

RIGI SYMPOSIUM

Eine Regionaltagung des Weltverbandes der Zoos und Aquarien, gemeinsam organisiert durch:



zooschweiz



VDZ-Zoos in Bayern

WAS IST EIN GUTER ZOO?

18. Februar – 1. März 2008

VERANSTALTET DURCH

NATUR- UND TIERPARK GOLDAU



Inhalt



Allgemeines	
Inhalt, Abbildungen, Impressum	3
Peter Dollinger - Editorial	5
Die beteiligten Zoos der Alpenregion	7
Felix Weber - Vorwort	8
Dagmar Schratte - Dank	9
Klaus Robin – Ziele des Symposiums	10
Tagungsprogramm	11
Vorstellung der Teilnehmer	13
Ergebnisse	
Medientext	19
Konsensdokument	21
Vorträge	
Urs Eberhard - Nutzen von Labels aus Marketing-Sicht	23
Was ist ein guter Zoo?	
Herman Reichenbach - Was ist ein guter Zoo: Aussensicht	25
Björn Encke – Vermittlungsfehler – Konzern ohne Kommunikation	28
Dagmar Schratte - Was ist ein guter Zoo: Innensicht	32
Wie misst man Qualität in Zoos?	
Cornelia J. Ketz-Riley - Akkreditierung bei der AZA	34
Claudio Temporal - Qualitätssysteme	37
Werner Ebert - Nachhaltigkeit als Messgrösse für Zooqualität	40
Spezielle Qualitätsaspekte	
Jörg Luy - Zooqualität und Ethik	43
Jörg Adler - Der Zoo, eine Naturschutzorganisation	45
Jürg Junhold - Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen	46
Praxisberichte	
Anna Baumann und Christian Stauffer - System von Qualitätsindikatoren für Zoo und Wildpark	52
Frank Brandstätter - Qualitätsmessung mit Besucher-Befragung im Zoo Dortmund	55
Vertreter der FH Basel - Qualitätsmessung durch die Fachhochschule Basel	59
Henning Wiesner - Zoo-Qualität durch Innovation im Münchener Tierpark Hellabrunn	61
Sonstige Materialien	
Notizen aus den Gruppendiskussionen	63
Heini Hediger† - Bedeutung und Aufgaben der Zoologischen Gärten	66
Der Akkreditierungsfragebogen der EAZA	68
Philosophie und Verfahrensweisen der Zoopädagogik	69
Die Zoo-Richtlinie der EU	71



Abbildungen



- | | | | |
|----|---|------------------------------|------------------|
| 3 | Erlebnisraum Zoo - Wasserspiel | Natur- und Tierpark Goldau | Peter Dollinger |
| 4 | Erlebnisraum Zoo – Masoala-Regenwaldhalle | Zoo Zürich | Peter Dollinger |
| 5 | Faszination Tier im Zoo - Halbwüchsige Wildkatze (<i>Felis silvestris</i>) | Wildpark Langenberg | Peter Dollinger |
| 7 | Tierhaltung Zoo - Korallenfischbecken | Zoo Basel | Peter Dollinger |
| 9 | Lernort Zoo – Geweihzyklus beim Rothirsch (<i>Cervus elaphus</i>) | Natur- und Tierpark Goldau | Peter Dollinger |
| 11 | Erhaltungszucht im Zoo - Junger Bartgeier (<i>Gypaetus barbatus</i>) | Natur- und Tierpark Goldau | Felix Weber |
| 13 | Tierhaltung Zoo – Verbesserung einer alten Anlage | Zoo Basel | Peter Dollinger |
| 19 | Faszination Tier im Zoo – Wüstenfuchs (<i>Fennecus zerda</i>) | Zoo Augsburg | Markus Hoffmann |
| 21 | Tierhaltung Zoo – Sibirischer Tiger (<i>Panthera tigris altaica</i>) sich räkelnd | Tierpark Hellabrunn, München | Lothar Philips |
| 23 | Tierhaltung Zoo – Junger Riesenpanda (<i>A. melanoleuca</i>) beim Spielen | Tiergarten Schönbrunn, Wien | Daniel Zupanc |
| 25 | Tierhaltung Zoo – Gut gestaltetes Eisbärengehege | Zoo Nürnberg | Peter Dollinger |
| 28 | Kommunikation im Zoo - Amphibienkrise | Zoo Zürich | Peter Dollinger |
| 32 | Erhaltungszucht im Zoo – Katta (<i>Lemur catta</i>) | Tiergarten Schönbrunn, Wien | Daniel Zupanc |
| 34 | Erhaltungszucht im Zoo – Mindorokrokodil (<i>Crocodylus mindorensis</i>) | Zoo Zürich | Samuel Furrer |
| 37 | Lebensraum Zoo – Naturnah gestaltetes Fischottergehege | Wildpark Langenberg | Peter Dollinger |
| 40 | Lebensraum Zoo – Wassergraben als Amphibienbiotop | Zoo Nürnberg | Peter Dollinger |
| 43 | Erhaltungszucht im Zoo – Jungtiger (<i>Panthera tigris altaica</i>) | Tiergarten Schönbrunn, Wien | Daniel Zupanc |
| 45 | Kommunikation im Zoo - Zeitungsartikel | Allwetterzoo Münster | Jörg Adler |
| 46 | Erlebnisraum Zoo – Verkaufsstand | Zoo Leipzig | Peter Dollinger |
| 52 | Erhaltungszucht im Zoo – Riesenschildkröte (<i>Geochelone nigra</i>) | Zoo Zürich | Samuel Furrer |
| 55 | Kommunikation im Zoo – Parkregeln mit Humor | Zoo Dortmund | Peter Dollinger |
| 59 | Erhaltungszucht im Zoo – Junge Panzernashörner (<i>Rhinoceros unicornis</i>) | Zoo Basel | Jörg Hess |
| 61 | Erlebnisraum Zoo – Dschungelnacht | Zoo Augsburg | Maren Reinhardt |
| 63 | Arbeitsort Zoo – Holzschnitzelheizung im Masoala-Regenwald | Zoo Zürich | Alex Rübel |
| 66 | Arbeitsort Zoo – Terrarium, geplant vor über 20 Jahren | Zoo Zürich | Samuel Furrer |
| 68 | Bestandesplanung im Zoo – Nilgau-Zwillinge (<i>Boselaphus tragocamelus</i>) | Zoo Augsburg | Norbert Steffan |
| 69 | Lernort Zoo – Gehegebeschriftung | Alpenzoo Innsbruck | Peter Dollinger |
| 71 | Faszination Tier im Zoo – Junge Uralkäuze (<i>Strix uralensis</i>) | Zoo Nürnberg | Helmut Mägdefrau |

Umschlag:

Spielende Eisbärenzwillinge
Tiergarten Schönbrunn, Wien

© Daniel Zupanc, A-9065 Ebenthal



Was ist ein guter Zoo?

