

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**zh
aw**

Life Sciences und
Facility Management

IUNR Institut für Umwelt und
Natürliche Ressourcen

Tagung Grünflächenmanagement 2015

Insourcing / Outsourcing

Tagungsdokumentation

Donnerstag, 5. November 2015

In sourcing/Outsourcing?

Mit dieser brisanten Frage setzen sich Städte, Gemeinden, halböffentliche und private Institutionen mit hohem Grünflächenanteil zunehmend auseinander. Die Forderungen nach (Teil-)Privatisierungen und einem ökonomisch effiziente, kostengünstigen Management werden lauter. Lohnt sich die Bewirtschaftung durch eigenes Personal? Wer trägt die Verantwortung, dass Grünräume qualitativ hochwertig gestaltet, ökologisch sinnvoll und gleichzeitig effizient bewirtschaftet werden?

Bei Wechsel in den Führungsetagen, bei Sanierungen oder Personalfluktuationen und bei anderen anstehenden Veränderungen werden Möglichkeiten geprüft, die Aufträge an Dienstleistungsunternehmen zu vergeben. Die volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Outsourcing-Prozesse sind jedoch kaum abschätzbar. Die Auflösung von Beschäftigungsverhältnissen des zweiten Arbeitsmarktes kann beispielsweise zu Folgekosten führen, welche anderweitig aufgefangen werden müssen. Eine hochwertige und an den Zielen der Biodiversitätsförderung ausgerichtete und differenzierte Pflege des Stadtgrüns erfordert finanzielle und personelle Ressourcen, unabhängig davon, ob öffentlich oder privat ausgeführt.

Die diesjährige Tagung zeigt anhand von aktuellen Beispielen aus einem breiten Spektrum der grünen Branche, wie und ob In sourcing- oder Outsourcing-Lösungen Sinn machen und welche Instrumente für ein erfolgreiches Grünflächenmanagement notwendig sind. Denn nicht nur das gewählte Bewirtschaftungsmodell trägt zum Erfolg bei, sondern auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Der Gedankenaustausch unter Fachleuten beinhaltet daher auch die Möglichkeit, voneinander zu lernen und sich inspirieren zu lassen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine interessante Tagung und animierende Gespräche.

Im Namen der Forschungsgruppe Freiraummanagement



Florian Brack

Leitung Forschungsgruppe Freiraummanagement

Tagungsprogramm und Inhalt

ab 08.15 Empfang, Einschreibung, Marktplatz und Kaffee

Begrüssung und Einführung

09.15 Florian Brack, MSc UAS Natural Resource Sciences
Dozent und Leiter Forschungsgruppe Freiraummanagement an der ZHAW in Wädenswil

Outsourcing: Interessant für Kleinstädte?

S. 4

09.30 Jan Förster, Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH
Selbstständiger Landschaftsarchitekt und ehemaliger Projektleiter im Stadtplanungsamt der Stadt Pully

Weniger Outsourcing, mehr Insourcing

S. 5

10.00 Roger Gerber, Dipl. Bauingenieur FH und Wirtschaftsingenieur STV
Leiter Abteilung Werke, Versorgung und Anlagen in der Stadt Schlieren

10.30 Pause und Marktplatz

Outsourcing ja oder nein? Erfahrungen aus Zürich

S. 6

11.15 Stefan Brunner, Gärtnermeister
Produktverantwortung Friedhöfe, Sport- und Badeanlagen bei Grün Stadt Zürich

Grünflächenmanagement – eine Sicht aus dem Facility Management

S. 7

11.45 Gunnar Jentzen, Dipl. Wirtschaftsingenieur Facility Management FH, MAS Real Estate CUREM, UZH
Projektleiter bei Halter AG in Münchenstein

12.30 Mittagspause und Marktplatz

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte

S. 8

14.00 Hans Gageler, Dipl. Ing. Landespflege FH
Inhaber der GRIS CONSULT Gageler in Wilsum (D)

Vorgehensweise bei Ausschreibungen und Werkverträgen

S. 9

14.30 Oliver Vogel, Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH
Mitinhaber Planikum Landschaftsarchitektur und Umweltplanung in Zürich

15.00 Pause und Marktplatz

Grünflächenpflege - Die Kompetenz von Gartenbauunternehmen

S. 10

15.30 Michael Ammann, Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH
Geschäftsführer der GGZ Gartenbau Genossenschaft Zürich

