

## Stellungnahme des Amtes Zoo zum Antrag der SPD Gemeinderatsfraktion „Mehr Effizienz durch Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten“

### Vorbemerkung

Der Zoologische Stadtgarten Karlsruhe stellt im Zentrum der Fächerstadt eine der wichtigsten öffentlichen Einrichtungen dar. Er erfüllt eine Vielzahl von Funktionen für die Karlsruher Bürgerschaft sowie für die vielfältigen Gruppen an Besuchenden, die von der Grünen Oase und Frischluftquelle, dem Lernort für alle Ziel- und Altersgruppen rund um die Themen Natur- und Artenschutz, hin zu einer zeitgemäßen Freizeiteinrichtung reichen.

Eingebettet in das Kulturdenkmal, welches insbesondere von der Bundesgartenschau 1967 geprägt ist, ist der Zoologische Stadtgarten ein Ort für Menschen, Tiere und Pflanzen, der derzeit vom Gartenbauamt und dem Amt Zoo betrieben wird.

Unter dem in der Anfrage der SPD Gemeinderatsfraktion eingeführten Begriff des „Eigenbetriebs Zoologischer Stadtgarten“ soll im Folgenden eine neue Organisationseinheit verstanden werden, welche die Aufgaben des derzeitigen Amtes Zoo umfasst sowie diejenigen Aufgaben, welche derzeit durch das Gartenbauamt für das Areal des Zoologischen Stadtgartens erbracht werden. Diese neue Organisationseinheit wäre dann vollumfänglich für die Planung, Organisation und Durchführung aller Prozesse auf dem Gebiet des Zoologischen Stadtgartens sowie des Tierparks Oberwald zuständig.

### Thesen:

1. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten reduziert Schnittstellen und sorgt damit für kürzere Prozesszeiten und reduzierten Personalaufwand.
2. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten reduziert bürokratische Abläufe sowie Parallelstrukturen und sorgt damit für kürzere Prozesszeiten und reduzierten Personalaufwand.
3. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten spiegelt die Außenwahrnehmung aus Kundensicht wieder und erhöht die Identifikation der Mitarbeiter.
4. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten erleichtert die Akquise von Sponsoren und Kooperationspartnern.

- 1. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten reduziert Schnittstellen und sorgt damit für kürzere Prozesszeiten und reduzierten Personalaufwand.**

Die Zusammenarbeit zwischen Gartenbauamt und dem Amt Zoo auf dem Gelände des Zoologischen Stadtgartens erfolgt seit Verabschiedung des Masterplans Zoologischer Stadtgarten im Jahr 2016 zielorientiert und gesteuert über den Koordinierungskreis Gemeinsame Dienste, welcher sich in der Regel alle 2 Monate trifft.

Hier erfolgen die gemeinsamen Absprachen und Planungen der beiden zuständigen Ämter (Gartenbauamt „GBA“ und Zoo) über die Gesamtanlage Zoologischer Stadtgarten. Das Gremium „Gemeinsame Dienste“ setzt sich zusammen aus den Amtsleitungen (GBA/Zoo), den Verwaltungsleitungen sowie den Sachgebietsleitungen Finanzen (GBA/Zoo), der Abteilungsleitung Bau + Technik (Zoo), der Abteilungsleitung Grünflächenpflege und der Bereichsleitung Grünflächenpflege Bezirk Mitte (GBA), des Kuratoriums Zoobetrieb einschließlich Zooinspektion (Zoo), des Kuratoriums Zoopädagogik und der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit (Zoo). In jeweils umfangreichen Tagesordnungen werden gemeinsame Projekte besprochen und

Informationen ausgetauscht. Die Sitzungen sind jeweils für die Dauer von 1,5 bis 2 Stunden angesetzt.

In allen Bereich des Tagesgeschäfts gibt es effiziente, etablierte Strukturen und definierte Schnittstellen. Eine effizientere Kollaboration ist aus Sicht der Verwaltung in der aktuellen Ämterstruktur nicht mehr möglich.

Durch einen Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten im obigen Sinne würden aber eine erhebliche Anzahl an Schnittstellen und damit auch Koordinierungsaufwand zwischen Zoo und Gartenbauamt entfallen.

