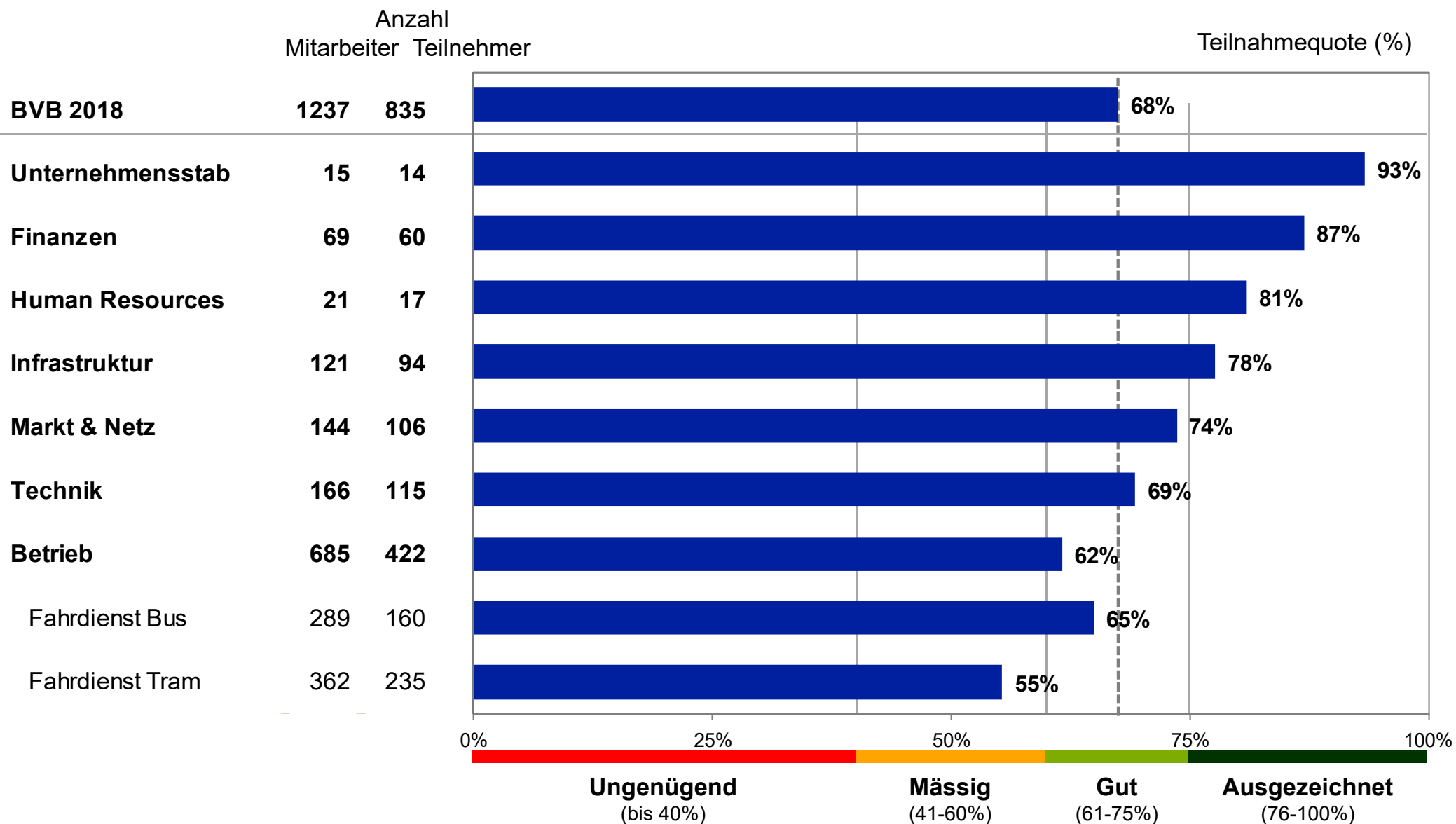
## Ausgezeichneter Rücklauf unter Berücksichtigung der Methode (alles online)

Basis: 140 Unternehmen



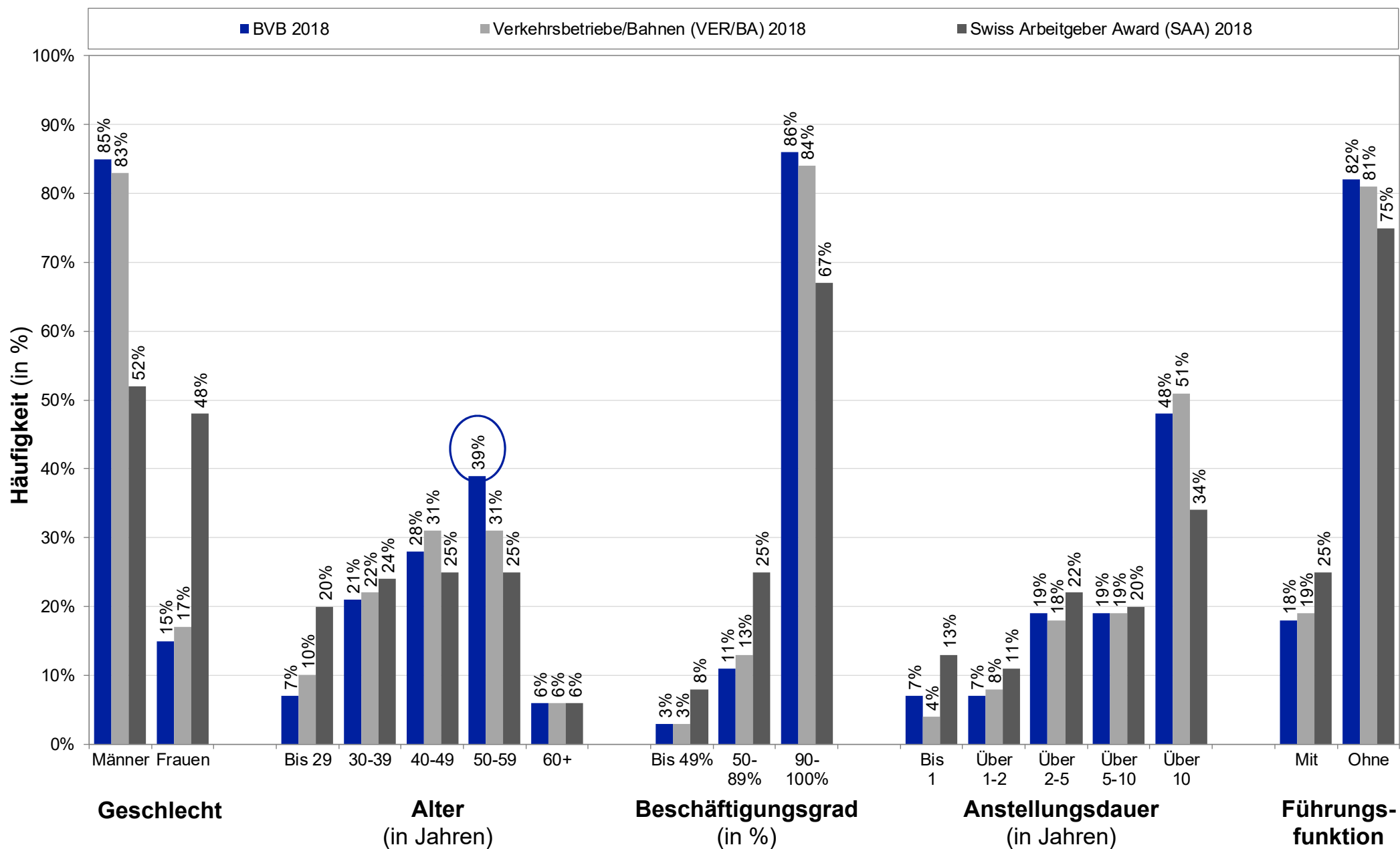
**Ungenügend** (bis 40%)  
**Mässig** (41-60%)  
**Gut** (61-75%)  
**Ausgezeichnet** (76-100%)

## Eckpunkte der Untersuchung: **Teilnahmequote nach Bereichen der BVB**



## Eckpunkte der Untersuchung: Mitarbeiterstruktur

### Sehr hoher Anteil an über 50 Jährigen.





# Eckpunkte der Untersuchung: Auswertungsstruktur

Geschäftsbereich	MA	TN	RL (%)	Ebene 2	MA	TN	RL (%)	Ebene 3	MA	TN	RL (%)	Ebene 4	MA	TN	RL (%)			
Betrieb	685	422	62%	Betrieb_dir	1	<10	k.A.											
				Betriebliche Ausbildung	19	15	79%											
				Fahrdienst Bus	289	160	55%	Leitung Fahrdienst Bus_dir	1	<10	k.A.							
								Fahrdienst CH 1	43	23	53%							
								Fahrdienst CH 2	44	26	59%							
								Fahrdienst CH 3	39	22	56%							
								Fahrdienst CH 4	39	15	38%							
								Fahrdienst CH 5	44	29	66%							
								Fahrdienst CH 6	40	20	50%							
								Fahrdienst CH 7	39	24	62%							
								Fahrdienst Tram	362	235	65%	Leitung Fahrdienst Tram_dir	1	<10	k.A.			
												Fahrdienst WGF 1	43	25	58%			
												Fahrdienst WGF 2	42	28	67%			
												Fahrdienst WGF 3	53	38	72%			
												Fahrdienst WGF 4	51	36	71%			
												Fahrdienst WGF 5	47	29	62%			
												Fahrdienst WGF 6	45	26	58%			
								Fahrdienst WGF 7	40	26	65%							
								Fahrdienst WGF 8	40	26	65%							
				Personaleinsatz Betrieb	14	12	86%											
Finanzen	69	60	87%	Finanzen_dir	2	<10	k.A.											
				Controlling	14	13	93%											
				ICT	20	15	75%	ICT_dir	9	<10	k.A.							
								ICT-Support & Infrastruktur	11	8	73%							
				Logistik	23	21	91%	Logistik_dir	1	<10	k.A.							
								Einkauf	11	11	100%							
								Lagerlogistik	11	9	82%							
				Rechnungswesen	10	9	90%											
Human Resources	21	17	81%															
Infrastruktur	121	94	78%	Infrastruktur_dir	18	11	61%											
				Erhaltungsmanagement	10	8	80%											
				Produktion	76	63	83%	Produktion_dir	4	<10	k.A.							
								Bahnbau	18	18	100%							
								Gleisarbeiten	15	12	80%							
								Instandhaltung Elektrische Anlagen	16	13	81%							
								Services	23	16	70%							
				Projekte & Standards	17	12	71%											
Markt & Netz	144	106	74%	Markt & Netz_dir	21	17	81%											
				ITCS	11	10	91%											
				Netzservice/-steuerung	92	62	67%	Netzservice/-steuerung_dir	1	<10	k.A.							
								Netzservice	72	45	63%	Netzservice_dir	39	28	72%			
								Netzsteuerung	19	16	84%	Kundenlenker	33	17	52%			
				Vertrieb	20	17	85%											
Technik	166	115	69%	Technik_dir	3	<10	k.A.											
				Entwicklung & Projekte	12	10	83%											
				Instandhaltung Anlagen & Umstände	15	13	87%											
				Instandhaltung Bus	27	17	63%											
				Instandhaltung Schienenfahrzeuge	99	67	68%	Instandhaltung Schienenfahrzeuge_dir	2	<10	k.A.							
								Instandhaltungszentrum	51	30	59%	Instandhaltungszentrum_dir	28	16	57%			
												Fahrwerke	11	5	45%			
								Komponentenaufarbeitung	12	9	75%							
				Planung & Verkauf	10	5	50%	Service-Zentren	46	36	78%							
Unternehmensstab	15	14	93%															
Lehrlinge/Praktikanten	12	5	42%															

Pro Einheit wurde ein Bericht erstellt, wenn mindestens 10 Personen teilgenommen haben.