Vor- und Nachteile von Auslagerungen und Privatisierungen

S. 11

16.00 Barbara Stoelker Reithaar, lic. oec. HSG
Leitung der Fachstelle Public Performance Management School of Management and Law an der ZHAW in Winterthur

16.30 Ende der Veranstaltung (Shuttlebus zum Parkplatz «Gerenu»)



Jan Förster

Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH
Ehemaliger Projektleiter im Stadtplanungsamt
der Stadt Pully

Av. des Alpes 21, 1009 Pully
info@janfoerster.com
www.janfoerster.com

Nach der Ausbildung zum Landschaftsgärtner und dem anschließenden Fachhochschulstudium der Landschaftsarchitektur in Erfurt und Nürtingen war Jan Förster im Büro Hüsler & Associés in Lausanne als Projektleiter tätig. Von 2011 bis 2015 war er als Projektleiter im Stadtplanungsamt der Stadt Pully an der Stadt- und Grünentwicklung beteiligt und ist heute selbstständiger Landschaftsarchitekt.

Outsourcing: Interessant für Kleinstädte?

Ein Erfahrungsbericht am Beispiel der Stadt Pully

Seit 1998 vergibt die Stadt Pully die Hälfte der Pflegearbeiten an Garten- und Landschaftsbauunternehmen. Mit den bisher gemachten positiven Erfahrungen möchte Pully nun wieder neu ausschreiben, diesmal mit Pflügetypenblättern - und warum nicht mit anderen Kommunen zusammen.

Warum Pully?

Die Stadt Pully ist als Vorgarten der Stadt Lausanne Teil deren Agglomeration und erlebt seit einigen Jahren, vor allem durch das „Projet d'agglomération Lausanne-Morges“, eine Renaissance. Mit fast 18'000 Einwohnern fällt Pully, mit ca. 100 weiteren Gemeinden der Schweiz, in die Kategorie Kleinstadt und könnte den anderen Kleinstädten als Vorbild dienen.

Make or buy?

Die Fragen „machen wir es selbst“ oder „geben wir es ab“ werden oft nach ökonomischen Gesichtspunkten beurteilt, wobei die unter Konkurrenzdruck arbeitenden Garten- und Landschaftsbauunternehmen meistens kosten-effektiver sind. Die Entscheidung lässt sich allerdings nicht allein nach monetären Aspekten beurteilen.

Bei unvorhergesehenen Arbeiten oder Engpässen bei anderen Ämtern kann eigenes Personal schneller und effizienter Probleme lösen als Garten- und Landschaftsbauunternehmen mit ihren saisonabhängigen Wartezeiten.

Bei Spezialarbeiten und Maschineneinsatz wie auch punktuellen Stosszeiten, bei denen in einer kurzen Zeit eine grosse Zahl an Fachkräften gebraucht werden, ist jedoch eine externe Vergabe sinnvoll, um jährliche Vollkosten zu minimieren.



Interne Fachkräfte bei der Fortbildung © Stadt Pully

Weniger Outsourcing, mehr Insourcing

Die Stadt Schlieren richtet die Zusammenarbeit mit privaten Gartenbauunternehmen neu aus

In Analogie zur Erkenntnis in der Mathematik, dass Gleichungen höherer Ordnung eine Vielzahl richtiger Lösungen haben, wird für die komplexe Aufgabe der Pflege der öffentlichen Park-, Spiel- und Sportanlagen und dem vielfältigen Strassenbegleitgrün, das den Stadtraum Schlierens dank der Entwicklung der letzten zehn Jahre immer stärker prägt, bewusst die Richtigkeit der Lösung „Insourcing“ dargelegt.

Ausgehend von der intuitiven Beurteilung darüber, welche Aufgaben und damit verbundenen Verantwortungsbereiche sich für ein Outsourcing eignen und welche nicht, wird der Versuch einer Herleitung von Eignungskriterien für „Outsourcingtasks“ gemacht und anhand dieser Kriterien dann die Aufgabe „Grünraumpflege in Schlieren“ beurteilt.

Die Grünflächenpflege in Schlieren beinhaltet unter anderem den kulturhistorisch wertvollen Friedhof und die denkmalgeschützte Schwimmbadanlage Im Moos, die Parkallee im neuen Stadtquartieren Schlieren West mit seinen über 6'000 Einwohnern, dem neuen Rietpark und die in Natur- und Landschaftsschutz am Limmatufer und am Waldrand gelegenen naturnahen Spielplätze.