Insbesondere würden eine einheitliche Führung und eine klare organisatorische Struktur, welche sich nur um den Zoologischen Stadtgarten kümmert, zu schnelleren und fachlich fundierteren Entscheidungen führen. Dies reduziert neben den Prozesszeiten auch den personellen Aufwand.

Die für den Fortbestand des Baumbestandes und der Grünanlagen so wichtige Expertise des Gartenbauamts sowie die weiteren derzeit vom Gartenbauamt in der Anlage erfüllten Funktionen (bspw. Spielanlagenkontrolle, Brunnenunterhaltung, Vergabestelle etc.) sowie Dienstleistungen, die von anderen städtischen Dienststellen bisher bezogen wurden, können auch nach der Umwandlung des Zoologischen Stadtgartens in einen Eigenbetrieb weiterhin genutzt werden. Hierfür wäre eine vertragliche Basis notwendig.

Die Erstellung einer solchen vertraglichen Basis im Zuge des Übergangs in einen Eigenbetrieb wäre zunächst mit einem nicht zu unterschätzenden (inbs. personellen) Aufwand verbunden. Es wäre aber auch eine Chance verbindliche Standards und Schnittstellen für den Zoologischen Stadtgarten zu definieren und damit Handlungssicherheit, Planbarkeit und Transparenz zu schaffen. Insbesondere wenn die Standards und damit verbundenen Leistungen bewertet und bepreist werden.

Zusätzliche Strukturen innerhalb des Eigenbetriebs Zoologischer Stadtgarten sind hierfür nicht zwingend erforderlich.

## **2. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten reduziert bürokratische Abläufe sowie Parallelstrukturen und sorgt damit für kürzere Prozesszeiten und reduzierten Personalaufwand.**

Historisch gewachsen, wird das Gelände des Zoologischen Stadtgartens Karlsruhe von den städtischen Ämtern Zoo und Gartenbauamt bewirtschaftet. Dabei stellt der Zoologische Stadtgarten aus Sicht des Gartenbauamtes einen Teilaspekt des Aufgabenspektrums innerhalb des Bezirks Mitte dar. Das Amt Zoo ist spezialisiert in den Bereichen Tier-, Natur- und Artenschutz. Von hier wird die Anlage „Zoologischer Stadtgarten“ als eine Einheit gesehen, um ein übergreifendes Naturschutzkonzept in den botanischen und zoologischen Bereichen zu schaffen.

### **2.1. Strategische Entscheidungsfindung**

Die Verortung der beiden, mit der Bewirtschaftung des Zoologischen Stadtgartens betrauten Ämter in zwei verschiedenen Dezernaten führt dazu, dass sich bei einer Vielzahl von Entscheidungsprozessen nicht nur zwei Amtsleitungen, sondern auch zwei Dezernate mit diesen Themen beschäftigen müssen.

Dies verlängert die Entscheidungswege und erhöht den Personalaufwand. Daneben führen auch unterschiedliche Fokussierungen auf den Zoologischen Stadtgarten zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Während der Zoologische Stadtgarten für das Amt Zoo stets den

alleinigen Schwerpunkt der Aufgabenerfüllung darstellt, handelt es sich aus Sicht des Gartenbauamts beim Zoologischen Stadtgarten um ein besonderes Handlungsfeld neben weiteren.

Um eine zielgerichtete – kunden-, tier- und mitarbeitergerechte – Weiterentwicklung des Zoologischen Stadtgartens zu einem Zentrum für Natur- und Artenschutz sicherzustellen, ist eine fixe Zuteilung von Ressourcen für den Zoologischen Stadtgarten auch für den botanischen Bereich zwingend erforderlich. Andernfalls besteht weiterhin eine Konkurrenz hinsichtlich des Ressourceneinsatzes mit anderen Aufgabenbereichen des Gartenbauamts.

Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten würde aufgrund seiner wirtschaftlichen Selbständigkeit (Sondervermögen) im Wirtschaftsplan ebendiese Zielsetzung dokumentieren und könnte Fakten über die tatsächliche Wirtschaftlichkeit der gesamten Anlage liefern, die derzeit aufgrund der Aufteilung der Mittel auf zwei Teilhaushalte nicht vorhanden sind.