Impressum

Herausgeber: Peter Dollinger,
Klaus Robin, Felix Weber
WAZA Executive Office
3012 Bern - Switzerland
phone: ++41-31-300 20 30
fax: ++ 41-31-300 20 31
e-mail: secretariat@waza.org
office@zoodirektoren.de
web site: <http://www.waza.org>
Print: Stämpfli AG
Grafisches Unternehmen
Bern – Switzerland
Auflage: 2800 Ex.
© WAZA 2008

Editorial

■ **Peter Dollinger**
Sekretariat ZOOSchweiz, Bern



„Was ist ein guter Zoo?“ – diese scheinbar einfache Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten. Denn ein Zoo ist kein einfaches Ding: Er ist, im Sinne der Definition HEDIGERS (1973), gleichzeitig Freizeiteinrichtung, Lernort, Forschungsstätte und Naturschutzzentrum. Er hat demzufolge verschiedene Anspruchsgruppen, die unterschiedlichste Anforderungen stellen und, wie DAGMAR SCHRATTER ausführt, an eine Beurteilung unterschiedlichste Kriterien anlegen. Der Versuch, Zoos miteinander zu vergleichen und ein Ranking zu erstellen, wie er von HERMAN REICHENBACH dargestellt wird, kann immer nur aus einer Perspektive – im Falle des „grossen Sterntests“ jener des Besuchers – erfolgen und reflektiert viel eher Wahrnehmungen als die effektive Qualität, die ja massgeblich geprägt ist von Installationen hinter den Kulissen und Aktivitäten, die für Aussenstehende kaum wahrnehmbar sind. Der Versuch, die Qualität der Tierhaltung aus Besuchersicht zu beurteilen, wie er vom Schweizer Tierschutz kürzlich gemacht wurde, muss deshalb letztlich scheitern. Dazu bedarf es eines Akkreditierungsverfahrens mit Inspektion aller Teile der Einrichtung und Einblick in die Dokumentation, wie es etwa jenes der AZA, das von CORNELIA KETZ-RILEY vorgestellt wird.

Aber auch ohne Akkreditierung durch einen Zooverband haben Zoos die Möglichkeit, ihre Qualität zu überprüfen und eine Standortbestimmung vorzunehmen. CLAUDIO TEMPORAL und WERNER EBERT zeigen auf, wie das zu bewerkstelligen ist, und FRANK BRANDSTÄTTER, SASCHA GUT & MATTHIAS SCHLÄPFER sowie HENNING WIESNER liefern konkrete Beispiele dazu. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang der Beitrag von CHRISTIAN STAUFFER & ANNA BAUMANN, weil er zeigt, wie ein sinnvolles Benchmarking zwischen so verschiedenen Institutionen wie dem Zoo Zürich mit seinen aufwändigen Anlagen für exotische Tiere (Stichwort Masoala-Regenwald), und dem Wildpark Langenberg, der nur heimische Arten zeigt, gemacht werden kann.

Ethischen Gesichtspunkten sowie Fragen des Tierschutzes und des Artenschutzes kommt in Diskussionen um die Güte eines Zoos eine besondere Bedeutung zu. JÖRG LUY diskutiert Fehlintuitionen, denen man in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit schenken sollte, und JÖRG ADLER betont die Wichtigkeit des Artenschutz-Engagements anhand von Beispielen aus dem Allwetterzoo Münster.

„Am Golde hängt doch alles“ seufzt nicht nur Gretchen in GOETHES Faust, sondern auch mancher Zoodirektor. Nicht wegen des literarischen Bezuges von Faust zu Leipzig, sondern weil seine Institution in den letzten Jahren die wohl rasanteste Entwicklung in Deutschland durchmachte, ist der Leipziger Zoodirektor JÖRG JUNHOLD geradezu prädestiniert, den Zoo als Wirtschaftsunternehmen zu analysieren und die Rolle des Zoodirektors als Unternehmer zu diskutieren. Gesunde Finanzen und ein nachhaltiges Wirtschaften sind zweifellos Kernelemente für die Güte eines Zoos.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Studie von ROBERT BARMETTLER über die Bedeutung des Natur- und Tierparks Goldau als Wirtschaftsunternehmen hinzuweisen, die im Vorjahr an der Zoo-Marketing-Konferenz in Südafrika vorgestellt wurde (WEBER, 2008).

Warum stellt sich die Frage „Was ist ein guter Zoo?“ überhaupt? Darauf fällt die Antwort nicht schwer: Weil es viele schlechte Zoos gibt. „Zoo“ ist weder ein klar definierter noch ein geschützter Begriff und daher auch keine Garantie für Qualität. Jeder, der Tiere hält, und sei es zum Verkauf, kann sich „Zoo“ nennen. Im Sinne der Definition der Richtlinie 1999/22/EG des Rates über die Haltung von Wildtieren in Zoos gibt es weltweit geschätzte 12-15'000 Einrichtungen, die als „Zoo“ gelten würden. Von diesen sind lediglich etwa 1'500 in Zoo- und Aquarienvereinigungen organisiert, d.h. erheben einen Anspruch, der über das blosse Hobby oder das Geldverdienen hinausgeht. Die grosse Mehrheit der nicht organisierten Zoos strebt also weder hoch gesteckten Ziele an, noch vermag ihre Tierhaltung höheren Ansprüchen zu genügen. Dieser Umstand beschädigt natürlich das Image der Zoos insgesamt, auch der guten, und schreit geradezu nach einer Abgrenzung.

Viele Zoos, namentlich im angelsächsischen Sprachraum, haben deshalb die Flucht angetreten: Sie nennen sich nicht mehr „Zoos“ sondern Sanctuaries, Bio Parks, Conservation Parks, oder firmieren unter etwelchen Fantasiebezeichnungen, was ein gemeinsames Marketing zugunsten der Einrichtung „Zoo“ nicht gerade erleichtert - und offenbar auch beim Publikum nicht überall gut angekommen ist. Zumindest heisst der im „Conservation Park“ umbenannte New Yorker Bronx Zoo heute wieder Bronx Zoo (DOLLINGER, 2008).