Für diese Aufgabe - als Kuration landschaftsarchitektonisch wertvoller Anlagenteile eines städtebaulichen Gesamten und nicht als rein gartenhandwerkliche Tätigkeit verstanden - wird gezeigt, dass „Selbermachen“ eine richtige Lösung ist.

Die wirtschaftliche Betrachtung natürlich nicht ausser Acht lassend, wird anhand eines konkreten Beispiels aufgezeigt, dass der Grat zwischen der wirtschaftlich günstigsten und der nachhaltigsten Lösung schmal verläuft und dass „Insourcinglösungen“ konkurrenzfähig sind.



Denkmalgeschützte Schwimmbadanlage Im Moos © Stadt Schlieren



Roger Gerber

Dipl. Bauingenieur FH
Wirtschaftsingenieur STV

Leiter Abteilung Werke, Versorgung und Anlagen, Stadt Schlieren
Bernstrasse 72, 8952 Schlieren
roger.gerber@schlieren.zh.ch
www.schlieren.ch

Nach der Ausbildung zum Tiefbauzeichner schloss Roger Gerber an der HSR das Studium zum Bauingenieur HTL und später das Nachdiplomstudium zum Wirtschaftsingenieur STV ab.

Bei der Fontana + Partner AG in Männedorf leitete Roger Gerber zehn Jahre den Ingenieurbereich, das Qualitätsmanagement und später sieben Jahre umfangreiche Projekte im Bereich Infrastruktur bei der Firma Henauer Gugler AG in Zürich.

Seit 2007 betätigt sich Roger Gerber mit der Planung, Erstellung und dem Betrieb städtischer Strassen- und Infrastrukturbauwerke und öffentlicher Spiel-, Sport- und Grünanlagen. Bis 2010 leitete er das technische Büro in der Stadt Schlieren. Nach Weiterbildung in der Gemeinde- und Stadtentwicklung sowie Management von Energieversorgungsunternehmen ist er heute Abteilungsleiter Werke, Versorgung und Anlagen sowie Mitglied der Geschäftsleitung in der Stadt Schlieren.



Stefan Brunner

Gärtnermeister Garten- und Landschaftsbau

Produktverantwortung Friedhöfe, Sport- und Badeanlagen, Grün Stadt Zürich
Beatenplatz 2, 8001 Zürich
stefan.brunner@zuerich.ch
www.stadt-zuerich.ch

Nach der Berufslehre zum Landschaftsgärtner bildete sich Stefan Brunner berufsbegleitend in Winterthur zum Obergärtner und anschliessend zum Gärtnermeister in Wetzikon weiter.

Nach langjähriger praktischer Berufserfahrung in den Bereichen Pflege, Unterhalt und Begrünung von Gärten und Anlagen in verschiedenen Anstellungen - Privatwirtschaft und öffentliche Verwaltung - ist Stefan Brunner seit 2006 in verschiedenen Funktionen bei Grün Stadt Zürich tätig.

Seit 2013 ist er Produktverantwortlicher für Friedhöfe, Sport- und Badeanlagen und zuständig für die Qualitätssicherung, die Steuerung und Planung der Leistungen und Ressourcen sowie die mittel- und langfristige Entwicklung, den Betrieb und die Pflege dieser Produkte.

Grün Stadt Zürich (GSZ) – Wo wir arbeiten blüht Zürich

Der Grünraum der Stadt Zürich umfasst rund 4440 Hektaren. GSZ plant, realisiert und pflegt Strassenbegleitgrün, diverse Parkanlagen, Sport- und Spielplätze, naturnahe Flächen und Friedhofsanlagen.

Mit einem Globalbudget ausgestattet genießt Grün Stadt Zürich relativ grosse Freiheiten bezüglich der Art und Weise, wie die Leistungen erbracht werden müssen. So kann GSZ die Frage nach Eigenleistung oder Leistungserbringung durch Dritte weitgehend selbstständig beantworten.