Über diesen Wirtschaftsplan wäre dann auch die Möglichkeit gegeben, Standards für die gesamte Anlage zu setzen und die Zielerreichung zu messen.

## **2.2. Operatives Tagesgeschäft**

Die Aufteilung der Zuständigkeiten für den Zoologischen Stadtgarten und die damit einhergehenden Schnittstellen führen im Tagesgeschäft zu bürokratischen Doppelstrukturen und Prozessen. Bereits im Rahmen des Entwicklungskonzepts wurden in den Jahren 2015 und 2016 Redundanzen und Parallelstrukturen der Anlage Zoologischer Stadtgarten untersucht. Herr Wiesenthal (Tiergartengestaltung Wiesenthal) beschäftigte sich in seiner Personalstrukturanalyse des Amtes Zoo im Jahr 2017 ebenfalls mit dem Thema. Im Rahmen des Projekts Gastronomiekonzept Zoologischer Stadtgarten, mit dem die Karlsruher Fächer GmbH (KFG) im Jahr 2018 von Seiten des GBA und des Zoo beauftragt wurde, stellte sich immer wieder die Frage, wie mit Redundanzen und Parallelstrukturen im Zoologischen Stadtgarten umgegangen werden sollte und wie diese gemindert bzw. beseitigt werden könnten. Dies führte allerdings nicht zu einer Veränderung der Strukturen.

### **2.2.1. Verpachtung**

Am Beispiel der diversen Verpachtungen innerhalb des Zoologischen Stadtgarten soll aufgezeigt werden, wie kleinteilig diese Abstimmungen teilweise sind und wie hoch der Koordinierungsaufwand hierbei ist, da Zuständigkeiten und Prozessschritte je nach Pachtfall variieren können.

Für alle gastronomischen Betriebe und Pachtverhältnisse erstellt der Zoo die Pachtverträge. Das Restaurant EXO, die Mjam Bar und das KarlKutta sind verpachtet an die KFG, die wiederum an die jeweiligen Pächter unterverpachtet hat und ihren anteiligen Pachtzins einnimmt. Die Einnahmen aus den Pachtverhältnissen Zoo-Terrassen, Waffelstand und Restaurant EXO (anteilig) erhält der Zoo. Den Pachtzins der Außenbewirtschaftung des Hotels Löwe am Tiergarten, der Mjam Bar (anteilig), des Crêpe-Stands (am Einstieg Gondoletta Nord) und dem KarlKutta stehen dem GBA zu.

Bei den sonstigen Pachtverhältnissen teilen sich die Pachterträge wie folgt auf:

- GBA: Kinderautobahn, Minigolfanlage (Beiertheimer Allee), Veranstaltungen Seebühne, Veranstaltungen und Events über die KMK
- Zoo: Zooshop, Stand am Eisbärengehege, Fernrohr Lauterberg, Automaten Raubtierhaus, Fotoautomaten, Münzautomaten, Kinderbagger, Weinstand

Für alle Pächter ist die zuständige Sachbearbeitung beim Amt Zoo grundsätzlich die erste Ansprechstelle; diese muss sich aber bei nahezu allen Fragestellungen vor einer Bearbeitung und Rückmeldung mit dem Gartenbauamt abstimmen. Dieser aufwendige Abstimmungsprozess würde bei einem Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten wegfallen, es gäbe klare Zuständigkeiten und die vorgebrachten Fragestellungen könnten in eigener Zuständigkeit beantwortet werden.

Dies brächte für alle Prozessbeteiligten mehr Klarheit sowie Verlässlichkeit und würde die Prozesszeiten reduzieren.

#### 2.2.2. Weitere Handlungsfelder

Die Anzahl der weiteren Handlungsfelder ist so vielfältig, dass diese hier nur gelistet werden. Eine ergänzende Übersicht ist als Anlage beigefügt.

