«Grün Stadt Zürich»

Reflecta hat die Geschäftsleitung von Grün Stadt Zürich bei der Vereinfachung ihrer Organisations- und Produktestruktur unterstützt. Ziel war die Optimierung der Kostentransparenz im Rahmen ihres Globalbudgets. Darüber hinaus wurde mit dem dreijährigen Projekt noch mehr erreicht.

Von Strassenbäumen und Parkanlagen über Sport- und Spielplätze bis hin zu Bauernhöfen und Biotopen – rund 4000 Hektar Grünflächen werden von Grün Stadt Zürich geplant, gestaltet, gepflegt und bewirtschaftet. Die Dienstabteilung ist im Tiefbau- und Entsorgungsdepartement der Stadt Zürich angesiedelt und beschäftigt rund 500 Mitarbeitende sowie 50 Auszubildende. Jährlich werden 20 bis 25 Millionen Franken in Zürichs Grünräume investiert.

Fotoquelle: Grün Stadt Zürich, Natur- und Erlebnisräume

Im Rahmen einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung wird Grün Stadt Zürich über ein sogenanntes Produktegruppen-Globalbudget gesteuert. Damit können für jedes einzelne Produkt Kosten und Ertrag nachgewiesen werden, z.B. der Aufwand für den Unterhalt einer Grünanlage pro m² oder für die Produktion eines Weihnachtsbaumes. Diese Kostentransparenz ermöglicht es den politischen Führungsgremien, die Netto-Aufwendungen den Leistungen von Grün Stadt Zürich auf Ebene der Produktegruppen gegenüberzustellen und zu beurteilen sowie zu beeinflussen.

Betriebswirtschaftlich und politisch besser steuern

Die bestehende Produktelandschaft wies Schwachstellen auf, welche die Kostentransparenz und die politische wie auch betriebliche Steuerung von Grün Stadt Zürich erschwerten. Dies sollte durch eine Reorganisation behoben werden. Dazu galt es, die Produktegruppen und Produkte neu zu strukturieren und zu redimensionieren. Um die Politik besser in die Lage zu versetzen, ihre Steuerungsaufgabe im Rahmen der Globalbudgetierung wahrzunehmen, sollten die Führungsinstrumente innerhalb der Dienstabteilung kongruent sein mit der Struktur des Globalbudgets als Grundlage für die parlamentarischen Entscheidungen. Voraussetzung dafür war auch, die interne Organisation innerhalb von Grün Stadt Zürich zu vereinfachen und anzugleichen.

Das dreijährige Projekt startete Ende Oktober 2015. Es wurden verschiedene Unterprojekte mit entsprechend unterschiedlichen zeitlichen Abläufen aufgesetzt. Innerhalb der Programmorganisation begleitete reflecta die Projektleitung, moderierte Workshops für die Geschäftsleitung und brachte ihre externe Expertise und Sichtweise ein.

Schlanker und klarer geregelt

Um die Geschäftstätigkeit besser abbilden zu können, wurden 2017 die Aufbauorganisation von Grün Stadt Zürich angepasst und die fünf Geschäftsbereiche neu ausgerichtet und benannt. Damit einhergehend verabschiedete man eine neue, gestraffte Produktegruppen- und Produktestruktur. Weiter wurde eine Kosten-, Leistungs-, Erlös- sowie Ergebnisrechnung zur besseren betriebswirtschaftlichen Führung der Dienstabteilung eingeführt. So sind heute deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen klarer geregelt und die Geschäftsprozesse in einer schlanken Organisation festgehalten.

Kommentarlos vom Gemeinderat bewilligt

Im Dezember 2018 hat der Gemeinderat das Globalbudget 2019 mit der neuen Produktestruktur kommentarlos bzw. ohne Änderungen angenommen. *«Es war wunderbar, das gesamte Budget innerhalb von 10 Minuten bewilligt zu bekommen»*, freut sich Christine Bräm, Direktorin Grün Stadt Zürich:

«Mit ihrer effektiven Unterstützung im Hintergrund hat reflecta wesentlich zum Gelingen beigetragen», betont sie.

Zusätzliche Stellen und Zusammenarbeit verstärkt

Nicht nur wurde die Reorganisation von Grün Stadt Zürich erfolgreich abgeschlossen; der Gemeinderat genehmigte zusätzlich sieben neue Stellen zur Umsetzung der Grünräume gemäss kommunalem Richtplan.

Heute ist im Controlling von Grün Stadt Zürich die Kostentransparenz wieder im grünen Bereich. Damit nicht genug: *«Die Globalbudget-Reorganisation hat auch dazu geführt, dass wir alle miteinander über unsere Tätigkeiten diskutiert haben und im Sinne der geschäftsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit grosse Schritte aufeinander zugegangen sind»*, schreibt die Geschäftsleitung von Grün Stadt Zürich in ihrem letzten Jahresrückblick.

Projektleiter Michael von Felten,
Berater und Partner bei reflecta