Bisher kein Outsourcing

Die Entscheidung, ob Arbeiten/Leistungen extern vergeben werden sollen, müsste dabei entlang dem Dreieck strategische Relevanz, Spezifizierung und Wirtschaftlichkeit getroffen werden. Bis anhin wurde das „Outsourcing“ von kompletten Prozessen oder Teilbereichen von GSZ nicht ins Auge gefasst. Entscheidend waren dabei wirtschaftliche Faktoren wie saisonale Schwankungen oder das Marktgefüge. Andere Faktoren, wie etwa gesetzliche Regelungen, Submissionsvorgaben und ethische Rahmenbedingungen, spielten ebenfalls eine Rolle. Exemplarisch wurde diese Fragestellungen für die Friedhöfe der Stadt Zürich durch Ernst Basler und Partner aufgearbeitet und in einen entsprechenden Bericht verpackt.



Pflege einer extensiven Wiese © Grün Stadt Zürich

Grünflächenmanagement – eine Sicht aus dem Facility Management

11:45 Uhr

Moderne Unternehmensführung beinhaltet heute ein durchgängiges Konzept wie mit den Immobilien und Arbeitsplatz-bezogenen Ressourcen einer Unternehmung umgegangen wird. Oft werden diese Konzepte bei der Organisationseinheit Facility Management in Auftrag gegeben und entwickelt. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist dabei auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter am begrünten Arbeitsplatz. Aus der Sicht des Facility Managements ist ebenso bedeutend, dass der Dienst Grünfläche wertschöpfend, effektiv, effizient und rechtsicher erbracht wird.

Einordnung Grünflächenmanagement im Facility Management

Interessant ist, wie das Grünflächenmanagement heute im Facility Management eingeordnet ist. Dies kann anhand der in der Schweiz gängigen ProLeMo-Struktur der International Facility Management Association (IFMA) oder anhand der Europäischen Norm 15221-4 Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management vorgenommen werden.

Ziele des Grünflächenmanagements

Aus Sicht des Facility Managements ist das Grünflächenmanagement ein Service aus einer Vielzahl von zu führenden Dienste. Daher sind Facility Manager darauf angewiesen, dass das Führungssystem Grünflächenmanagement mit anderen Services möglichst deckungsgleich ist. Ebenso wichtig wie die Effizienz und Effektivität des Führungssystems und der Dienste, ist die rechtsichere Dienstleistung. Hierbei sind besonders die Gefahren für die Nutzer der Grünanlagen zu beachten. Herabfallende Äste und umstürzende Bäume in Fussgängerbereichen stellen ernstzunehmende Gefahren dar, welche dokumentiert kontrolliert und beseitigt werden sollten. Dazu dient die Baumdatenbank als modernes Hilfsmittel beim Grünflächenmanagement.

Fazit

- Das Grünflächenmanagement hat innerhalb der Nomenklatur des Facility Managements noch nicht eine würdige Einordnung gefunden.
- Durch die Zielvorgaben im Facility Managements übertragen sich die Ziele auf das Grünflächenmanagement in Facility Management Verträgen.
- Neben vielen qualitativen Faktoren sind quantitative Leistungsausweise notwendig um das Management aufmerksam zu machen.
- Weiterhin sind aufgrund der gestiegenen Anforderungen an Compliance haftungsrechtliche Risiken aufzuzeigen und zu mitigieren.



Gunnar Jentzen

Dipl. Wirtschaftsingenieur. Facility Management FH
MAS Real Estate CUREM, UZH

Projektleiter Halter AG, Immobilien
Genuastrasse 15, 4142 Münchenstein
Gunnar.Jentzen@halter.ch
www.halter.ch

Als Abteilungsleiter Workplace Services bei Johnson Controls verantwortete Gunnar Jentzen u.a. die Garten- und Arealdienste im damaligen Account Novartis, später war er bei Syngenta Crop Protection im Forschungswerk Stein für den extern beschafften Arealdienst der zuständige Service & Contract Manager. Er hat Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Facility Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen studiert sowie einen MAS in Real Estate der Uni Zürich erworben. Bei Halter Immobilien ist er als Projektleiter im Beratungsteam strategisches Facility Management engagiert.