- Veranstaltungen
- Reinigung der Anlage
- Besucherservice
- Kassenwesen und Ticketing
- Sicherheit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Marketing
- Bauunterhalt
- Parkmöblierung
- Technische Anlage

### **3. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten spiegelt die Außenwahrnehmung aus Kundensicht wieder und erhöht die Identifikation der Mitarbeiter.**

Aus Sicht der Besucherinnen und Besucher steht die Marke Zoologischer Stadtgarten bereits heute in nahezu allen Fällen für den Zoo.

Anfragen aller Art werden in der Regel an das Amt Zoo und den dort eingerichteten Besucherservice adressiert. Eine Vielzahl der hier eingehenden Punkte beziehen sich aber auf Aufgaben des Gartenbauamts (bspw. die Gondoletta, die Seebühne o.ä.). Eine Organisationseinheit Zoologischer Stadtgarten könnte hier alle Belange der Kundinnen und Kunden erfassen und auch bearbeiten (bspw. Vorgänge erläutern oder auch Missverständnisse klären)

Verzögerungen in der Kundenrückmeldung, die durch eine Weiterleitung an das Gartenbauamt resultieren sowie eine Bearbeitung durch mehrere Mitarbeitende unterschiedlicher Ämter könnten vermieden werden.

Ergänzend könnte ein Zugehörigkeitsgefühl zur Anlage Zoologischer Stadtgarten gefördert werden und damit das Silodenken als Angehörige bzw. Angehörigem eines der beiden Ämter sukzessive reduziert werden.

### **4. Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten erleichtert die Akquise von Sponsoren und Kooperationspartnern.**

Die nach außen kaum sichtbare, aber organisatorisch schwierige Aufteilung in der Zuständigkeit für den Zoologischen Stadtgarten führt insbesondere bei der Akquise von Kooperationspartnern und Sponsoren häufig zu erheblichen Problemen. Kooperationen, wie bspw. mit der Volksbank pur, konnten in der Wirkung nur für den Bereich des Amtes Zoo geschlossen werden, was

argumentativ schwer zu vertreten ist. Die zuletzt angestrebte Kooperation mit den Stadtwerken Karlsruhe zieht sich wegen der Einwände des Gartenbauamts in einer gestalterischen Fragestellung des werblichen Auftritts nunmehr seit mehr als 2 Jahren hin.

Ein Eigenbetrieb Zoologischer Stadtgarten könnte als geschlossene Einheit nach außen auftreten und Vereinbarungen schließen, die für die gesamte Anlage verbindlich wären. Dies würde dann auch die von außen wahrgenommene Einheit widerspiegeln.

## 5. Zusammenfassung

2014 wurde seitens des Oberbürgermeisters das Projekt „Entwicklungskonzept Zoologischer Stadtgarten“ in Auftrag gegeben. Der zugehörige Abschlussbericht wurde im März 2016 dem Gemeinderat der Stadt Karlsruhe vorgestellt. Unter den Arbeitsergebnissen der Projektgruppe 2 „Organisation“ wird unter anderem **als Zielstruktur für den Zoologischen Stadtgarten eine einheitliche Organisationseinheit unter einer Führung empfohlen**. Dies wird ebenfalls von Seiten der Organisationsentwicklung des Personalamtes, die bei dem Verfahren eingebunden war, befürwortet. Insbesondere der hohe Abstimmungsaufwand zwischen zwei, am operativen Tagesgeschäft beteiligten Ämtern, wie auch die Eskalationsnotwendigkeit auf Ebene des Oberbürgermeisters bei Konfliktentscheidungen, bringen ein Risiko der zeitlichen Ausweitung von Entscheidungen mit sich und gefährden derzeit die Handlungsfähigkeit.

Aus Sicht der Verwaltung stellt eine Organisationseinheit Zoologischer Stadtgarten eine wichtige Voraussetzung dar, um zukünftig in angemessener Zeit auf die sich verändernden Anforderung von Gesellschaft, Besuchenden und Mitarbeitenden an einen zoologisch-botanischen Garten reagieren und darüber hinaus proaktiv die eigene Entwicklung im Rahmen der durch den Masterplan sowie den vom Gemeinderat vorgegebenen Richtlinien gestalten zu können.