Im deutschsprachigen Raum verlief die Entwicklung etwas anders. Nur wenige Einrichtungen haben ein „grünes“ Element in ihren Namen eingebaut (Görlitz, Rheine). Die große Mehrzahl hat ihren Namen – formell oder nur für Marketingzwecke – vom schwerfälligen „Zoologischen Garten“ in „Zoo“ abgeändert (Augsburg, Basel, Berlin, Dresden, Halle, Hannover, Hoyerswerda, Karlsruhe, Köln, Leipzig, Rostock, Saarbrücken, Salzburg, Zürich), von „Waldzoo“ (Osnabrück), „Kleinzoo“ (Hof) oder „Babyzoo“ (Wingst) zu „Zoo“ gewechselt, oder aus dem „Tiergarten“ (Heidelberg, Landau, Neunkirchen, Nürnberg), „Tierpark“ (Dortmund, Eberswalde, Krefeld), „Vogelpark“ (Schmidling), „Freigehege für Tierforschung“ (Kronberg) oder den „Tiergrotten“ (Bremerhaven) einen „Zoo“ gemacht. Ein paar andere haben ihren traditionellen Namen behalten, aber verweisen beim Marketing unmittelbar auf den Begriff „Zoo“ (Aachener Tierpark – Euregio Zoo, Tiergarten Schönbrunn – Vienna Zoo, Haus des Meeres – Aqua-Terra Zoo, Tierpark Hellabrunn – der Zoo der Stadt München, Natur- und Tierpark Goldau – der Zoo der Zentralschweiz). Einige (Duisburg) haben sich schon immer „Zoo“ genannt und manche verwenden „Zoo“ in Wortkombinationen (Allwetterzoo Münster, Alpenzoo Innsbruck, Aquazoo Düsseldorf). Dies hat dazu geführt, dass im deutschen Sprachgebrauch der Begriff „Zoo“ hauptsächlich mit den grossen, im VDZ organisierten Zoos assoziiert wird, also mit Institutionen, die ihre Tätigkeit an der Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie (WAZA, 2005) ausrichten und somit für eine gewisse Qualität bürgen.

Dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Aussage von BJÖRN ENCKE, die Organisation der Zoos sei hinsichtlich Marketing anachronistisch, durchaus auch im deutschen Sprachraum zutrifft. Dass die Zoos ein „Konzern ohne Kommunikation“ sind, ist aber nur zum Teil den Zooverbänden anzulasten. Manche von diesen könnten zwar durchaus mehr und besser kommunizieren, dass aber die Botschaften der Verbände nicht gehört werden, hat mehr mit dem Verhalten der einzelnen Zoos zu tun. Hand aufs Herz, welcher Zoo im deutschsprachigen Raum zeigt im Eingangsbereich seines Internetauftritts die Logos von WAZA, EAZA, VDZ, OZO oder zooschweiz mit Links zu den entsprechenden Webseiten? Das sind nur ganz wenige (Aachen, Görlitz, Kronberg, Leipzig, Ros-

tock, sowie Tallinn). Dafür findet man Links zu Rundfunkanstalten, Sparkassen, Kindermoden, Elektrizitätswerken, Lebensmittel-Grossverteilern, Hotels, Wohnbaugenossenschaften und Städtischen Kehrrechtbeseitigungsbetrieben....

Währenddem sicher alle Urs Eberhard beipflichten werden, wenn er vom Nutzen von Labels aus Marketing-Sicht spricht, ist die tatsächliche Verwendung von Labels in der Zoowelt eine Katastrophe. Dass jeder Zoo ein Alleinstellungsmerkmal braucht und daher auch sein eigenes Logo pflegt, ist verständlich. Diese Notwendigkeit besteht aber für Zooverbände nicht. Es erstaunt deshalb etwas, dass sich bisher erst zooschweiz und OZO zu einem „Umbrella Branding“ unter WAZA entschlossen haben. Auch dass für jede Kampagne, jede Kooperation und viele Projekte eigene Logos geschaffen werden, stärkt das Label „Zoo“ nicht gerade.

Die Frage, was ein guter Zoo sei, von verschiedenen Standpunkten her anzugehen, wie es auf der Rigi der Brauch ist, war zielführend. Nach ausgiebiger Diskussion konnten sich die Teilnehmer auf eine kurze und prägnante Antwort einigen. Dies war möglich, weil die Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie einen umfangreichen Katalog von Empfehlungen enthält, die sich direkt an Zoos und Aquarien richten. Wenn die Zoos diesen Empfehlungen nachleben, werden sie das Ziel erreichen, gute Zoos zu sein.

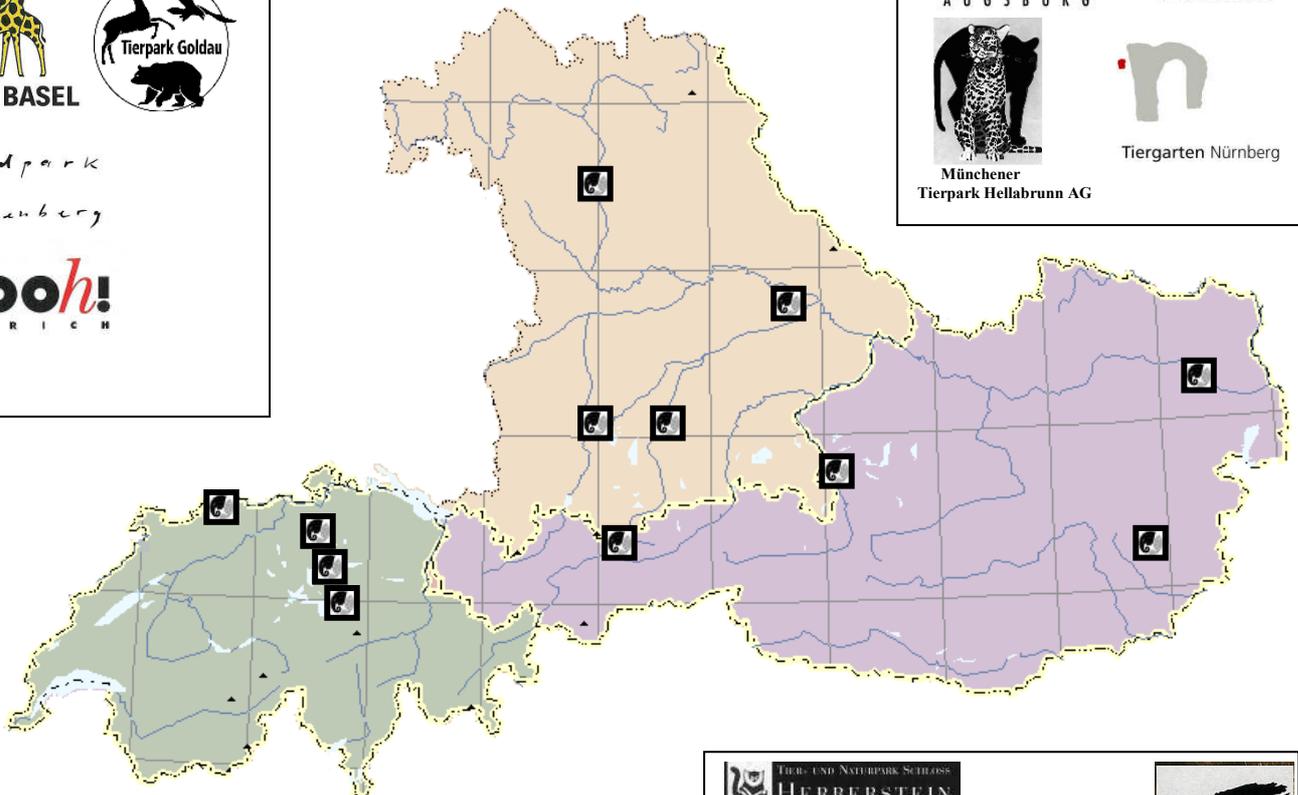
Literatur:

- DOLLINGER, P. (2008) Brands in the zoo world – How clever is what we do? Proc. 6th Int. Zoo Marketing Conference, Kwalata, 9-12 October 2007, 69-72.
- HEDIGER, H. (1973) Bedeutung und Aufgaben der Zoologischen Gärten. Vierteljahresschrift der Naturforschenden Gesellschaft in Zürich, 118: 319-328.
- WAZA (2005) Zoos und Aquarien für Naturschutz – Die Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie. Weltverband der Zoos und Aquarien, Bern.
- WEBER, F. (2008) Peter Dollinger Value added by a Zoo – The economic relevance of Goldau Animal Park. Proc. 6th Int. Zoo Marketing Conference, Kwalata, 9-12 October 2007, 94-96.



Die beteiligten Zoos der Alpenregion

Mitglieder ZOOSchweiz
Mitglieder Österreichische Zoo Organisation
Wissenschaftlich geleitete Zoos in Bayern



Vorwort

■ **Felix Weber, Präsident ZOOSchweiz**



Als ich am 27. Februar 2003 das erste Rigi-Symposium eröffnete, dachte ich nicht im geringsten daran, dass die World Association of Zoos and Aquariums WAZA an einer Fortsetzung dieses Meetings interessiert sein könnte. Der Erfolg und die Fragen nach den weiteren Rigi-Symposien machten es für die organisierenden Zoos aus Bayern, Österreich und der Schweiz jedoch klar: Die Tagung auf Einladung soll weiter geführt werden.

Leider war das Hotel Rigi Kulm während des Winters 2007/2008 wegen einer gelungenen Renovation geschlossen. So mussten wir uns fragen, wechseln wir den Standort oder verlängern wir die Zeit von zwei Jahren zwischen den Symposien auf drei Jahre? Nach einer kurzen Evaluation eines alternativen Tagungsortes und einer Umfrage war klar, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer freuen sich auf den Besuch des Hotels Rigi Kulm auf der Rigi-Bergspitze. Der Entscheid war gefällt, und so fanden die Organisatoren mit einem Jahr Verzug wieder interessante Gäste für das dritte Symposium.

Nach den Themen „Die Bedeutung der Fortpflanzung und Aufzucht von Zootieren“ im Jahre 2003 und „Die Bedeutung der Zoos für den Naturschutz“ im Jahre 2005 wurde als neues Thema „Was ist ein guter Zoo?“ bestimmt.

Alle sprechen heute von Qualität und es ist naheliegend, dass hier für die Zoos klarere Richtlinien gefordert sind. Bereits stellt man eine Renaissance von neu geschaffenen Zoos und Aquarien fest, die einzig nach den Grundsätzen des kurzfristigen finanziellen Profits erstellt oder aufgekauft werden. Ein Teil der Freizeitindustrie hat erneut die Tier - Zoo - Zirkus Schiene entdeckt. Ist diese Tendenz für die Zoos, die sich vor allem als Naturschutzzentren verstehen eine Gefahr? Muss heute alles dem Showbusiness folgen und die Zoos sich quasi dem Zirkus und der Show nähern oder wäre nicht eher das Umgekehrte für unsere Kultur ethisch nachvollziehbar?

Ich betrachte die Zootiere als Vertreter ihres Lebensraumes. Ihre Natürlichkeit und ihr Lebensraum sollten durch unser Wirken dargestellt werden. Unsere Besucher, oder der Professional spricht eher von „Kunden“, sollten im Zoo oder Aquarium einen Denkanstoss für das Prüfen des eigenen Verhaltens bekommen und allenfalls bei sich eine Änderung zum Verbessern des Bisherigen herbeiführen. Erreichen wir dieses Ziel und sind dazu alle Mittel erlaubt? Zu diesen Themen haben die 35 Teilnehmer den Vorträgen gespannt gelauscht und anschliessend angeregt diskutiert. Sie sehen heute das Resultat in diesem Bericht vom dritten Rigi-Symposium.

Es bleibt mir hier die erfreuliche Aufgabe allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufrichtig zu danken, sie spendeten das wertvollste: Ihre Zeit und ihr Engagement! Prof. Dr. Klaus Robin hat erneut souverän moderiert, herzlichen Dank. Dr. Peter Dollinger verdient für die Mitarbeit bei der Organisation eine Auszeichnung. Er hat ebenfalls diesen Bericht erstellt. Ein herzlichen „Dankschön“ geht an das Besitzerohepaar des Hotels Rigi Kulm, Renate und Beat Käppeli, mit der Bitte diesen Dank an Ihre Tochter Christina und die Mitarbeiter weiterzuleiten. Erneut haben die Gemeinde Arth, die Rigibahnen, die Victorinox und das Swiss Knife Valley den internationalen Anlass unterstützt. Ihnen danke ich für die Grosszügigkeit.

Ich habe jetzt zum letztenmal zu dem Rigi-Symposium der WAZA eingeladen. Ich trete per Ende 2008 aus dem Natur- und Tierpark Goldau aus. Es freut mich riesig, dass mit Anna Baumann eine Teilnehmerin des dritten Rigi-Symposiums als neue Direktorin des Natur- und Tierparks Goldau gewählt wurde. Dies macht mich zuversichtlich, dass in Kürze die Organisation des vierten Symposiums in Angriff genommen wird. Ich wünsche schon jetzt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern schöne Tage auf der Rigi und viel Erfolg bei den angeregten Diskussionen. Ich freue mich schon heute auf den Bericht vom vierten Rigi-Symposium.