Hans Gageler

Dipl. Ing. Landespflege FH

Inhaber GRIS CONSULT Gageler
Brookstrasse 2, D-49849 Wilsum
h.gageler@ewetel.net
www.gageler.de

Hans Gageler ist gelernter Baumschuler. Nach Abschluss der Lehre sammelte er mehrere Jahre Praxiserfahrung im Garten- und Landschaftsbau. Nach dem Studium der Landespflege ist er seit 1996 in der grünen Branche und seit über 19 Jahren im Bereich Produktmanagement und Consulting tätig. Er hat in dieser Zeit zahlreiche Projekte im Bereich GIS und GRIS realisiert. In vielen Gartenbauunternehmen und Landschaftsarchitekturbüros hat er EDV-Projekte im Bereich CAD Entwurf, Kalkulation, LV Erstellung und Projektmanagement unterstützt. Ein Aufbaustudium Geoinformatik Larenstein Hogeschool in Velp, Arnheim brachten neuen Inspirationen und Kenntnisse im Bereich GIS. Zunehmend liegt der Focus der Arbeit auf dem Thema GRIS (GRünflächenInformationSysteme). Hier vereinen sich die bisherigen Tätigkeiten und erworbenen Erfahrungen aus dem Bereichen CAD-Entwurf, GIS und Projektmanagement. Seit Anfang 2014 ist Hans Gageler Mitglied als Experte im FLL Regelwerksausschuß „Freiflächenmanagement“. Dort wird neben der Überarbeitung des Objektartenkataloges Freianlagen und anderen Themen auch an einem Bildqualitätskatalog für den deutschsprachigen Raum gearbeitet.

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte

Qualitätssicherung von Freianlagen und Grünflächen anhand von Bildern?

Thematik

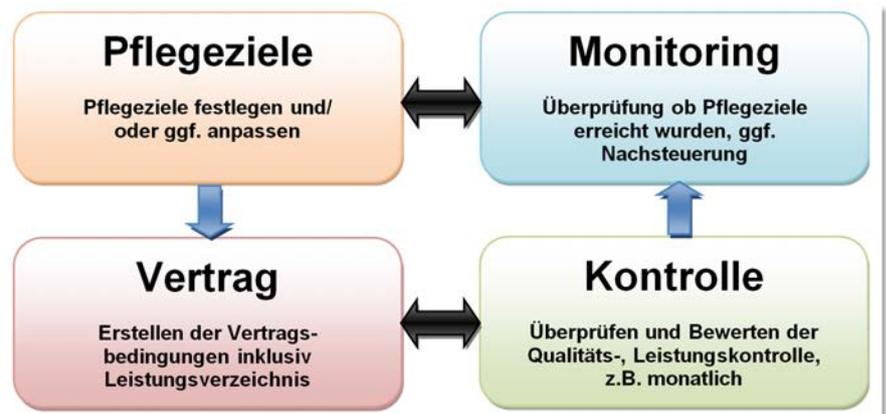
Der "FLL-Bildqualitätskatalog Freiraum 2015" bietet eine Hilfestellung, anhand von Bildern die unterschiedlichen Qualitätsniveaus von Freianlagen und Grünflächen einzuschätzen. Die Bilder, Beschreibungen und Leistungsanforderungen ermöglichen es den Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung, den Auftragnehmern und Auftraggebern und nicht zuletzt den Bürgern, über die Wartung und Instandsetzung der Freiräume zu kommunizieren.

Praxis

Bildbasiertes bzw. outputorientiertes Arbeiten ermöglicht es Unternehmen und Organisationen bedarfsorientiert zu arbeiten. Das belegt auch die Quote von annähernd 70 % der Pflegeverträge im öffentlichen Grün in den Niederlanden, die durch bildorientiertes Arbeiten unterstützt werden.

Kontrolle und Monitoring

Bildbasiertes Arbeiten bietet die Möglichkeit, die Arbeiten zu vergeben und dennoch in der Lage zu sein, die gewünschte und die tatsächlich gelieferte Qualität der Pflegearbeiten einfach zu messen. Das Erarbeiten von Kennzahlen durch Standards wird erleichtert.



Vorgehensweise bei Ausschreibungen und Werkverträgen

14:30 Uhr

In den meisten Fällen wird erst mit dem Projektabschluss der spätere Unterhalt einer Aussenanlage vertraglich geregelt. Damit ein Projekt langfristig Erfolg hat, ist jedoch ein frühzeitiges und sorgfältiges Schnittstellenmanagement von allergrösster Bedeutung. Der Unterhalt muss von Anfang an und in allen Projektphasen mitgedacht, entwickelt und projiziert werden. Mit der Abnahme und Übergabe einer Aussenanlage ist meist ein Wechsel der Verantwortlichkeiten auf Seiten Bauherrschaft und auf Unternehmerseite verbunden.