## Eckpunkte der Untersuchung Das Messmodell

### **Einflussgrößen (Organisatorische Rahmenbedingungen)**

<b>STRUKTUR</b>	Arbeitsinhalt
	Arbeit und Freizeit
	Prozesse, Strukturen und Abläufe im Arbeitsbereich
	Prozesse, Strukturen und Abläufe im GB
<b>KULTUR</b>	Zusammenarbeit in der BVB
	Umgang mit Veränderungen
	Kundenorientierung
	Unternehmensstrategie
	Einbindung der Mitarbeiter
	Chancengleichheit
<b>FÜHRUNG</b>	Direkter Vorgesetzter
	Geschäftsleitung
<b>ANREIZE</b>	Personalentwicklung
	Mitarbeitergespräch
	Entlohnung
	Gesundheit
<b>WISSENSTRANSFER</b>	Wissensaustausch
	Interne Mitteilungen
	Zusammenarbeit im Team

### **Zielgrößen (Persönliche Einstellungen)**

<b>Commitment</b>
<b>Zufriedenheit</b>
<b>Attraktiver Arbeitgeber</b>
<b>Weiterempfehlung des Arbeitgebers</b>
<b>Resignation</b>

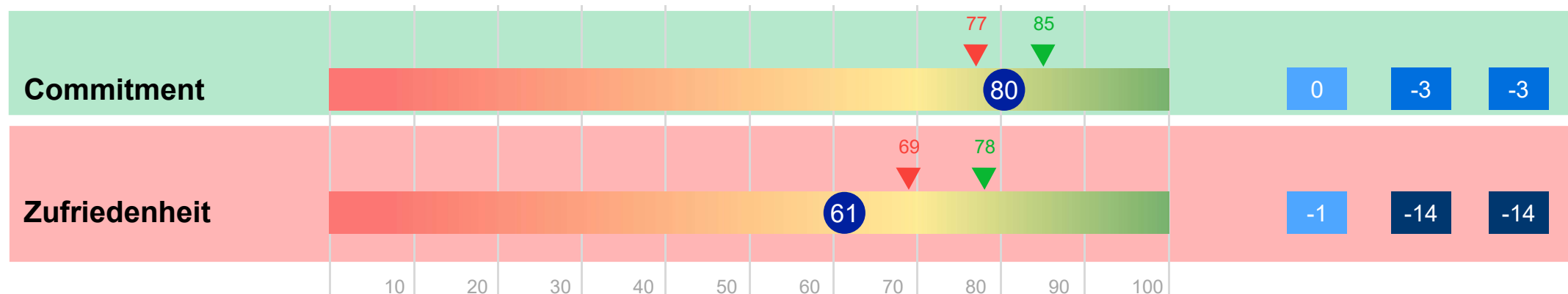


# Wichtigste Zielgrößen: Commitment – Zufriedenheit

## Hohes Commitment bei weiterhin sehr geringer Zufriedenheit

BVB 2018

Abweichung zu		
BVB 2016	VER/BA 2018	SAA 2018
0	-3	-3
-1	-14	-14



- Mittelwert BVB 2018
- ▼ Top Grenzwert, den 20% der Einheiten aus dem Swiss Arbeitgeber Award 2018 mit 50+ Mitarbeitenden überschreiten.
- ▼ Kritischer Grenzwert, den 20% der Einheiten aus dem Swiss Arbeitgeber Award 2018 mit 50+ Mitarbeitenden unterschreiten.

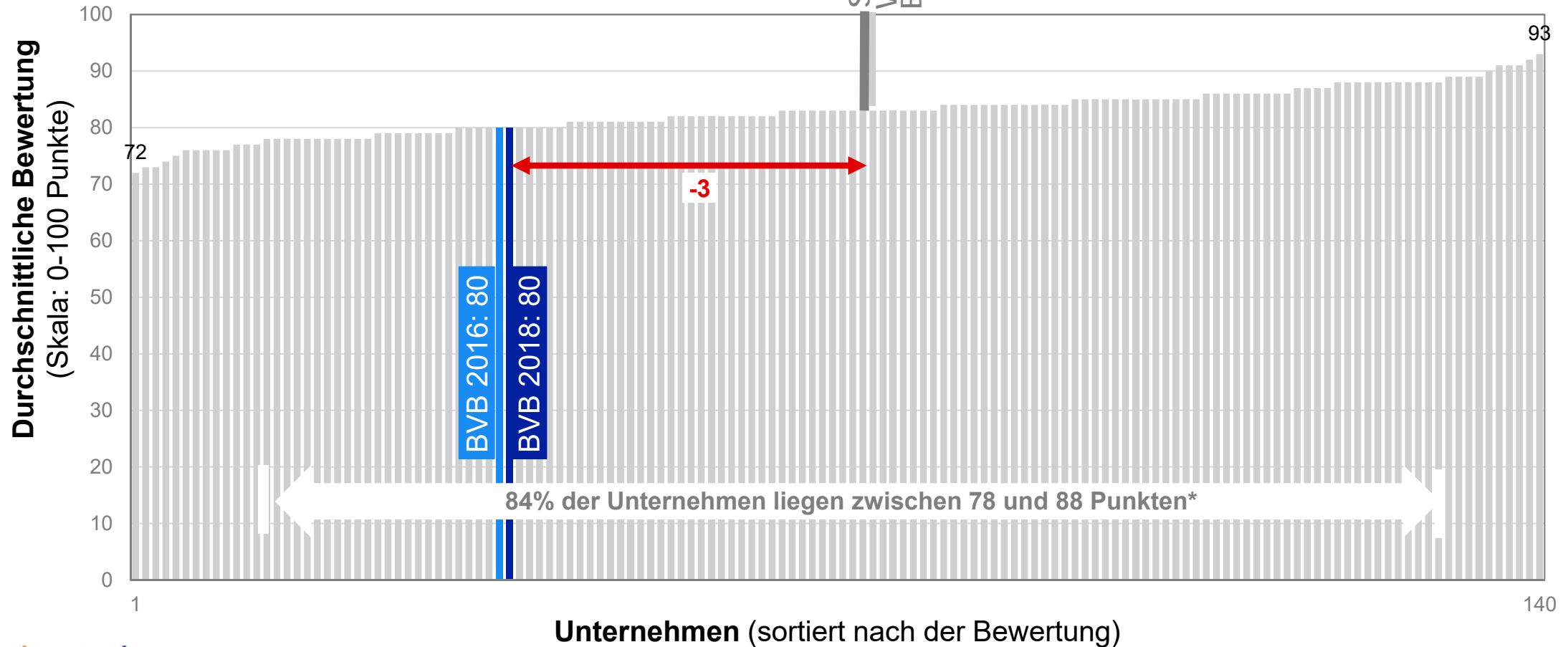
- Besser ( $\geq 3$ )
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter ( $< -6$ )

# Zielgrößen Commitment

## Index aus folgenden Fragen:

- Bei meiner Arbeit gebe ich mich mit dem Erreichten nicht zufrieden, sondern versuche, eine noch bessere Leistung zu erbringen
- Es liegt mir viel an der Zukunft der BVB
- Ich habe ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur BVB