Dank

■ Dagmar Schratter, Tiergarten Schönbrunn

Wann man von einem „guten Zoo“ sprechen kann, wird je nach Blickwinkel sehr unterschiedlich bewertet.

Mein Dank gilt allen Teilnehmern, die mit ihren Präsentationen und Diskussionsbeiträgen die wissenschaftlichen, Praxis bezogenen, wirtschaftlichen und ethischen Qualitätsaspekte aufgezeigt haben. Besonderen Dank gebührt Peter Dollinger für die Zusammenfassung der einzelnen Aspekte und den Bericht. Ermöglicht wurde das Symposium von Zoo Schweiz, der Österreichischen Zoo Organisation und den Zoos in Bayern.

Herzlichen Dank auch den Sponsoren, dem Organisator Felix Weber und seinem Team und dem Kulmhotel auf der Rigi, das inmitten einer grandiosen Bergwelt die idealen Bedingungen für anregende und fruchtbare Gespräche gebildet hat. Mögen die auf der Rigi geäußerten Gedanken und aufgezeichneten Kriterien für einen „guten Zoo“ in der nationalen und internationalen Zoogemeinschaft aufgenommen werden und in das Selbstverständnis eines modernen Zoos Eingang finden.



Sponsoren



RIGI-BAHNEN AG
CH-6354 Vitznau

<http://www.rigi.ch/>



Rigi-Kulm-Hotel
Fam. Käppeli
CH-6410 Rigi Kulm

<http://www.rigikulm.ch/>



Stiftung Natur- und Tierpark Goldau
Postfach 161
CH-6410 Goldau

<http://www.tierpark.ch>



VICTORINOX AG
CH-6438 Ibach-Schwyz

<http://www.victorinox.ch/>



Swiss Knife Valley AG
Gotthardstrasse 10
6438 Ibach-Schwyz

<http://flash.swissknifevalley.ch/>



Die Ziele des Symposiums aus der Sicht des Moderators

■ Klaus Robin

Fachstelle Wildtier- und Landschaftsmanagement, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Wädenswil



Das Symposium „Was ist ein guter Zoo“ hatte folgende Ziele:

1. Erfahren, wie die Qualität eines Zoos in der Aussensicht und der Innensicht definiert und wahrgenommen wird;
2. Sich durch die Präsentation und Diskussion unterschiedlicher Fallbeispiele mit Qualitätskriterien einer objektiven Wertung annähern;
3. Spezielle Qualitätsaspekte anhören, diskutieren und daraus Schlüsse für die Praxis ziehen;
4. Bei unterschiedlichen Standpunkten oder Wahrnehmungen den Dissens herausarbeiten und dann den Konsens suchen;
5. Ein Dokument mit hoher Relevanz erarbeiten;
6. Die Resultate nach innen und aussen aktiv kommunizieren.

Wie in den früheren Rigi-Symposien spielte sich die Meinungsbildung auf verschiedenen Ebenen ab.

1. In 12 Vorträgen stellten Referentinnen und Referenten mit unterschiedlicher beruflicher Herkunft und aktueller Tätigkeit ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus Theorie und der Praxis vor.
2. Unter der Gesprächsleitung von Anna Baumann, Roland Brodmann und Christian Stauffer befassten sich die Symposiums-Teilnehmerinnen und -teilnehmer in drei Gruppen mit der Frage „Durch welche Aspekte wird die Qualität eines Zoos definiert?“
3. Im Plenum wurden die Gruppenergebnisse vorgestellt und diskutiert.
4. In einer ausführlichen Schlussdiskussion wurde versucht,

ein Konsensdokument zu erstellen.

5. Eine Medienmitteilung zum Schluss der Tagung machte auf die permanenten Anstrengungen der Zoos zur Qualitätsverbesserung aufmerksam.
6. Wichtig waren zudem der informelle Meinungs-austausch und das weitere Knüpfen des Beziehungsnetzes.

Die Vorträge zu Themen, die von der Symposiumsleitung vorgegeben worden waren, deckten die überaus zahlreichen Aspekte der Qualitätsdefinition und -sicherung ab. Die Diskussionen in den Gruppen und im Plenum förderten fundamentale Divergenzen zutage, insbesondere, was die Gewichtung einzelner Faktoren betraf. Die Diskussionen verliefen im Geist der bisherigen Rigi-Symposien: auch bei deutlichen Meinungsverschiedenheiten verliefen die Diskussionen stets in gegenseitigem Respekt.

Aus Sicht des Moderators durfte erneut festgestellt werden, dass sehr engagiert gearbeitet worden war. Selbst bei divergierenden Positionen blieb das Ziel, Zoomitarbeiter und -mitarbeiterinnen in ihrer Qualitätswahrnehmung zu sensibilisieren und sich für eine stete Steigerung der Qualität anzustrengen, unbestritten, ebenso die Feststellung, dass die „Güte“ nicht durch die Differenz zum „Schlechten“ zu definieren ist.

Dass der heftige Sturm, der während des Symposiums über die Rigi hinweggefegt war, nicht nur die Atmosphäre sondern auch die Köpfe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgelüftet hat, gehört mit zur besonderen Ambiance dieses einmaligen Tagungsortes!

Kontakt:

Dr. Klaus Robin
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZHAW, Fachstelle für Wildtier- und Landschaftsmanagement WILMA
Grüental
Postfach
CH-8820 Wädenswil
E-mail: klaus.robins@zhaw.ch



Tagungsprogramm



Donnerstag, 28. Februar 2008

16.10 h	Abfahrt der Rigi-Bahn in Goldau		
	Nach Ankunft in Rigi Kulm Zimmerbezug		
17.30 h – 18.45 h	Eröffnungssitzung		
	Begrüssung, Eröffnung der Tagung	Felix Weber	Goldau, CH
	Vorstellungsrunde	Alle	
	Zielsetzung der Tagung	Klaus Robin	Uznach, CH
	Ausblick auf den nächsten Tag	Klaus Robin	Uznach CH
19.00 h	Apéro, Abendessen		