Welche Vorgehensweisen gibt es bei der Erstellung von Ausschreibungen und Werkverträgen, damit sich eine Grünanlage prächtig zur Freude der Nutzer und Bauherrschaft entwickelt und die ursprüngliche Projektidee langfristig Bestand hat? Welche einzelnen Schritte sind im Projekt notwendig und welche Methoden werden angewendet, damit das Wissen best möglich und langfristig transferiert wird?

Basierend auf einem frühzeitig erstellten und kommunizierten Unterhaltskonzept werden die Ausschreibungsunterlagen erstellt und die späteren Werkverträge vereinbart. Dieses Unterhaltskonzept mit integriertem Pflegeplan muss alle grundlegenden Pflege- und Entwicklungsziele enthalten und die verwendeten Materialien und Ausstattungselemente umfassend beschreiben. Der allgemeine Pflegestandard und die dadurch bedingte Pflegeintensität der einzelnen Anlagenteile muss gemeinsam definiert werden, damit anhand dessen der Pflegeaufwand zusammen mit der Bauherrschaft und dem späteren Betreiber realistisch eingeschätzt und budgetiert werden kann.



Oliver Vogel

Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH

Mitinhaber und Mitgeschäftsführer der planikum GmbH, Landschaftsarchitektur und Umweltplanung

Schaffhauserstrasse 358, 8050 Zürich

oliver.vogel@planikum.ch

www.planikum.ch

Nach der Ausbildung zum Landschaftsgärtner bei der Kolb Garten- und Landschaftsbau in Nürnberg, einer Tätigkeit als Landschaftsgärtner bei Spross Ga-La-Bau AG in Zürich und dem Fachhochschulstudium Landschaftsarchitektur an der Fachhochschule Erfurt arbeitete Oliver Vogel zunächst als Landschaftsarchitekt und Bauleiter bei Stötzer Neher Landschaftsarchitekten in Sindelfingen und als Projektleiter bei asp Landschaftsarchitekten in Zürich.

2006 gründete Oliver Vogel zusammen mit drei weiteren Landschaftsarchitekten und Umweltnaturwissenschaftlern die planikum GmbH in Zürich und ist seitdem Mitinhaber und Mitgeschäftsführer. Seit seinem Studium bearbeitet Oliver Vogel breitgefächert Projekte in unterschiedlichsten Grössen und Massstäben und in sämtlichen Projektphasen. 2013 absolvierte Oliver Vogel eine Zusatzausbildung zum Gutachter der Kommission *Expertisen und Bewertungen* von JardinSuisse und wird seitdem im Garten- und Landschaftsbau regelmässig für Gutachten beigezogen. Während des Frühlingssemesters 2016 wird Oliver Vogel die ZHAW mit Input-Referaten im Studiengang Umweltingenieurwesen unterstützen.





Michael Ammann

Dipl. Ing. Landschaftsarchitekt FH

Geschäftsführer GGZ Gartenbau Genossenschaft Zürich, Im Holzerhurd 56, 8046 Zürich
m.ammann@ggz-gartenbau.ch
www.ggz-gartenbau.ch

Der 49-jährige Gartenbauprofi hat seinen Beruf von der Pike auf gelernt. Nach einer Landschaftsgärtnerlehre, Lehr- und Wanderjahren mit ausgedehnten Reisen studierte er an der Fachhochschule Rapperswil Landschaftsarchitektur und bekleidete erste Führungsfunktionen. Im Jahr 2000 übernahm er erstmals die Geschäftsführung eines grösseren Gartenbaubetriebs bis er 2005 schliesslich die Geschäftsführung der GGZ Gartenbau Genossenschaft Zürich übernahm. Michael Ammann bildete sich im Laufe seiner Karriere ständig weiter mit dem Fokus ganzheitliche Unternehmensführung und Leadership, unter anderem an der Universität St. Gallen und am Lasalle-Institut. Seit 2013 amtiert er als Gutachter in der Kommission *Expertisen und Bewertungen* von JardinSuisse.

