

# Pflanzen rechnen ab

Wie kann kommunales Grünflächenmanagement mit geringeren Kosten gleiche Wirkungen erzielen? Standardrezept gibt es keines, jedoch viel Potenzial im Sinne einer effizienten Kosten- und Leistungsrechnung. Eine Betrachtung von der Wurzel bis zur Blüte.

Von Mag. Wolfgang Oberascher und Mag. Alexander Maimer, KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung

Kommunale Grünflächen bilden ein wesentliches Merkmal der Standortqualität von Städten und Gemeinden.<sup>1)</sup> Sie bilden Ausgleichsräume an der Schnittstelle von aufreibender Urbanität und dem menschlichen Bedürfnis nach Regeneration. Dass die Aufrechterhaltung und die laufende Pflege dieses Standortfaktors mit einem fallweise erheblichen Aufwand verbunden ist, rückt vor dem Aspekt knapper Haushalte immer stärker ins Bewusstsein kommunaler EntscheidungsträgerInnen. Als zentrale Frage stellt sich nun: Wie können mit schrumpfenden Budgets die gewünschten Resultate erzielt werden?

Eines vorweg: es gibt kein „Universalrezept“, denn dafür ist das Grünflächenmanagement und die Grünflächenbetreuung österreichischer Städte und Gemeinden zu unterschiedlich organisiert. Sehr wohl existiert jedoch ein breites Spektrum an Anknüpfungspunkten, über welche Effizienzsteigerungen herbeigeführt werden

können. Diese manifestieren sich in Praktiken und der Verwendung institutionalisierter Instrumente, welche zwar oftmals aus der Notwendigkeit heraus entstanden sind, zwischenzeitlich jedoch in zahlreichen Städten und Gemeinden beachtliche Erfolge vorweisen können.

## Kosten- und Leistungsrechnung

Grundvoraussetzung für ein effizientes Management von Tulpen & Co ist der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung. Diese gewährleistet, dass der tatsächliche Ressourceneinsatz für die erbrachten Leistungen ersichtlich wird. So kann beispielsweise eindeutig nachvollzogen werden, wie hoch der Personal- und Maschineneinsatz – nach Stundensätzen bewertet – für die Pflege des Verkehrsbegleitgrüns im Vergleichsjahr gewesen ist. In der kommunalen Praxis hat sich bewährt, für die Kostenerfassung Produkte zu definieren, die einerseits relevante Steu-

erungsinformationen für die Leitung eines kommunalen Gartenbetriebes (eventuell Teil des Bauhofs) bereitstellen, andererseits auf Ebene der Haushaltsstellen, als Grundlage für eine interne Leistungsverrechnung verdichtet werden können. Wesentliche Basis für die Gewinnung von Kosten- und Leistungsrechnungsinformationen ist die Führung von Stundenaufzeichnungen durch die MitarbeiterInnen im Grünflächenbereich. Sinnvoll erscheint, die Aufzeichnungen elektronisch zu führen, dadurch entfallen zusätzliche Datenmanipulationsarbeiten.

Ein weiterer Vorteil der Kosten- und Leistungsrechnung zeigt sich beim Suchen und Finden von Leistungen, die durch Dritte, also in Form einer Fremdvergabe, im Auftrag der Stadt oder Gemeinde durchgeführt werden können. Häufig zeigt sich, dass bei solchen Entscheidungen die Kosten der eigenen Leistungserbringung nur in ungenügender Weise berechnet werden. Somit scheint eine Fremdvergabe billiger, obwohl, bei korrekter Kostenberechnung, die Stadt oder Gemeinde die Leistung kostengünstiger erbringen könnte. Dieser Umstand zeigt sich zudem erst zeitverzögert, also wenn eine Vergabe bereits stattgefunden hat und häufig mehrjährige vertragliche Verpflichtungen eingegangen wurden, die ihrerseits nur sehr schwer revidiert werden können.

## Ressourcensteuerung

Wenn allerdings erst transparent wird, welche Leistungen mit welchem Ressourceneinsatz erbracht werden, kann als nächster Schritt eine Verbesserung der Ressourcensteuerung angestrebt werden. Dies setzt eine Erfassung der zu betreuenden Bestandsdaten voraus, d.h. jener Flächen, die durch den kommunalen Gartenbetrieb im Jahresverlauf zu bewirtschaften sind. Mit den einzelnen Grünflächenob-



Grünflächenbetreuung: Mit weniger Kosten zum erwünschten Ergebnis.