Freitag, 29. Februar 2008

08.45 h – 09.00 h	Tageseinstieg	Klaus Robin	Uznach, CH
09.00 h - 09.20 h	Nutzen von Labels aus Marketing Sicht	Urs Eberhard	Schweiz Tourismus
BLOCK 1: 09:20 h – 10:30 h	Was ist ein guter Zoo		
	1. Was ist ein guter Zoo: Aussensicht	Herman Reichenbach	Hamburg, DE
	2. Was ist ein guter Zoo: Aussensicht	Björn Encke	Berlin, DE
	3. Was ist ein guter Zoo: Innensicht	Dagmar Schratte	Wien, AT
10.30 h - 11.00 h	Pause		
BLOCK 2 11.00 h - 12.20 h	Wie misst man Qualität in Zoos		
	4. Akkreditierung bei der AZA	Cornelia J. Ketz-Riley	Oklahoma, US
	5. Qualitätssysteme	Claudio Temporal	Zürich, CH
	6. Nachhaltigkeit als Messgrösse für Zooqualität	Werner Ebert	Burgthann, DE
12.30 h - 13.45 h	Mittagessen, Erholung		
13.45 h - 14.00 h	Gruppenfoto		
BLOCK 3 14.00 h - 15.00 h	Spezielle Qualitätsaspekte		
	7. Zooqualität und Ethik	Jörg Luy	Berlin, DE
	8. Der Zoo, eine Naturschutzorganisation	Jörg Adler	Münster, DE
	9. Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen	Jürg Junhold	Leipzig, DE
15.00 h - 15.30 h	Pause		
BLOCK 4 15.30 h - 16.30 h	Praxisberichte		
	10. System von Qualitätsindikatoren für Zoo und Wildpark	Anna Baumann / Christian Stauffer	Zürich, CH
	11. Qualitätsmessung mit Besucher-Befragung im Zoo Dortmund	Frank Brandstätter	Dortmund, DE



	12. Qualitätsmessung durch die Fachhochschule Basel	Sascha Gut / Matthias Schläpfer	Basel, CH
	13. Zoo-Qualität durch Innovation im Münchener Tierpark Hellabrunn	Walter Schmid	München, DE
16.30 h - 18.30 h	Allgemeine Diskussion	Klaus Robin	Uznach, CH
19.00 h	Abendessen		

Samstag, 1. März 2008

08.00 h - 08.10 h	Rückblick auf den Vortag	Felix Weber	Goldau, CH
08.10 h - 08.20 h	Zielsetzung der Gruppenarbeit	Klaus Robin	Uznach, CH
08.20 h - 10.00 h	Durch welche Aspekte wird die Qualität eines Zoos definiert? - Diskussion in Gruppen		
	<i>Gruppe 1: Moderator Roland Brodmann</i>		
	<i>Gruppe 2: Moderator Anna Baumann</i>		
	<i>Gruppe 3: Moderator Christian Stauffer</i>		
	<i>Gruppe 4: Moderator Michael Martys</i>		
10.00 h - 10.30 h	Pause		
10.30 h - 12.30 h	Schlussitzung		
	Berichte der Diskussionsgruppen	Rapporteure	
	Zusammenfassung, Entwurf des gemeinsamen Schlussdokuments	Klaus Robin	Uznach, CH
	Schluss der Tagung	Felix Weber	Goldau, CH
12.30 h - 14.00 h	Mittagessen		
14.05 h - 14.50 h	Talfahrt		
ab 15.00 h	Zoorundgang im Natur- und Tierpark Goldau		



Teilnehmer



Tagungsorganisation



Felix Weber
Gastgeber
Dr. med. vet.
Präsident zooschweiz

Direktor
Natur- und Tierpark Goldau
Parkstr. 40
CH-6410 Goldau
☎ +41 41 859 06 06
☎ +41 41 859 06 07
✉ info@tierpark.ch

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Bern, danach Dissertation über „Untersuchungen über den Endoparasiten-Befall bei Huftieren im Tierpark Goldau in den Jahren 1975 bis 1979“. Von 1977 – 1990 Mitinhaber der Tierklinik Schwyz. Seit 1978 Mitglied der Verwaltungskommission des Natur- und Tierparks Goldau. Kantonsrat und Erziehungsrat des Kantons Schwyz. Seit 1990 Direktor des Natur- und Tierparks Goldau. Mitglied des Council der EAZA, European Association of Zoos and Aquaria. Vizepräsident Stiftung pro Bartgeier.



Peter Dollinger
Sekretariat
Dr. med. vet.
Sekretär zooschweiz

Direktor
Weltverband der Zoos und
Aquarien (WAZA)
Postfach 23
CH-3097 Liebfeld-Bern
☎ +41 31 300 20 30
☎ +41 31 300 20 31
✉ office@zoodirektoren.de
ab 1. Januar 2009

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Zürich. Dissertation über „Tod durch Verhalten bei Zootieren“ unter Leitung von Heini Hediger. Assistent an den Zoos von Zürich und Mülhausen und am Institut für Parasitologie Zürich. 1974-2001 Tätigkeit beim Bundesamt für Veterinärwesen u.a. als Grenztierarzt, Sekretär der ausserparlamentarischen Kommission für ein Tierschutzgesetz, Sektionschef Tier- und Artenschutz, Abteilungsleiter Bewilligungen und Kontrollen. 2001-2008 Geschäftsführender Direktor der WAZA.



Klaus Robin
Moderator
Dr. phil. II, Zoologe

Robin Habitat AG
Rickenstrasse 2
CH-8730 Uznach
☎ +41 55 285 30 50
☎ +41 55 285 30 51
✉ robin@habitat.ch

Studium der Naturwissenschaften mit Hauptfach Zoologie an der Universität Zürich. Dissertation "Zum Verhalten des Kleinkantschils" unter Leitung von Heini Hediger. 1978 - 1990 zoologischer Assistent und später Stellvertretender Direktor am Tierpark Dählhölzli. 1990-95 Direktor des Schweizerischen Nationalparks. Seit 1996 Inhaber des ökologischen Beratungsbüros Robin Habitat AG mit den Arbeitsschwerpunkten Schutzgebietsmanagement, Wildtierbiologie, Tiergartenbiologie und Publizistik.



Karin Leemann
Öffentlichkeitsarbeit

Marketingleiterin
Natur- und Tierpark Goldau
Parkstr. 40
CH-6410 Goldau
☎ +41 41 859 06 06
☎ +41 41 859 06 07
✉ karin.leemann@tierpark.ch

Eidg. dipl. Kommunikationsleiterin/IAA, ist seit anfangs März 2004 Marketingleiterin beim Natur- und Tierpark Goldau und leitet das Marketing von ZOOSchweiz. Karin Lehmann arbeitete vorgängig in diversen Schweizer Unternehmungen im Marketing und in Werbeagenturen.