Grünflächenpflege –

Die Kompetenzen von Gartenbauunternehmen

Warum soll eine Organisation gartenbauliche Dienstleistungen in Anspruch nehmen? Es gibt Gründe dafür und solche, die dagegen sprechen. Erst wenn die Organisation weiss, welche Eckpfeiler sie einschlagen will, macht die Suche nach einem geeigneten Partner Sinn.

Was kann ihnen ein Gartenbauunternehmen bieten?

Grünflächenpflege ist die Kernkompetenz eines Gartenbauunternehmens. Als Spezialist unterbreitet das Unternehmen den Kunden ein Angebot für eine fachlich einwandfreie Leistung. Dabei muss unternehmerisch gedacht und gehandelt werden. Dazu gehören Kostenbewusstsein, Transparenz und Termintreue gegenüber dem Kunden, aber auch die unternehmerische Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Lieferanten und der Umwelt.

Die gegenseitigen Erwartungen klären

Die Erfahrung eines Gartenbauunternehmens garantiert eine professionelle Auftragsabwicklung, da die Erwartungen der Kunden eingeschätzt werden können und die typischen Problembereiche wie Auftragsveränderungen, Garantieleistungen und Leistungsbeschriebe zum Unternehmensalltag gehören.

Was spricht dafür – was spricht dagegen?

Ob Outsourcing sinnvoll ist, kann ein Gartenbauunternehmen ohne Einblick in den Gesamtkontext einer Organisation nicht beurteilen. Was ein Gartenbauunternehmen bieten kann, ist ein kennzahlengestütztes Angebot, für dessen Ausführung die Verantwortung voll und ganz abgeben werden kann.



Intensiv und extensiv gepflegte Grünflächen in einem Wohnumfeld © FRM ZHAW

Vor- und Nachteile von Auslagerungen und Privatisierungen

16:00 Uhr

Öffentliche Aufgaben aus der Kernverwaltung einer Gemeinde oder Stadt in selbständige Betriebe auszulagern oder vollständig zu privatisieren, ist ein Trend, der sich seit Jahren beobachten lässt. Die Beweggründe dazu und auch die rechtlichen Formen sind sehr vielfältig.

Häufig wird der Begriff der Auslagerung mit Privatisierung im Sinne eines Aufgabenabbaus gleichgesetzt. Meist geht es jedoch um die Frage der Verschiebung von Aufgaben auf Organisationen ausserhalb der Verwaltung. Solche Auslagerungen oder Verschiebungen werden in der Regel unter der Prämisse, dass eine selbständige Einheit die zur Diskussion stehenden Aufgaben wirksamer und wirtschaftlicher erbringen kann, in Betracht gezogen. Ob diese Annahme zutreffend ist, lässt sich aus einer rechtlichen, politikwissenschaftlichen, volks- und betriebswirtschaftlichen Sicht beurteilen.

Vor einer Entscheidung, Aufgaben oder Teile davon an Organisationen ausserhalb der Kernverwaltung zu übertragen, sind deshalb die Vor- und Nachteile einer Übertragung im Einzelfall sorgfältig und unter den verschiedenen Perspektiven gegeneinander abzuwägen.



Barbara Stoelker Reithaar

lic. oec. HSG

Leitung Fachstelle Public Performance-Management, School of Management and Law ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law, Bahnhofplatz 12, 8400 Winterthur
barbara.stoelker@zhaw.ch
www.zhaw.ch/ivm

Nach der Ausbildung zur Sekundarlehrerin Phil. I und langjähriger Lehrtätigkeit studierte Barbara Stoelker Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Im Anschluss an das Studium war sie in der Unternehmensberatung im Bereich Human Capital/Benefits Consulting tätig. Seit 2007 ist Barbara Stoelker Dozentin und Projektleiterin an der School of Management and Law im ZHAW-Institut für Verwaltungs-Management und forscht und lehrt in den Bereichen Public Management, Leistungssteuerung und Führung.



Städtische Grün- und Freiräume sind wichtige Orte für Naherholung und soziale Interaktion © FRM ZHAW

Wir danken unseren Sponsoren und Kooperationspartnern!

Hauptsponsor

gammaRenax

Facility

Services

Mitorganisation

nateco

Nebensponsoren



Verlag
der **gartenbau**



RICOTER

roth pflanzen

schweizer

Kooperationspartner



BSLA



STIFTUNG
Natur & Wirtschaft

VSSG
USSP