Wie der Vergleich mit anderen im Verband der Zoologischen Gärten Deutschlands (VdZ) organisierten zoologisch-botanischen Einrichtungen zeigt, sind insbesondere die größeren Einrichtungen mittlerweile ausnahmslos als Eigenbetriebe oder in einer privatrechtlichen Rechtsform organisiert, um den oben skizzierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen effizienter entgegenzutreten zu können.

## 6. Fazit

Es gibt in den Zuständigkeiten, bezogen auf die Anlage, historisch bedingte Abgrenzungen zwischen GBA und Zoo. Von den Besuchenden wird jedoch grundsätzlich der Zoo als das zuständige Amt für die Anlage angesehen. Viele Erwartungshaltungen der Besucherinnen und Besucher haben sich in den letzten Jahren verändert. Der Natur- und Artenschutz spielt eine immer größere Rolle. In diesem Zusammenhang stellt sich heraus, dass immer mehr Absprachen zwischen beiden Ämtern notwendig sind, was zu einem oft erhöhten zusätzlichen Personalaufwand führt und die Prozesszeiten verlängert. Für die Zukunft des Zoologischen Stadtgartens ist es wichtig, die Führung in eine Hand zu legen, um die Gesamtanlage Zoologischer Stadtgarten mit einem übergreifenden Naturschutzkonzept in den botanischen und zoologischen Bereichen, für die nächsten Jahre zu stärken und zukunftssicher zu machen und um den Charakter Garten und Zoo in seiner jetzigen Form weiterhin zu bewahren.

Aus Sicht der Verwaltung wäre die Einrichtung eines Eigenbetriebs Zoologischer Stadtgarten hierfür sinnvoll und notwendig.

## Anlage:

### Redundanzen und Parallelstrukturen

Der Status quo der Zuständigkeitsbereiche von GBA und Zoo für die Gesamtanlage Zoologischer Stadtgarten stellt sich wie folgt dar:

Bereiche	Zuständigkeit
Vorplatz Eingang Süd	GBA
Kassen Eingang Süd	Zoo
Platz mit Sonnenuhr, Garten Baden-Baden, See mit Gondoletta, ab Kasse Süd bis Nasenbärenanlage	GBA
Lauterberg, Nasenbärenanlage bis Betriebshof Zoo (entlang der Straße "Am Stadtgarten" und Ettlinger Straße), Pinguin-, Eisbären-, Seehund-, Seelöwen-, Känguru- und Elefantenanlage und -haus	Zoo
ab Tiergartenbrücke bis Streichelzoo	GBA
Exotenhaus, Streichelzoo, Kasse Nord	Zoo
ab Kasse Nord bis Kasse Süd (entlang der Beierheimer Allee und Bahnhofsstraße) einschließlich Seebühne	GBA
Flamingoanlage	Zoo

In den Bereichen Tiergehege und Gartenanlagen einschließlich Grünpflege sind die Zuständigkeiten zwischen GBA und Zoo abgegrenzt. Viele Aufgabengebiete haben sich historisch bedingt entwickelt und sind mittlerweile zu überdenken.

Überschneidungen gibt es in den besucherbezogenen Aufgabenfeldern, Facility Management, Bauunterhaltung und Neugestaltung. Die einzelnen Gebiete sind:

#### Reinigung

Die Reinigung der Besucherwege, Mülleimerleerung und der Winterdienst erfolgt durch das GBA. Die Reinigung der Picknickplätze und der Besucherwege in den Tierhäusern erfolgt durch den Zoo.

Die WC-Anlagen am Eingang Süd, gegenüber dem Giraffenhaus, im Raubtierhaus, Mjam Bar und die WCs im Exotenhaus liegen in der Zuständigkeit des Zoos und werden durch eigenes Personal bzw. bei Ausfällen des eigenen Personals von beauftragten Fremdfirmen gereinigt. Die WC-Anlagen an der Seebühne befinden sich im Zuständigkeitsbereich des GBA und werden von Fremdfirmen gereinigt. Hier erfolgt die Beauftragung über das Amt für Hochbau und Gebäudewirtschaft.