Maria Rasmussen
Support

Freie Mitarbeiterin
Natur- und Tierpark Goldau
Parkstr. 40
CH-6410 Goldau
☎ +41 41 859 06 06
☎ +41 41 859 06 07
✉

Nach dem Gymnasium in Zug Biologiestudium mit Hauptfach Zoologie an der Universität Zürich. Diplomarbeit über „Vocalizations in Prospecting Meerkats (*Suricata suricatta*): Is there an Audience Effect?“. Von 2001-2005 Teilzeitstelle als Tierpark-Rangerin im Natur- und Tierpark Goldau, daneben verschiedene Afrika-Aufenthalte. 2007 Projektkoordinatorin bei „All Out Africa“ in Swaziland, befasst mit Koordination und Ausführung verschiedener Naturschutzprojekte. Anschliessend Technische Assistentin bei OB-R Enterprise in Walchwil und danach NPI Project Coordinator bei Johnson & Johnson, Zug.



Vertreter der Mitgliedzoos

**Anna Baumann**

Mitglied der Geschäftsleitung
Zoo Zürich
Zürichbergstrasse 221
CH-8044 Zürich
☎ +41 44 254 25 30
✉ anna.baumann@zoo.ch
NB: ab November 2008 Direktorin Natur- und Tierpark Goldau

Anna Baumann war als Marketingleiterin in verschiedenen Industrien im In- und Ausland tätig. Ihren Executive Master in Business Administration machte sie im Jahr 2000 an der Strathclyde University in Glasgow. Danach selbständige Marketing- und Unternehmensberaterin, und ab 2003 Mitglied der Geschäftsleitung des Zoo Zürich, zuständig für die Bereiche Marketing, Edukation, Restauration, Fundraising, Besucherservice, Shops, das 250 Personen umfassende Freiwilligenteam sowie Geschäftsführerin der Zoo Zürich Stiftung.

**Roland Brodmann**

Stellvertretender Direktor
Zoo Basel
Binningerstrasse 40
CH-4051 Basel
☎ +41 61 295 35 35
☎ +41 61 281 00 05
✉ brodmann@zoobasel.ch

Roland Brodmann erwarb das Handelsdiplom an der Handelsschule des Kaufmännischen Vereins Basel-Landschaft in Münchenstein, und machte danach die Ausbildung zum Eidg. Dipl. Zollbeamten an der Zollschule in Liestal. Von 1975-1980 war er bei der Eidg. Zollverwaltung in Basel tätig, von 1980-90 als Verwaltungsgadjunkt bei der Justiz- Polizei- und Militärdirektion Basel-Landschaft und hatte von 1990-1992 die Stabstelle Personelles/Organisation bei einer Rückversicherungsgesellschaft inne. Seit 1993 ist er Leiter der Administration des Zoo Basel.

**Dag Encke**
Dr. rer. nat., Zoologe

Direktor
Tiergarten Nürnberg
Am Tiergarten 30
D-90480 Nürnberg
☎ +49 911 54 54 812
☎ +49 911 54 54 802
✉ dag.encke@stadt.nuernberg.de

Studium der Biologie und zeitweise Slawistik an der Universität Giessen. Promotion an der Universität Marburg über Thermoregulation bei Kleinsäugetern. Von 1996 bis 2004 Kurator im Allwetterzoo Münster. Seit Januar 2005 Leitender Direktor im Tiergarten der Stadt Nürnberg.

**Sabine Grebner**
Mag. Betriebswirtschaft

Zoo Salzburg,
Anifer Landesstrasse 1
A-5081 Anif
☎ +43 662 820 176
☎ +43 662 820 1766
✉ office@salzburg-zoo.at

Abschluss des Studiums für Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Innsbruck. Anschließend Tätigkeiten im Bereich Marketing und Finanzen in Industriebetrieben und Gemeinnützigen Unternehmen. Seit 2004 tätig im Zoo Salzburg und seit 2005 Geschäftsführerin der Zoo Salzburg Gemeinnützigen GmbH.

**Barbara Jantschke**
Dr. rer. nat., Zoologin

Direktorin
Zoo Augsburg
Paul-Eipperstr. 10
D-86161 Augsburg
☎ +49 821 567 1490
☎ +49 821 562 729
✉ barbara.jantschke@zoo-augsburg.de

Studium der Biologie an der Universität Erlangen, Diplomarbeit über das Sozialverhalten von Spinnen, Dissertation über „Vergleichende Untersuchungen zum Sozialverhalten des Springaffen und des Nachtaffen“ an der Universität Kassel, danach Volontärassistentin am Zoo Krefeld. Ab 1995 Leiterin der Zoologischen Abteilung am Tierpark Ueckermünde. Seit Juni 2002 Direktorin des Zoo Augsburg.

**Jochen Lengger**
Mag. med. vet.

Zoologischer Leiter und Tierarzt
Steirischer Landestiergarten
GmbH
Buchberg 50
A-8223 Stubenberg am See
☎ +43 3176 80777
☎ +43 3176 80777 20
✉ j.lengger@tierwelt-herberstein.at

Studium der Veterinärmedizin in Wien, mit Abschluß als Mag. med. vet.. Nach dem Studium diverse berufliche Tätigkeiten. Im Jahr 2004 Antritt einer Stelle als Assistenztierarzt im Zoo Salzburg, 2005 Wechsel als Tierarzt zum Tier- und Naturpark Schloss Herberstein und seit 2007 Zoologischer Leiter und Tierarzt der „Tierwelt Herberstein“. Mitarbeit an Forschungsprojekten in Sri Lanka (Arbeitselefanten) und der Mongolei (International Takhi Group).





Michael Martys
Dr. phil., Zoologe

Direktor
Alpenzoo Innsbruck
Weiherburggasse 37a
A-6020 Innsbruck
☎ +43 512 292 323
☎ +43 512 293 089
✉ alpenzoo@tirol.com

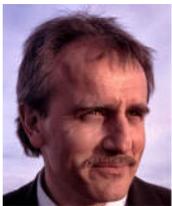
Studium der Zoologie, Psychologie und Philosophie an der Universität Salzburg, Dissertation über „Ontogenie und Verhalten des eurasischen Wildschweins“. 1975 – 1982 wissenschaftlicher Mitarbeiter, 1982 – 1990 Leiter der Konrad-Lorenz-Forschungsstelle in Grünau/Almtal. 1990/91 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Direktor-Stellvertreter im Salzburger Tiergarten Hellbrunn. Seit 1. 1. 1992 Direktor des Alpenzoo Innsbruck-Tirol.