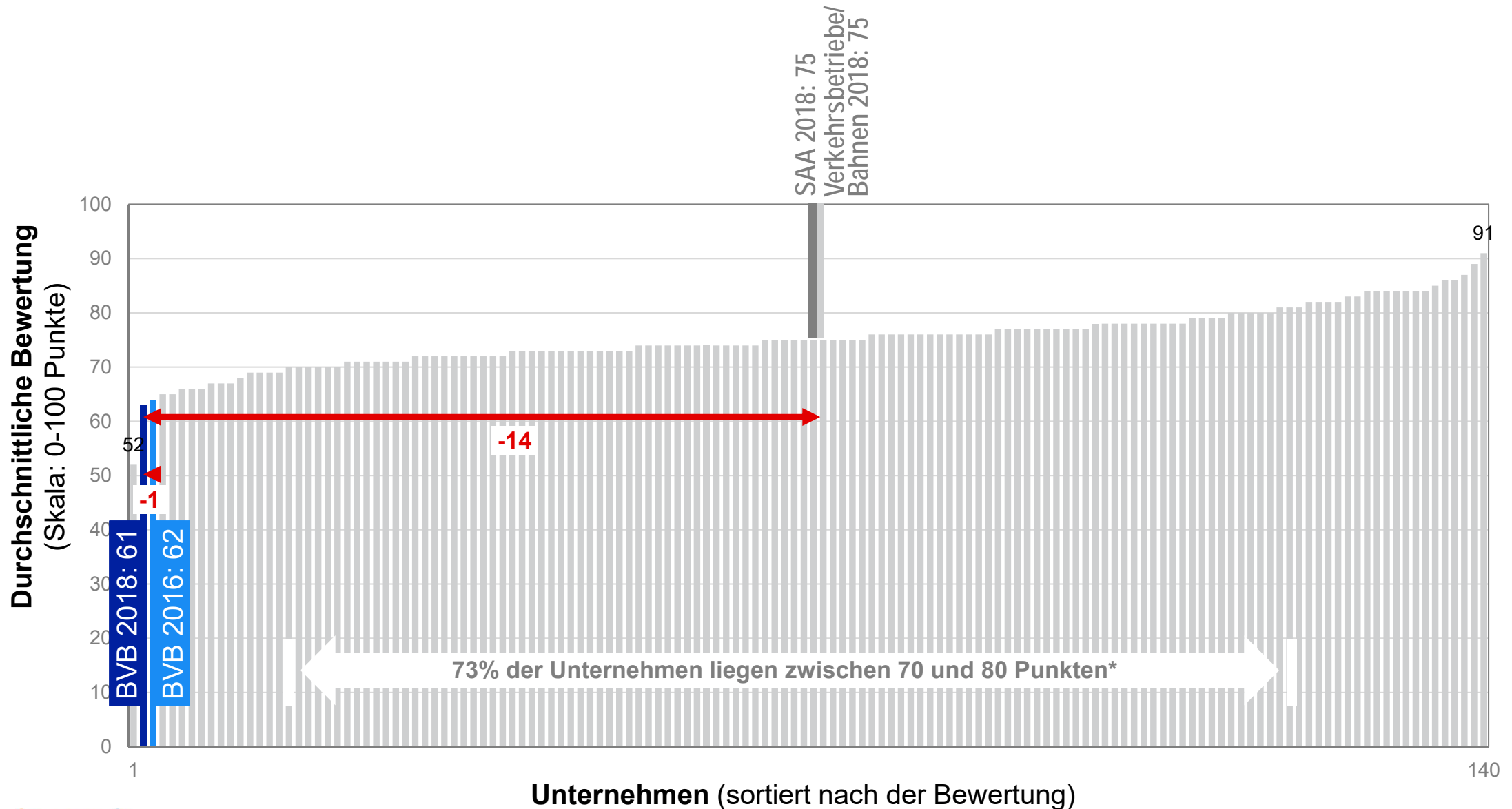
Basis: 140 Unternehmen



# Zielgrößen Zufriedenheit

Aussage: Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden

Basis: 140 Unternehmen



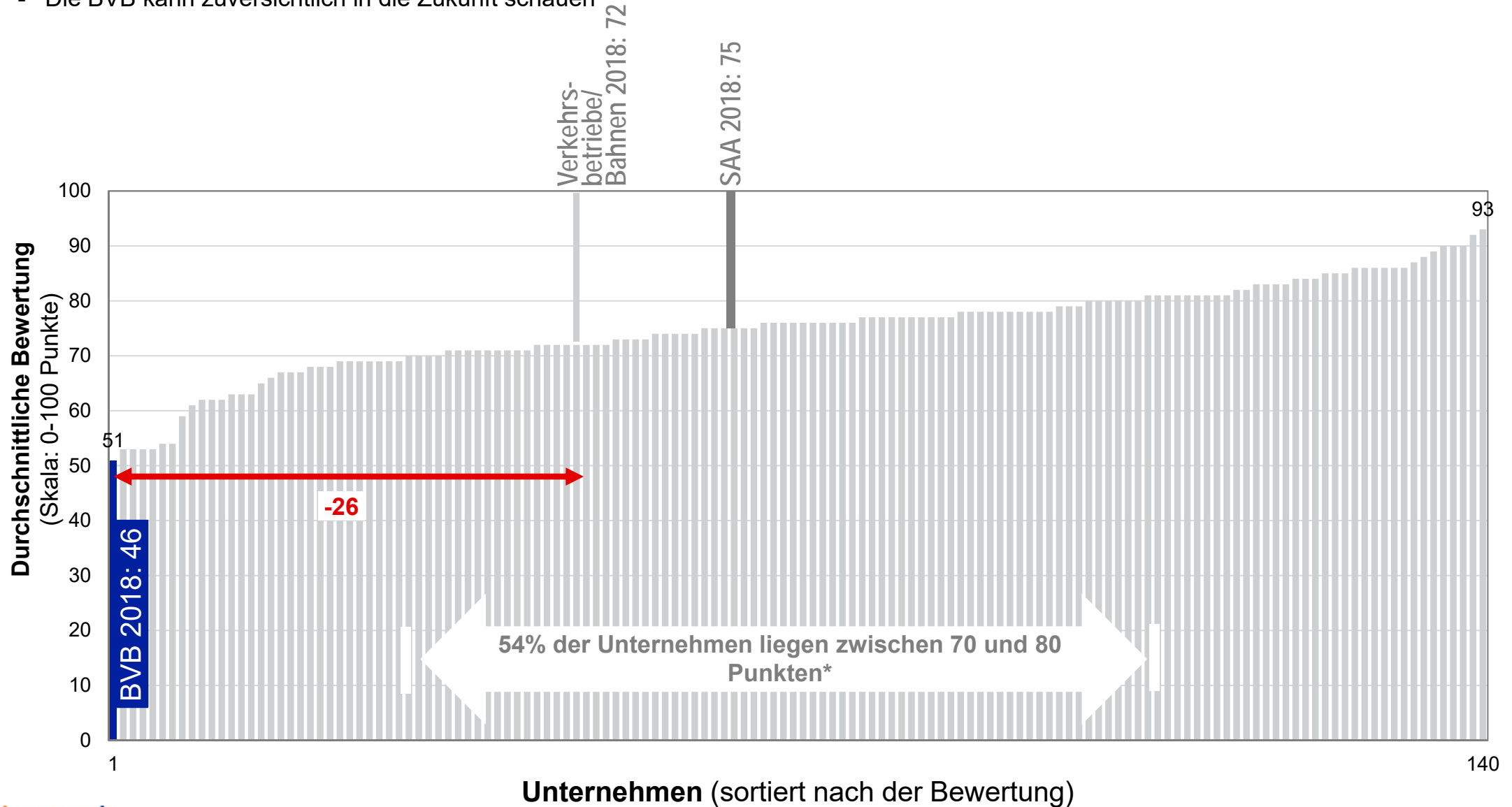
# Zielgrößen

## Attraktiver Arbeitgeber

### Index aus folgenden Fragen:

- Bei der BVB herrscht ein guter Spirit (Arbeitsklima/Stimmung)
- Die BVB ist ein attraktiver Arbeitgeber
- Die BVB kann zuversichtlich in die Zukunft schauen