#### Gastronomie/Pachtverhältnisse

Siehe oben

#### Öffentlichkeitsarbeit/Besucherservice

Flyer und Broschüren (z.B. Parkplan und Jahresprogramm) werden federführend vom Zoo in die Wege geleitet, unter Absprache mit dem GBA. Flyer, die sich auf den Gartenbereich beziehen, werden vom GBA erstellt und in Auftrag gegeben. Auskünfte für die Besuchenden und das

Beschwerdemanagement liegen grundsätzlich in der Hand des Zoos, mit wenigen Ausnahmen. Dies wären z.B. Seebühne und Gondoletta, hierfür ist das GBA zuständig. Die Trennung der einzelnen Bereiche ist für die Besuchenden unverständlich. Sie sehen die Anlage als eine Einheit und nehmen an, dass sie vom Zoo verwaltet wird. In diesem Bereich gibt es immer wieder unterschiedliche Ansichten und Vorgehensweisen.

#### Wissensvermittlung

Das GBA ist für die Pflanzen zuständig, der Zoo für den Tierbereich. Eine Zusammenführung dieser Themen hat in den pädagogischen Bereichen noch nicht stattgefunden, wie z.B. Themen aus der Botanik bei den zoopädagogischen Führungen des Zoos. Das GBA beschränkt sich auf Pflanzenführungen. Im Rahmen der Beschilderung ist der Zoo für Tierinformationen und das GBA für die Pflanzeninformationen zuständig.

#### Entgelte/Finanzen

Das GBA ist zuständig für die Festsetzung der Entgelte der Gondoletta und der Zoo für die Entgelte der Gesamtanlage. Die Erhöhungen werden zuvor unter beiden Ämtern abgesprochen. Im Jahr 2020 werden erstmals die Entgelte für Gondoletta und den Eintritt gemeinsam angehoben und nicht getrennt in verschiedenen Jahren. Die Eingangskassen, Onlineshops und die Kassenautomaten für die Gondolettafahrten liegen in der Hand des Zoos. Von den Eintrittsentgelten entfallen 2/3 auf den Teilhaushalt 6800 (Zoo) und 1/3 auf den Teilhaushalt 6700 (GBA). Aufgrund des neuen Kassensystems ist hier die Aufteilung der Entgelte in die verschiedenen Teilhaushalte unproblematisch.

#### Gebäudeunterhaltung

Jedes Amt ist im Rahmen der Gebäudeunterhaltung für seinen Bereich zuständig. Bauunterhaltungen des GBA liegen in der Zuständigkeit des Amtes für Hochbau und Gebäudewirtschaft. Der Zoo führt Maßnahmen der Gebäudeunterhaltung selbst aus.

#### Möblierung und Beleuchtung der Anlage

Grundsätzlich ist aufgrund der Einheitlichkeit das GBA für die Möblierung zuständig. In den Teilbereichen des Zoos entscheidet der Zoo zum Teil über die Möblierung.

#### Abwicklung von Schadensfällen im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht

Im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht ist jedes Amt für seinen Bereich (siehe Tabelle Zuständigkeitsbereiche) zuständig. In den letzten Jahren hat der Zoo federführend die Fälle im Rahmen von Regressansprüchen übernommen.

#### Sicherheit der Anlage

Für die nächtliche Bewachung der Gesamtanlage ist der Zoo zuständig, ebenso für die Kontrolle der Eingänge. Notfallpläne bezogen auf Tierausbruch und Feuer wurden bisher vom Zoo erarbeitet. Weitere Notfallpläne, wie z.B. Panikräumung und geregelte Räumung der Anlage, sowie Maßnahmen bei Sturmwarnung wurden gemeinsam erarbeitet.

#### Veranstaltungen

Für das zweijährig stattfindende Lichterfest ist federführend das GBA zuständig mit Unterstützung der Karlsruher Marketing und Event GmbH. Der Zoo übernimmt die Kassenbereiche bei diesem Event. Die Dreamnight, der Karlsruher Nacht-Zoo und der Artenschutztag werden vom Zoo organisiert, in Absprache mit dem GBA. Der DRK-Familientag und der EDEKA-Familientag sind inzwischen Selbstläufer für beide Ämter.