Bei der Betreuung von Grünflächen stehen Wirtschaftlichkeit und Ressourcensteuerung im Mittelpunkt.



jekten (z.B. den einzelnen Parks der Kommune) werden Leistungsfelder (Mähen, Pflege und Düngen, Laubbeseitigung etc.) verknüpft und damit einhergehend die Leistungen mit dem erforderlichen Personalstundenbedarf pro Leistung/Aktivität und Häufigkeit pro Jahr bewertet. Aus der Summierung der Leistungsstunden pro Objekt ergibt sich der Gesamtaufwand, der für die Betreuung der gesamten Grünflächen erforderlich ist. Je nach Größe der Stadt bzw. Gemeinde und den formulierten Anforderungen können die Ausgestaltung und die Komplexität beträchtlich variieren. In der einfachsten Form zeigt es sich als Instrument der Ressourcenplanung bei bestehenden Leistungsstandards. Auch können Veränderungen im Personalstand auf die zu erbringenden Leistungen nachvollziehbar und transparent aufgezeigt und argumentiert werden.



Leistungsdaten in eine Kostenträgerrechnung erfolgt.<sup>2)</sup>

Die Vorteile solcher Kostenmanagementsysteme sind vielfältig. Einerseits wird klar ersichtlich, für welche Bestandsobjekte welche Leistungen zu welchen Kosten anfallen. Übermäßige oder nicht nachvollziehbare Leistungszeiten können durch Abweichungsanalyse schnell identifiziert und entsprechend gegengesteuert werden. Für Bereichs- bzw. Betriebsverantwortliche weisen solche Systeme einen wichtigen Zusatznutzen auf. Die Mittelverwendung wird transparent und dem oftmals vorherrschenden Rechtfertigungsdruck kann mit konkret belegbaren Leistungsdaten begegnet werden.

Andererseits können solche Systeme als standortpolitisches Steuerungsinstrument auf strategisch-politischer Ebene eingesetzt werden. Denn wenn knappe Haushalte bedingen, dass für den kommunalen Gartenbereich nur mehr beschränkte Mittel zur Verfügung stehen, können vorstehende Planungsinstrumente als Entscheidungshilfe eingesetzt werden, wohin die bestehenden Ressourcen kanalisiert werden sollen.

### Pflanzen-Patenschaft

Um die Vielfalt und Qualität im Bereich der Grünflächen sicherzustellen, gehen einzelne Städte und Gemeinden mittlerweile unorthodoxe Wege. Ein Ansatz dafür ist die Stärkung des Ehrenamtes im Bereich der Grünflächenpflege. BürgerInnen

übernehmen Patenschaften für einzelne Grünflächen und pflegen diese mit Unterstützung der Gemeinde. Die Einbeziehung der BürgerInnen ist ein Beitrag zur Verbesserung der Identifikation mit der Gemeinde und trägt auch zu einer Reduktion der Kosten bei. Beispiele für die Einbeziehung der BürgerInnen sind unter anderem in Tulln und Stockerau zu finden.

Als Conclusio bleibt festzuhalten, dass die kommunale Grünflächenbetreuung auch in Zukunft ein zentrales Handlungsfeld der österreichischen Städte und Gemeinden bilden wird. Dennoch wird auch dieses Handlungsfeld sich die Frage stellen müssen, wie mit bestehenden Mitteln bestmögliche Resultate erzielt werden können. Dies kann nur über Kostentransparenz, eine gezielte Ressourcensteuerung und ein Setzen von Betreuungsschwerpunkten erreicht werden, die in Zeiten knapper Haushalte geradezu als Prämissen eines wirtschaftlichen Einsatzes von öffentlichen Mitteln vorausgesetzt werden können. ■

### Fußnoten

<sup>1)</sup> So bilden diese ein Bewertungskriterium für die Lebensqualität in diversen Rankings; auch wird zunehmend der „ökonomische Charme der urbanen Ökologie“ erkannt, d.h. der Zusammenhang von Grundstückspreisen in der Nähe kommunaler Grünflächen empirisch in Studien nachgewiesen.

<sup>2)</sup> [http://www.galk.de/arbeitskreise/ak\\_organisationsbetriebswirt/download/gris\\_hamburg\\_060308.pdf](http://www.galk.de/arbeitskreise/ak_organisationsbetriebswirt/download/gris_hamburg_060308.pdf).