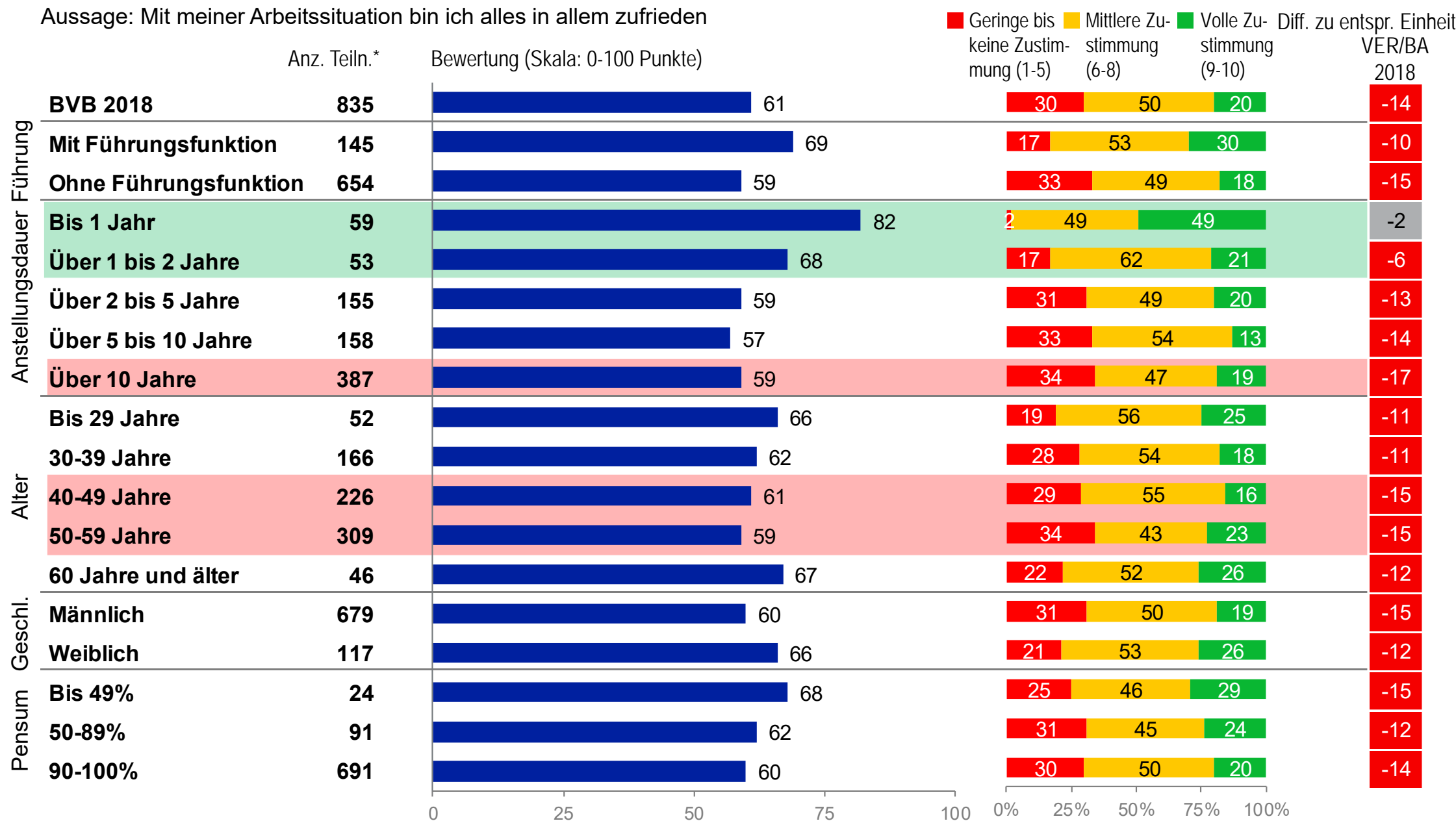
Basis: 140 Unternehmen



# Zielgrößen

## Zufriedenheit – Detailanalyse nach statistischen Merkmalen

Aussage: Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden

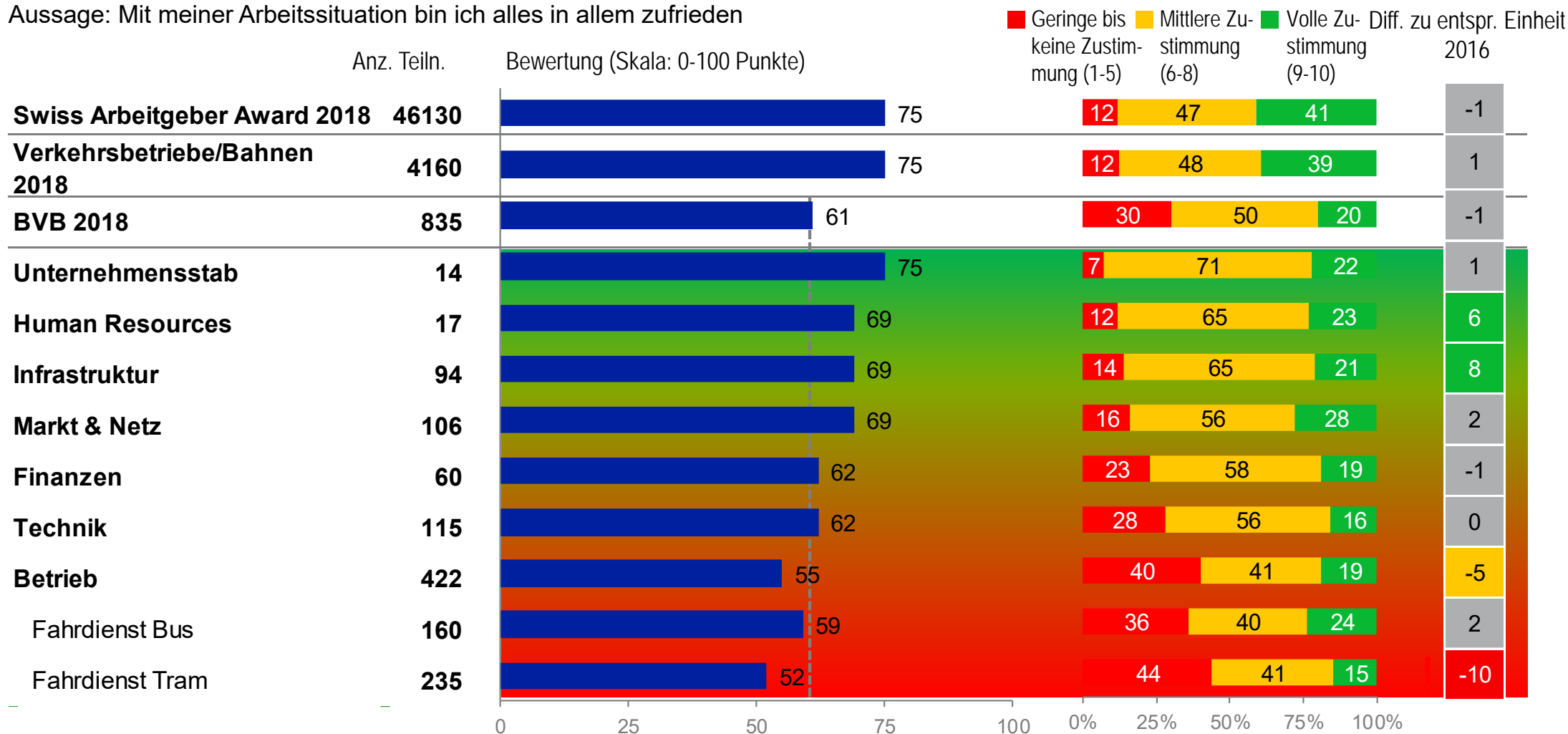


\* Hinweis: Die Fragen zu den Personenmerkmalen werden jeweils nur von einem Teil der Mitarbeiter beantwortet. Daher entspricht die Summe aller Antworten nicht dem Total des Gesamtunternehmens.

# Zielgrößen: Zufriedenheit – Detailanalyse nach Bereich

## Weiter zunehmende Divergenz der Zufriedenheit zwischen Betrieb und übrigen Bereichen

Aussage: Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden





## Zielgrößen im Überblick

# Starkes Involvement der Mitarbeitenden (Zugehörigkeit & Bedeutung der BVB Zukunft) und offene Kommunikationskultur vs. sehr schlechtes Arbeitsklima und wenig Zuversicht für die Zukunft

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

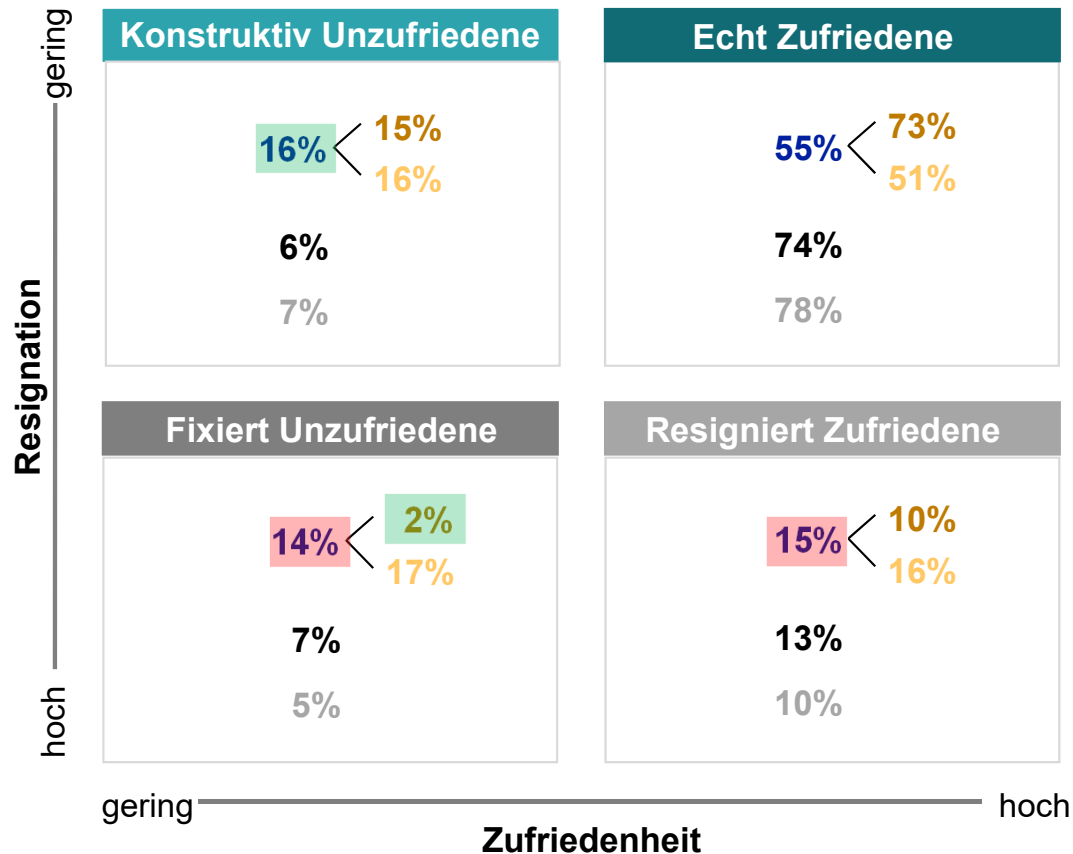
	Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
						VER/BA 2018	SAA 2018	
<b>Commitment</b>	821				80	0	-3	-3
<b>68. Bei meiner Arbeit gebe ich mich mit dem Erreichten nicht zufrieden, sondern versuche, eine noch bessere Leistung zu erbringen</b>	815	10	45	45	78	0	-4	-5
<b>69. Es liegt mir viel an der Zukunft der BVB</b>	821	31		64	85	0	-1	0
<b>70. Ich habe ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur BVB</b>	820	14	38	48	76	-1	-4	-4
71. Auch bei einem vergleichbaren Job-Angebot würde ich bei der BVB bleiben	758	32	31	37	64	-2	-12	-14
<b>Zufriedenheit</b>	831				61	-1	-14	-14
<b>67. Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden</b>	831	30	50	20	61	-1	-14	-14
<b>Attraktiver Arbeitgeber</b>	824				46		-26	-29
<b>54. Bei der BVB herrscht ein guter Spirit (Arbeitsklima/Stimmung)</b>	824	67		28	36	-4	-29	-35
<b>55. Die BVB ist ein attraktiver Arbeitgeber</b>	824	43	39	18	54		-21	-23
<b>56. Die BVB kann zuversichtlich in die Zukunft schauen</b>	787	52	36	12	47		-28	-29
57. Mein Arbeitsplatz bei der BVB ist sicher, d.h. ich habe keine Angst, meine Stelle zu verlieren	802	31	40	29	63		-10	-12
<b>Weiterempfehlung des Arbeitgebers</b>	804				54		-24	-26
<b>74. Würden Sie die BVB Freunden oder Bekannten weiterempfehlen? (Nein=0, Ja=100)</b>	804	22	48	30	54		-24	-26
<b>Keine Resignation</b>	823				71		-5	-7
<b>72. Ich sage meine Meinung, wenn mich bei der Arbeit etwas stört</b>	823	38		54	82	0		1
<b>73. Bei einer unbefriedigenden Arbeitssituation werden Möglichkeiten gesucht, diese wieder zu verbessern</b>	789	35	41	24	59		-11	-16

- Volle Zustimmung (9-10)
- Mittlere Zustimmung (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)

- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

## Zielgrößen: Zufriedenheits-Resignations-Portfolio

Sehr viel **positive-optimistische** (16% **Konstruktiv Unzufriedene**) und **negativ-kritische-resignierte** Energie (14% **Fixiert Unzufriedene** + 15% **Resigniert Zufriedene**)



**Echt Zufriedene** sind offen, selbstbewusst und veränderungsbereit. Sie denken: «Super, wenn das so weitergeht.»

**Resigniert Zufriedene** verhalten sich still, abwartend und zukunftsverweigernd. Sie sind ängstlich bewahrend und denken: «Mehr kann man nicht erwarten.»

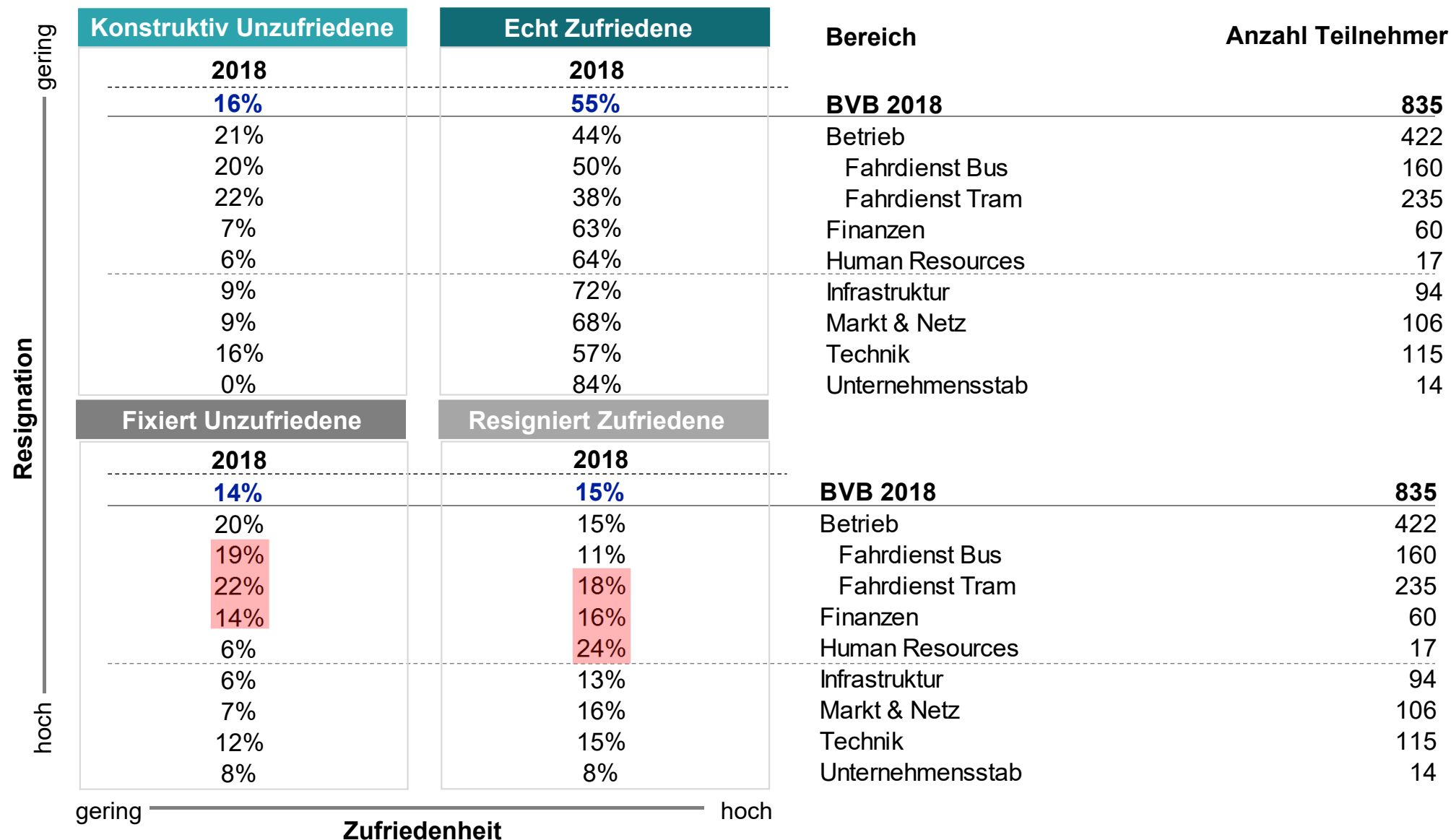
**Konstruktiv Unzufriedene** haben eine positive Unruhe und ein konstruktives Potential. Sie denken: «Ich werde meine Situation verbessern.»

**Fixiert Unzufriedene** haben innerlich gekündigt, sind ausgebrannt und enttäuscht. Sie sind passiv erdulend und denken: «Ich kann ja doch nichts ändern.»

- BVB 2018 < ■ Mit Führungsfunktion
- Verkehrsbetriebe/Bahnen 2018
- Swiss Arbeitgeber Award 2018

# Zielgrößen

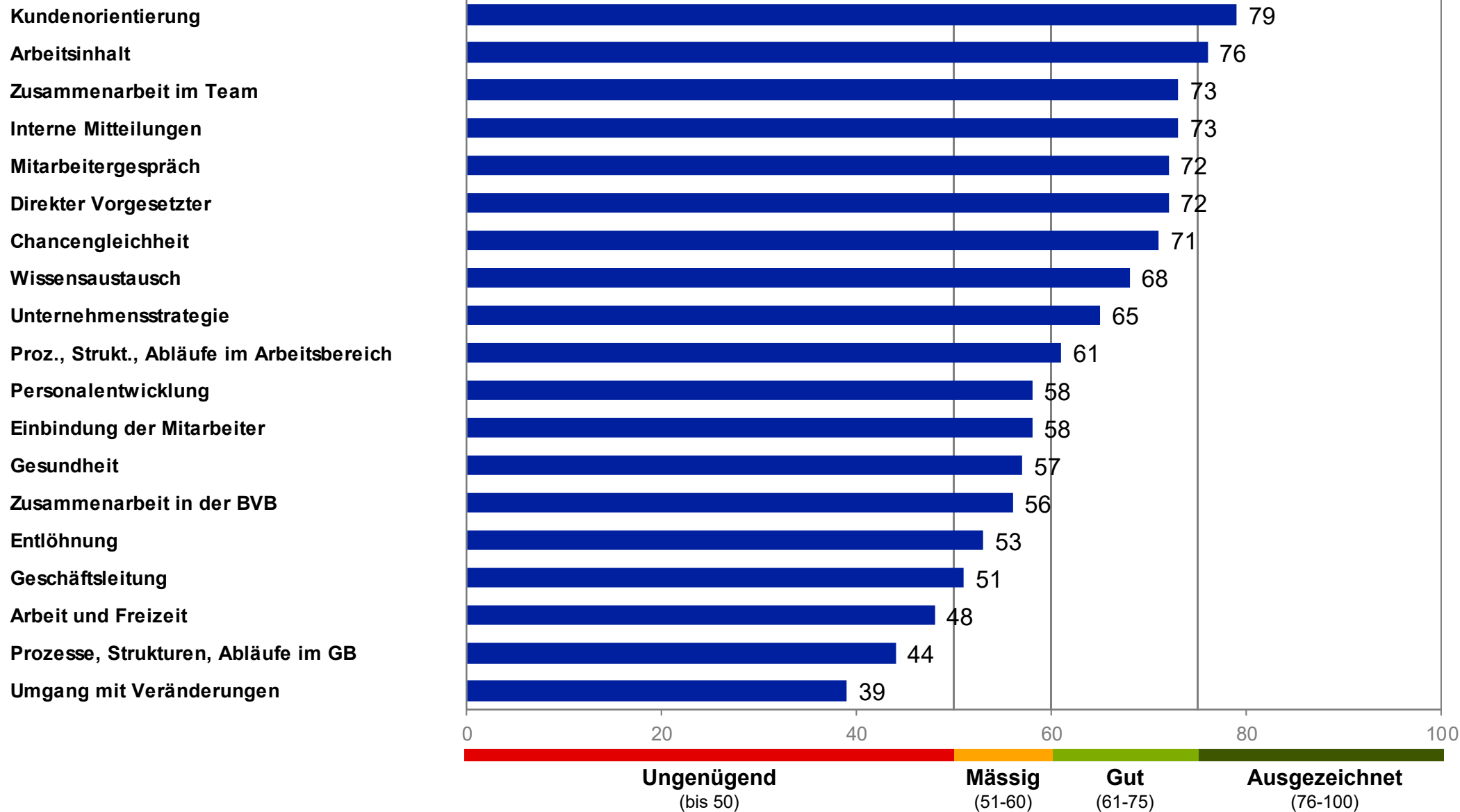
## Zufriedenheits-Resignations-Portfolio nach Bereich



# Einflussgrößen

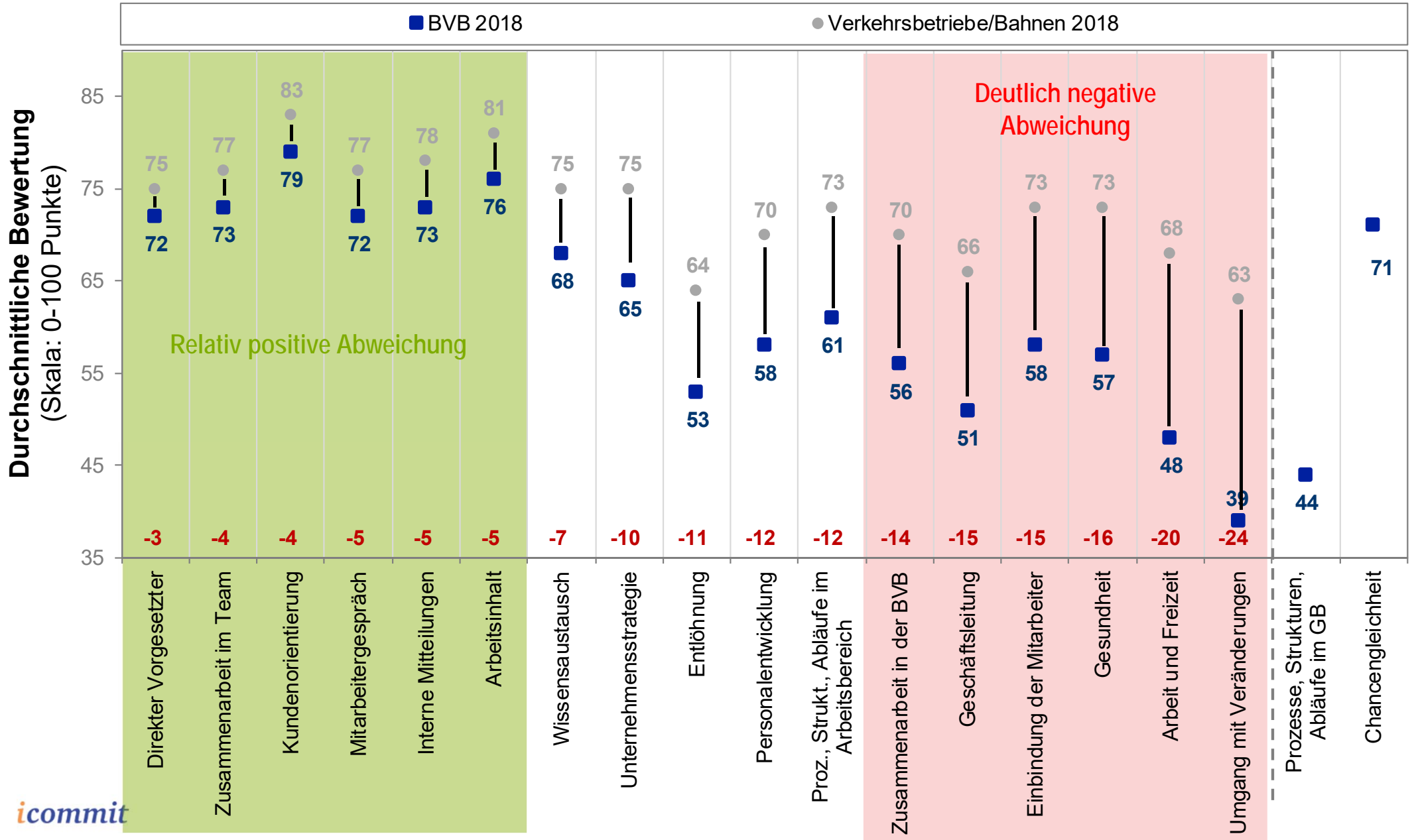
Durchschnittliche Bewertung (Skala: 0-100 Punkte)

Basis: BVB 2018



# Einflussgrößen Vergleich zu Verkehrsbetriebe/Bahnen

Sortiert nach Differenz zu Verkehrsbetriebe/Bahnen 2018



# Einflussgrössen

## Grösste positive Entwicklungen und relative Stärken im Überblick

	Aussage	Anz. Antw.	Ø Bewertung	Differenz zu BVB 2016
Positive Entwicklung	20. In meinem Arbeitsbereich haben die Kundeninteressen einen hohen Stellenwert	803	79	11
	64. In meinem Team werden Probleme offen angesprochen	780	70	3
	36. Die Geschäftsleitung informiert die Mitarbeiter über wichtige Veränderungen und Entwicklungen	812	61	3
	21. Die Mitarbeiter in meinem Geschäftsbereich kennen die Wünsche, Bedürfnisse der Kunden genau	779	66	3
	1. Bei meiner Arbeit kann ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen	832	76	3
	29. In meinem Arbeitsbereich haben Personen unabhängig vom Alter die gleichen Möglichkeiten und Chancen	759	67	2
	26. In meinem Arbeitsbereich werden die Mitarbeiter ermutigt, Ideen einzubringen und Verbesserungen anzuregen	817	55	2
				VER/BA 2018
Relative Stärken	72. Ich sage meine Meinung, wenn mich bei der Arbeit etwas stört	823	82	0
	33. Mein direkter Vorgesetzter gibt regelmässig Rückmeldung zu meiner Leistung	808	67	0
	34. Mein direkter Vorgesetzter akzeptiert konstruktive Kritik von den Mitarbeitern	765	70	-1
	69. Es liegt mir viel an der Zukunft der BVB	821	85	-1
	30. Mein direkter Vorgesetzter gibt klare Aufträge	809	73	-3
	35. Mein direkter Vorgesetzter gibt mir bei Bedarf Rückhalt	772	72	-3
	64. In meinem Team werden Probleme offen angesprochen	780	70	-3

- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

# Einflussgrößen

## Grösste negative Entwicklungen und relative Schwächen im Überblick

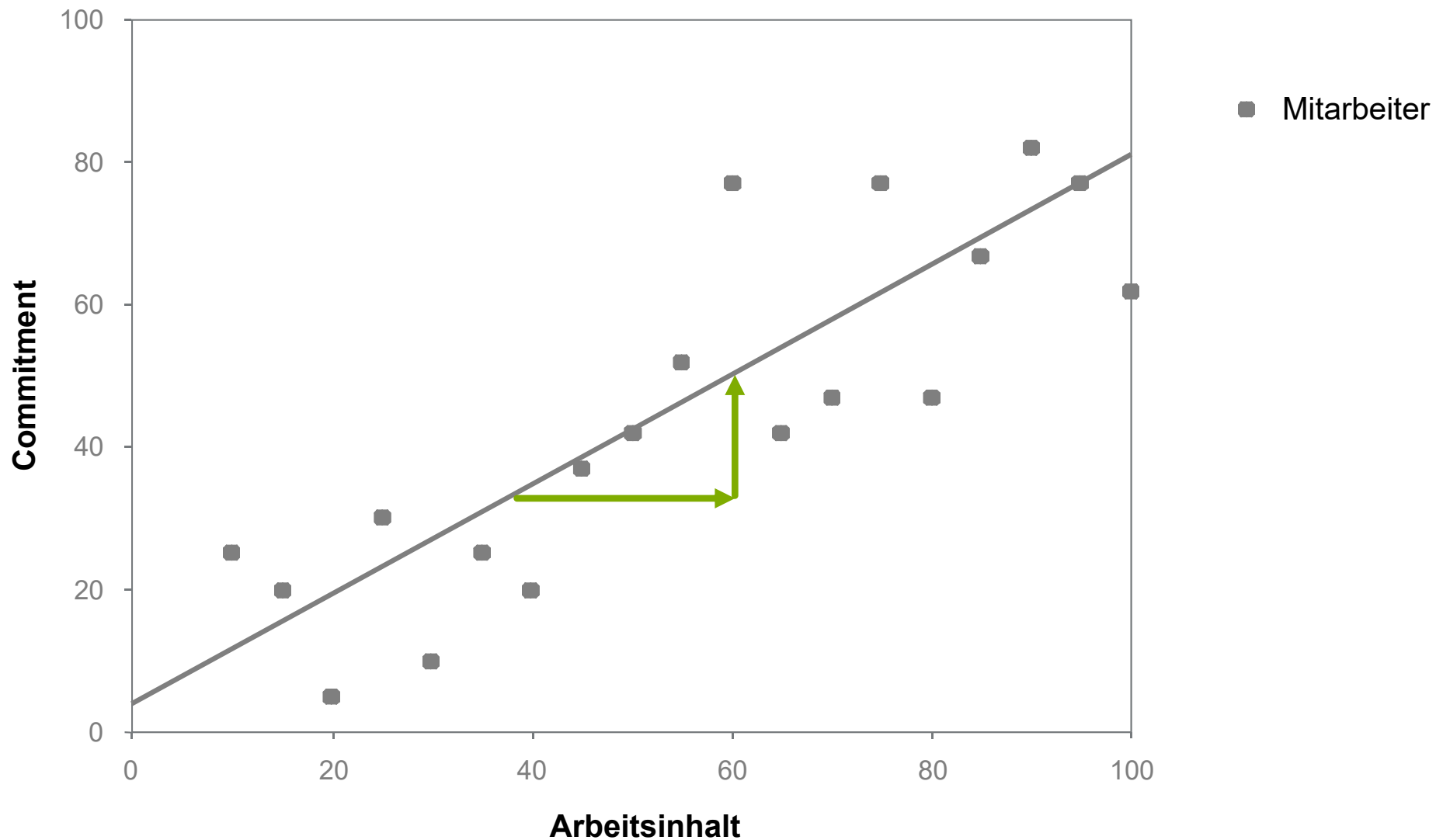
	Aussage	Anz. Antw.	Ø Bewertung	Differenz zu BVB 2016
Negative Entwicklung	12. Die Zusammenarbeit in meinem Geschäftsbereich funktioniert gut	788	55	-8
	16. Die BVB reagiert schnell auf Veränderungen in ihrem Umfeld (Technologie, Politik, Gesetze, Kundenbedürfnisse etc.)	791	42	-7
	39. Ich habe Vertrauen in die Geschäftsleitung	805	39	-7
	40. Die Geschäftsleitung nimmt die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst	779	37	-6
	13. Die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen funktioniert gut	745	47	-5
	9. Die Arbeitsabläufe innerhalb meines Geschäftsbereiches funktionieren reibungslos	778	47	-3
	10. Die Arbeitsabläufe über die Geschäftsbereichsgrenzen hinweg funktionieren reibungslos	738	40	-3
				VER/BA 2018
Relative Schwächen	39. Ich habe Vertrauen in die Geschäftsleitung	805	39	-29
	38. Die Geschäftsleitung lebt die Unternehmenswerte vor	754	38	-28
	17. Für Veränderungsprozesse wird bei der BVB genügend Zeit zur Verfügung gestellt	778	39	-24
	4. In meinem Team sind genügend Personen, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen	781	44	-22
	14. Bei der BVB orientieren sich die Mitarbeiter an gemeinsamen Werten	804	45	-20
	49. Die BVB fördert aktiv die Gesundheit der Mitarbeiter	809	52	-20
3. Meine Arbeitssituation (Arbeitszeit, Arbeitsort etc.) ermöglicht es mir, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen	833	52	-18	

- Besser ( $\geq 3$ )
- Etwa gleich ( $\pm 2$ )
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter ( $< -6$ )

# Wie werden die „Einflüsse“ auf Zufriedenheit und Commitment berechnet?

Mit Hilfe von Korrelationen (vgl. Beispiel unten)

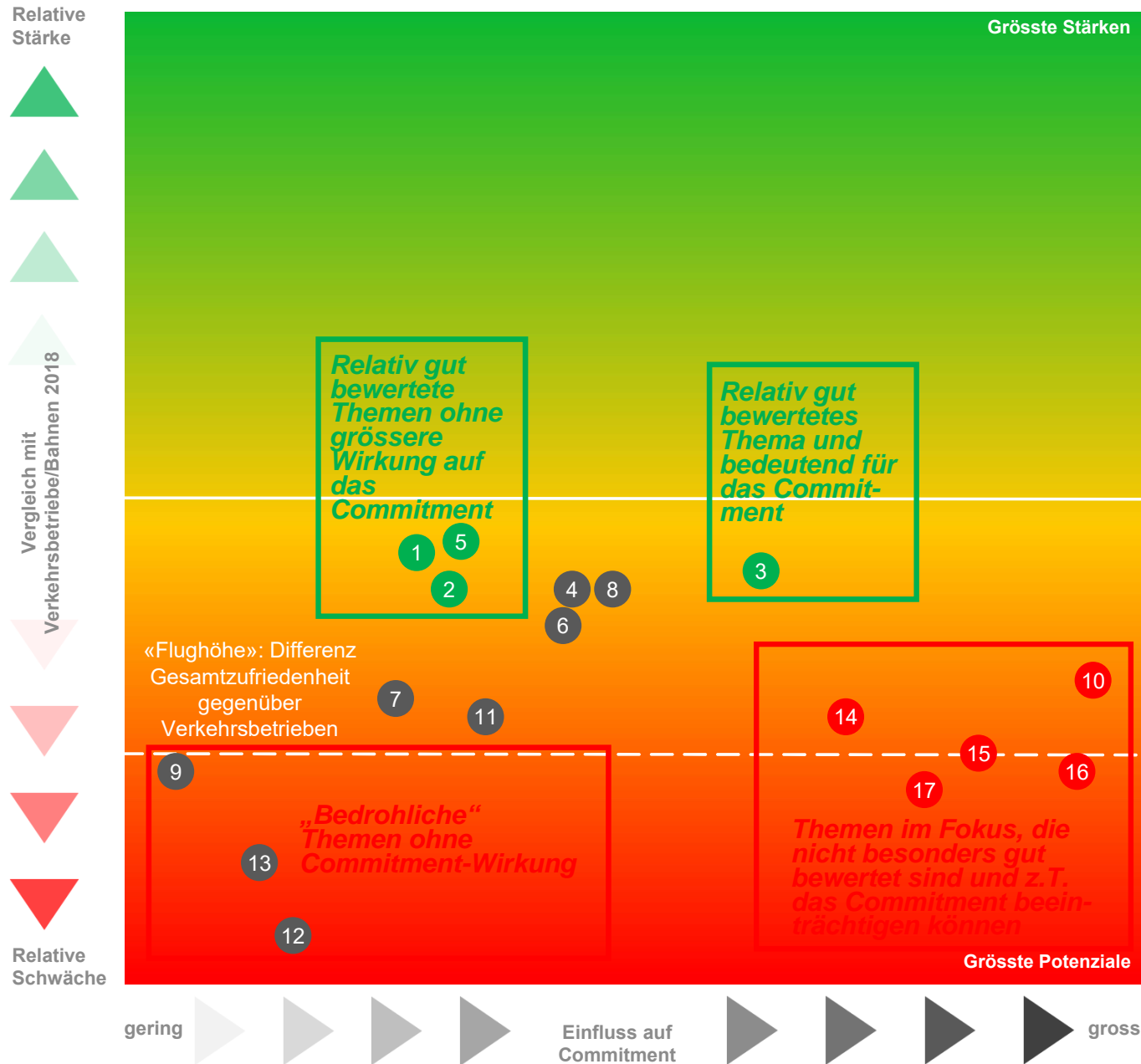
Beispiel:





# Einflussgrößen: Portfolio zur Steigerung von Commitment

## Führung ohne Wirkung für Commitment?

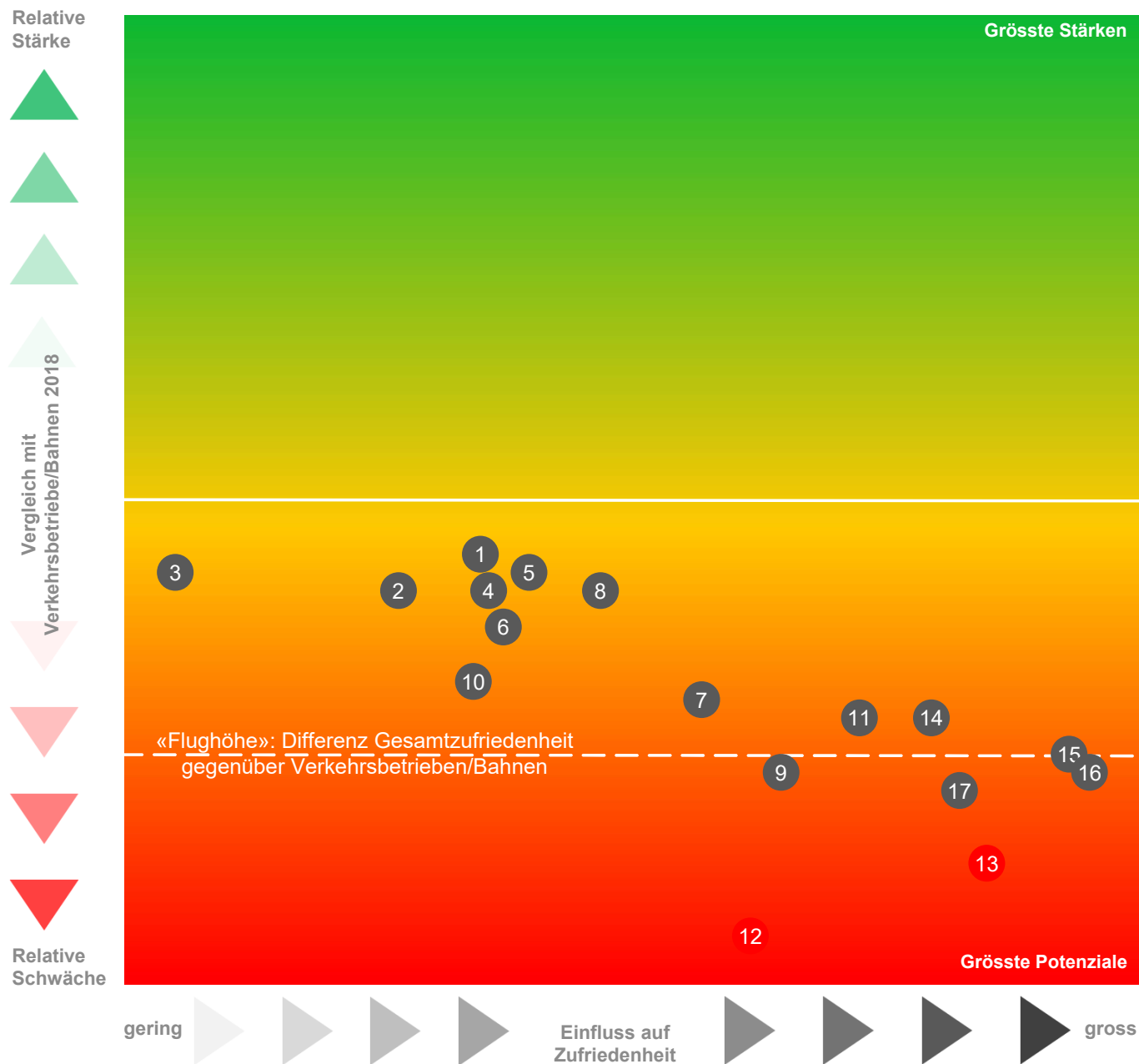


Basis: BVB 2018

### Einflussgrößen

1. Direkter Vorgesetzter
2. Arbeitsinhalt
3. Kundenorientierung
4. Interne Mitteilungen
5. Zusammenarbeit im Team
6. Wissensaustausch
7. Entlohnung
8. Mitarbeitergespräch
9. Geschäftsleitung
10. Unternehmensstrategie
11. Proz., Strukt., Abläufe im Arbeitsbereich
12. Umgang mit Veränderungen
13. Arbeit und Freizeit
14. Personalentwicklung
15. Zusammenarbeit in der BVB
16. Einbindung der Mitarbeiter
17. Gesundheit

# Einflussgrößen Portfolio zur Steigerung von Zufriedenheit



## Einflussgrößen

Basis: BVB 2018






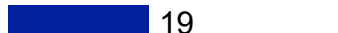
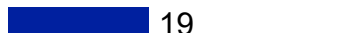
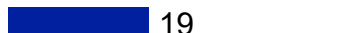
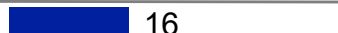










1. Direkter Vorgesetzter
2. Arbeitsinhalt
3. Kundenorientierung
4. Interne Mitteilungen
5. Zusammenarbeit im Team
6. Wissensaustausch
7. Entlohnung
8. Mitarbeitergespräch
9. Geschäftsleitung
10. Unternehmensstrategie
11. Proz., Strukt., Abläufe im Arbeitsbereich
12. **Umgang mit Veränderungen**
13. **Arbeit und Freizeit**
14. Personalentwicklung
15. Zusammenarbeit in der BVB
16. Einbindung der Mitarbeiter
17. Gesundheit

## Wichtigkeit

### Einflussgrößen: Selbsteinschätzung der Wichtigkeit für Zufriedenheit

Aussage: Welche 3 Themen sollten verbessert werden, damit Sie noch zufriedener sind bei der Arbeit?

→ Anteil in Prozent der Antwortenden, die das jeweilige Thema genannt haben.

	BVB 2018			Betrieb	Fahrdienst Bus	Fahrdienst Tram	Finanzen	Human Resources	Infrastruktur	Markt & Netz	Technik	Unternehmensstab
Anzahl Antwortende	835			422	160	235	60	17	94	106	115	14
Arbeit und Freizeit	 45	73	81	74	23	12	9	18	16	14		
Entlohnung	 37	35	33	37	48	29	44	29	39	21		
Zusammenarbeit in der BVB	 27	23	23	20	32	12	34	34	26	50		
Proz., Strukt., Abläufe im Arbeitsbereich	 23	15	15	11	42	35	29	17	43	0		
Einbindung der Mitarbeiter	 22	24	19	29	8	0	14	33	23	14		
Prozesse, Strukturen und Abläufe im GB	 19	13	8	15	35	53	31	19	17	7		
Geschäftsleitung	 19	18	16	21	20	12	12	34	16	36		
Gesundheit	 19	27	28	30	8	12	17	9	8	7		
Umgang mit Veränderungen	 16	11	8	11	20	29	21	20	17	71		
Personalentwicklung	 15	17	20	16	12	29	14	10	17	14		
Unternehmensstrategie	 8	7	4	9	3	6	9	15	8	29		
Direkter Vorgesetzter	 8	5	4	4	7	6	18	13	10	7		
Zusammenarbeit im Team	 8	6	4	5	15	29	10	2	14	0		
Wissensaustausch	 7	4	4	3	7	18	11	9	12	0		
Arbeitsinhalt	 5	3	6	2	7	12	12	2	4	0		
Kundenorientierung	 5	5	4	5	0	0	3	9	4	21		
Chancengleichheit	 5	5	8	3	5	6	3	6	10	0		
Mitarbeitergespräch	 3	2	1	2	2	0	2	2	9	0		
Interne Mitteilungen	 3	2	3	1	0	0	3	8	3	0		

 3 Themen pro Bereich, die am häufigsten genannt wurden.

# Fragen



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Sven Bühler, Geschäftsführer**

icommit GmbH

+41 43 266 88 77, [welcome@icommit.ch](mailto:welcome@icommit.ch)

Poststrasse 35, CH-8700 Küsnacht

[www.icommit.ch](http://www.icommit.ch), [www.swissarbeitgeberaward.ch](http://www.swissarbeitgeberaward.ch)

# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

	Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
						VERBA 2018	SAA 2018	
<b>Arbeitsinhalt</b>	832				76	3	-5	-6
<b>1. Bei meiner Arbeit kann ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen</b>	832	13	43	44	76	3	-5	-6
2. Meine Arbeit bietet mir genügend Herausforderung	832	21	42	37	71			-7
<b>Arbeit und Freizeit</b>	833				48			-20
<b>3. Meine Arbeitssituation (Arbeitszeit, Arbeitsort etc.) ermöglicht es mir, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen</b>	833	45	33	22	52	1	-18	-23
<b>4. In meinem Team sind genügend Personen, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen</b>	781	57	30	13	44			-22
5. In meinem Team ist die Arbeitslast ausgeglichen verteilt	753	47	36	17	51			-14
<b>Proz., Strukt., Abläufe im Arbeitsbereich</b>	823				61			-12
<b>6. In meinem Arbeitsbereich sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt</b>	819	27	45	28	65			-10
<b>7. In meinem Arbeitsbereich funktionieren die Arbeitsabläufe gut</b>	823	39	42	19	57			-14
8. Zwischen den Arbeitsbereichen funktionieren die Arbeitsabläufe gut	804	53	36	11	47			
<b>Prozesse, Strukturen, Abläufe im GB</b>	778				44			-3
<b>9. Die Arbeitsabläufe innerhalb meines Geschäftsbereiches funktionieren reibungslos</b>	778	53	38		47			-3
<b>10. Die Arbeitsabläufe über die Geschäftsbereichsgrenzen hinweg funktionieren reibungslos</b>	738	65	29		40			-3

- Volle Zust. (9-10)
- Mittlere Zust. (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)
- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

	Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
						VER/BA 2018	SAA 2018	
<b>Zusammenarbeit in der BVB</b>	822				56			-14 -19
<b>11. Die Zusammenarbeit in meinem Arbeitsbereich funktioniert gut</b>	822	24	48	28	67	-8	-11	
12. Die Zusammenarbeit in meinem Geschäftsbereich funktioniert gut	788	41	46	13	55	-8		
13. Die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen funktioniert gut	745	54	40		47	-5		
<b>14. Bei der BVB orientieren sich die Mitarbeiter an gemeinsamen Werten</b>	804	55	36		45	-20	-26	
15. In meinem Arbeitsbereich steht bei Fehlern die Problemlösung im Vordergrund	812	40	36	24	56	-12		
<b>Umgang mit Veränderungen</b>	778				39	-24	-27	
16. Die BVB reagiert schnell auf Veränderungen in ihrem Umfeld (Technologie, Politik, Gesetze, Kundenbedürfnisse etc.)	791	60	32		42	-7	-26	
<b>17. Für Veränderungsprozesse wird bei der BVB genügend Zeit zur Verfügung gestellt</b>	778	64	29		39	-24	-27	
18. Veränderungen werden in meinem Arbeitsbereich aktiv mitgetragen	794	44	42	14	53	-14		
19. Ich trage Veränderungen in meinem Team aktiv mit	785	17	43	40	73	-6		
<b>Kundenorientierung</b>	803				79	11	-4	-5
<b>20. In meinem Arbeitsbereich haben die Kundeninteressen einen hohen Stellenwert</b>	803	11	37	52	79	11	-4	-5
21. Die Mitarbeiter in meinem Geschäftsbereich kennen die Wünsche, Bedürfnisse der Kunden genau	779	24	48	28	66	3		
<b>Unternehmensstrategie</b>	784				65	-10	-13	
<b>22. Ich kenne die wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie</b>	784	20	48	32	70	-7	-8	
<b>23. Bei der BVB werden strategische Ziele verfolgt, welche auch die tägliche Arbeit bestimmen</b>	769	32	47	21	60	-13	-17	
24. Ich kenne die 7 Ziele der BVB	776	18	35	47	74	-1		

- Volle Zust. (9-10)
- Mittlere Zust. (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)
- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

	Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
		VERBA 2018	SAA 2018					
<b>Einbindung der Mitarbeiter</b>	821				58			
<b>25. Ich habe ausreichende Entscheidungsmöglichkeiten, um meine Aufgaben zu erledigen</b>	821	34	41	25	60			-15 -20
<b>26. In meinem Arbeitsbereich werden die Mitarbeiter ermutigt, Ideen einzubringen und Verbesserungen anzuregen</b>	817	41	35	24	55	2		-16 -22
27. Wichtige Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, kann ich beeinflussen	819	49	34	17	48			
<b>Chancengleichheit</b>	759				71	1		
<b>28. In meinem Arbeitsbereich haben Frauen und Männer mit gleichen Fähigkeiten die gleichen Möglichkeiten und Chancen</b>	688	20	25	55	75	0		
<b>29. In meinem Arbeitsbereich haben Personen unabhängig vom Alter die gleichen Möglichkeiten und Chancen</b>	759	29	29	42	67	2		
<b>Direkter Vorgesetzter</b>	811				72			-3 -7
<b>30. Mein direkter Vorgesetzter gibt klare Aufträge</b>	809	17	38	45	73			-3 -6
<b>31. Mein direkter Vorgesetzter anerkennt gute Leistungen (z.B. durch Lob/Wertschätzung)</b>	809	22	32	46	71	0		-4 -10
<b>32. Mein direkter Vorgesetzter informiert ausreichend über die Dinge, die für meine Arbeit wichtig sind</b>	811	21	36	43	71			-4 -7
33. Mein direkter Vorgesetzter gibt regelmässig Rückmeldung zu meiner Leistung	808	26	38	36	67	-1	0	-6
34. Mein direkter Vorgesetzter akzeptiert konstruktive Kritik von den Mitarbeitern	765	22	34	44	70			-1
35. Mein direkter Vorgesetzter gibt mir bei Bedarf Rückhalt	772	22	30	48	72			-3

- Volle Zust. (9-10)
- Mittlere Zust. (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)
- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)



# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

## Geschäftsleitung

**36. Die Geschäftsleitung informiert die Mitarbeiter über wichtige Veränderungen und Entwicklungen**

**37. Die Geschäftsleitung hat genügend Kontakt zu den Mitarbeitern**

38. Die Geschäftsleitung lebt die Unternehmenswerte vor

39. Ich habe Vertrauen in die Geschäftsleitung

40. Die Geschäftsleitung nimmt die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst

## Personalentwicklung

**41. Bei der BVB habe ich gute Möglichkeiten, mich beruflich weiterzuentwickeln**

**42. Ich kann die interne und externe Aus-, Weiterbildung und Trainings besuchen, die ich für meine Arbeit benötige**

## Mitarbeitergespräch

**43. Das Mitarbeitergespräch ist verständlich**

**44. Ich erlebe das Mitarbeitergespräch als fair**

**45. Ich erlebe das Mitarbeitergespräch als offenen Austausch mit meinem Vorgesetzten**

## Entlöhnung

**46. Mein Lohn ist angemessen im Vergleich zu dem, was ich für eine vergleichbare Tätigkeit in einem anderen Unternehmen erhalten würde**

**47. Meine Leistung und mein persönliches Engagement werden in der Gesamtvergütung (inkl. Sozialleistungen) angemessen honoriert**

Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
	VERBA 2018	SAA 2018			VERBA 2018	SAA 2018	
812				51	-15	-22	
812	33	47	20	61	3	-13	-17
790	60	30	10	41	-17	-27	
754	64	28		38	-28	-34	
805	63	25	12	39	-7	-29	
779	65	26		37	-6		
783				58	-12	-16	
783	43	40	17	53	-10	-16	
775	31	37	32	63	-13	-15	
795				72	-5		
795	18	41	41	72	-5		
788	21	38	41	70	-6		
788	18	33	49	74	-4		
803				53	-11	-11	
781	43	40	17	53	-10	-10	
803	46	40	14	52	0	-12	-13

- Volle Zust. (9-10)
- Mittlere Zust. (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)
- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

## Gesundheit

**48. An meinem Arbeitsplatz wird genügend zum Schutz meiner Gesundheit/Sicherheit unternommen**

**49. Die BVB fördert aktiv die Gesundheit der Mitarbeiter**

50. Nach der Arbeit habe ich genügend Energie für ausserberufliche Aktivitäten

51. Meine Arbeit führt zu keinen nennenswerten psychischen Beschwerden

52. Meine Arbeit führt zu keinen nennenswerten körperlichen Beschwerden

53. Fühlten Sie sich in den letzten 12 Monaten gestresst? (Sehr häufig=0, Nie=100)

## Wissensaustausch

**58. In meinem Arbeitsbereich verfügen die Mitarbeiter über alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie bei ihrer Arbeit brauchen**

**59. In meinem Arbeitsbereich habe ich einen schnellen Zugang zu den Informationen, die ich für meine Arbeit benötige**

60. Ich fühle mich über die wesentlichen Dinge, die für die Erfüllung meiner Aufgaben wichtig sind, ausreichend informiert

## Interne Mitteilungen

**61. Die internen Mitteilungen über die BVB erhalte ich häufig genug**

**62. Die internen Mitteilungen über die BVB sind verständlich**

Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018	
	9-10	6-8	1-5		VERBA 2018	SAA 2018
824				57	-16	
824	33	38	29	61	-13	
809	47	33	20	52	-20	
831	50	38	12	47		-21
808	39	34	27	58		-18
813	40	33	27	57		-18
812	42	51		49	-12	-7
832				68	-7	-9
815	22	50	28	68	-5	-7
832	21	48	31	68	-9	-10
831	23	49	28	68	1	
823				73	-5	
822	14	50	36	74	-4	
823	16	53	31	71	-6	

■ Volle Zust. (9-10)  
■ Mittlere Zust. (6-8)  
■ Geringe bis keine Zustimmung (1-5)

■ Besser (≥ 3)  
■ Etwa gleich (+/-2)  
■ Etwas schlechter (-3 bis -5)  
■ Deutlich schlechter (<-6)

# Einflussgrößen

Fett gedruckte Fragen: Kernmodellfragen, die die Grundlage für die Berechnung der Dimension bilden

## Zusammenarbeit im Team

	Anz. Antw.	% - Verteilung der Bewertungen der Berichtseinheit			Mittelwert der Berichtseinheit	Abweichung zu Letzte Befragung 2018		
						VERBA 2018	SAA 2018	
<b>Zusammenarbeit im Team</b>	785				73	2	-4	-8
<b>63. In meinem Team kann ich auf die Unterstützung der anderen Mitarbeiter zählen</b>	785	16	37	47	76	1	-5	-8
<b>64. In meinem Team werden Probleme offen angesprochen</b>	780	22	38	40	70	3	-3	-7
65. In meinem Team ist ein hohes Mass an Vertrauen spürbar	768	27	38	35	66			-12
66. Die Mitarbeiter in meinem Team entwickeln neue Ideen	714	32	40	28	62			-13

- Volle Zust. (9-10)
- Mittlere Zust. (6-8)
- Geringe bis keine Zustimmung (1-5)
- Besser (≥ 3)
- Etwa gleich (+/-2)
- Etwas schlechter (-3 bis -5)
- Deutlich schlechter (<-6)

## Wichtigkeit

### Einflussgrößen: Selbsteinschätzung der Wichtigkeit für Zufriedenheit

Aussage: Welche 3 Themen sollten verbessert werden, damit Sie noch zufriedener sind bei der Arbeit?

→ Anteil in Prozent der Antwortenden, die das jeweilige Thema genannt haben.

BVB 2018		Betrieb	Fahrdienst Bus	Fahrdienst Tram	Finanzen	Human Resources	Infrastruktur	Markt & Netz	Technik	Unternehmensstab
Anzahl Antwortende	835	422	160	235	60	17	94	106	115	14
Arbeit und Freizeit		73	81	74	23	12	9	18	16	14
Entlöhnung	37	35	33	37	48	29	44	29	39	21
Zusammenarbeit in der BVB	27	23	23	20	32	12	34	34	26	50
Proz., Strukt., Abläufe im Arbeitsbereich	23	15	15	11	42	35	29	17	43	0
Einbindung der Mitarbeiter	22	24	19	29	8	0	14	33	23	14
Prozesse, Strukturen und Abläufe im GB	19	13	8	15	35	53	31	19	17	7
Geschäftsleitung	19	18	16	21	20	12	12	34	16	36
Gesundheit	19	27	28	30	8	12	17	9	8	7
Umgang mit Veränderungen	16	11	8	11	20	29	21	20	17	71
Personalentwicklung	15	17	20	16	12	29	14	10	17	14
Unternehmensstrategie	8	7	4	9	3	6	9	15	8	29
Direkter Vorgesetzter	8	5	4	4	7	6	18	13	10	7
Zusammenarbeit im Team	8	6	4	5	15	29	10	2	14	0
Wissensaustausch	7	4	4	3	7	18	11	9	12	0
Arbeitsinhalt	5	3	6	2	7	12	12	2	4	0
Kundenorientierung	5	5	4	5	0	0	3	9	4	21
Chancengleichheit	5	5	8	3	5	6	3	6	10	0
Mitarbeitergespräch	3	2	1	2	2	0	2	2	9	0
Interne Mitteilungen	3	2	3	1	0	0	3	8	3	0

- Häufiger genannt (≥ 3)
- Etwa gleich häufig genannt (+/-2)
- Weniger häufig genannt (-3 bis -5)
- Deutlich weniger häufig genannt (<-6)