Dagmar Schratzer
Dr. phil., Zoologin

Direktorin
Tiergarten Schönbrunn
Maxingstrasse 13b
A-1130 Wien
☎ +43 187 792 94
☎ +43 187 796 41
✉ office@zoovienna.at

Biologiestudium an der naturwissenschaftlichen Fakultät der Karl Franzens-Universität in Graz (Hauptfach Zoologie, Nebenfach Botanik), abgeschlossen 1983. Dissertation über „Jugendentwicklung beim Alpensteinbock“. Lehrabschlussprüfung als Tierpflegerin 1984. Von 1981 – 1993 tätig als Leiterin des Instituts für angewandte Öko-Ethologie. 1993 Wechsel als Zoologische Kuratorin zum Tiergarten Schönbrunn. Seit 1999 Stellvertretende Direktorin und seit dem 1.1.2007 Direktorin und Geschäftsführerin.



Christian Stauffer
Zoologe

Direktor
Wildpark Langenberg
Grün Stadt Zürich
CH-8001 Zürich
☎ +41 44 216 42 13
☎ +41 44 216 42 79
✉ christian.stauffer@gsz.stzh.ch

Studium an der Universität Zürich, Fachrichtung Wildtierbiologie. Seit 1992 wissenschaftlicher Leiter des Wildparks Langenberg der Stadt Zürich; ab 2002 bei Grün Stadt Zürich verantwortlich für Wildpark Langenberg, Sihlwald und Wildschonrevier der Stadt Zürich; Schriftführer der „International Takhi Group“ zur Wiederansiedlung der Przewalskipferde; Präsident „Freunde des Urfurdes“.



Henning Wiesner
Prof. Dr. med. vet.

Direktor und I. Vorsitzender
Münchener Tierpark
Hellabrunn GmbH
Tierparkstrasse 30
D-81543 München
☎ +41 89 62 508016
☎ +41 89 62 50832
✉ landgraf@zoo-munich.de

Studium an den Universitäten Giessen und München 1965-1969. Danach Assistent am Institut für Krankheiten des Haus- und Wildgeflügels der Universität München, 1971-1972. 1972 Zootierarzt im Münchener Tierpark Hellabrunn. 1980 Stellvertretendes Vorstandsmitglied der Münchener Tierpark Hellabrunn AG. 1992 Vorstandsvorsitzender der Münchener Tierpark Hellabrunn AG. 1987 Ernennung zum Honorarprofessor.

Zoomitarbeiter



Stephanie Heinzelmänn

Abteilungsleiterin
Natur- und Tierpark Goldau
Parkstr. 40
CH-6410 Goldau
☎ +41 41 859 06 06
☎ +41 41 859 06 07
✉ info@tierpark.ch

Studium der Zoologie und Molekularbiologie an der Universität Zürich. Zusatzausbildungen als Gymnasiallehrerin für Biologie und im Bereich Naturpädagogik. Seit 1997 im Natur- und Tierpark Goldau als Führerin und Zoopädagogin, seit 2003 Leiterin der Abteilung „Besucherinformation und Bildung“.



Walter Schmid

Kaufmännischer Vorstand
Tierpark Hellabrunn
Tierparkstrasse 30
D-81543 München
☎ +49 896 250 816
☎ +49 896 250 832
✉ landgraf@tierpark-hellabrunn.de

Studium an der Bayerischen Beamtenfachhochschule (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege) mit Abschluss als Diplom-Verwaltungswirt (FH), 1975. Von 1977 – 1993. Verschiedene Positionen, zuletzt Geschäftsleiter, im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München. Von 1993 – 2001 Stellvertretender Direktor der Großmarkthalle München, danach Personalchef im Schul- und Kultusreferat der Landeshauptstadt München und seit 2006 Mitglied des Vorstandes und Kaufmännischer Direktor der Münchener Tierpark Hellabrunn AG.



Gäste



Jörg Adler
Dipl. agr. Ing.

Direktor
Allwetterzoo Münster
Sentruper Straße 315
D-48161 Münster
☎ +49 251 890 40
☎ +49 251 8904 90
✉ adler@allwetterzoo.de

Ausbildung in Leipzig zum Zootierpfleger, anschließend Ausbildung zum Veterinär-Ingenieur und danach Hochschulstudium der Agrarwissenschaft mit Diplomabschluss. Wissenschaftlicher Assistent und Kurator für Primaten im Zoo Leipzig bis 1989. Nach Übersiedlung in die Bundesrepublik Tätigkeit am Zoo Duisburg und ab April 1990 im Allwetterzoo Münster seit April 1990: zuerst als wissenschaftlicher Assistent, seit Juli 1991 als Stellvertreter des Zoodirektors und Zoologischer Prokurist, seit 1994 Zoologischer Leiter und ab Sommer 1996 als Zoodirektor und Zoologisch-technischer Geschäftsführer.



Thomas Althaus
Dr. phil. nat., Zoologe

WAZA
Postfach 23
CH-3097 Liebefeld-Bern
☎ +41 31 300 20 30
☎ +41 31 300 20 31
✉ conservation@waza.org

1961-85 Zoologiestudiums an der Universität Bern und am Colorado College in Colorado Springs (USA). Diplom (1979) und Dissertation (1983) über die Verhaltensentwicklung von Sibirischen Huskywelpen. Neben dem Studium Teilzeitlehrer für Biologie und Teilzeitassistent am Zoologischen Institut und am Naturhistorischen Museum Bern. 1981-86 Assistent an der Ethologischen Station der Universität Bern. Ab 1986 bis zu seiner Pensionierung Leiter der Sektion Artenschutz am Bundesamt für Veterinärwesen, danach Teilzeitmitarbeiter bei WAZA und der Schweiz. Kynologischen Gesellschaft.



Astrid Becker

Süddeutsche Zeitung
Red. München
Sendlinger Strasse 8
D-80331 München
☎ +49 89 2183 8671
☎ +49 89 2183 8295
✉ astrid.becker@sueddeutsche.de

Sinnvoller Tier-, Natur- und Artenschutz war schon zeitlebens ein Anliegen von Astrid Becker. Die gebürtige Münchnerin studierte Ethnologie, Geografie, Politikwissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Psychologie sowie Inter-kulturelle Kommunikation. Nach dem Abschluss des Studiums als Magister Artium kam sie 1996 zur Süddeutschen Zeitung, wo sie unter anderem auch ein Volontariat mit mehrmonatigen Aufenthalten in Berlin und Afrika absolvierte. In ihrer Freizeit unternimmt sie am liebsten Expeditionen in ferne Länder oder erholt sich in der Natur.



Frank Brandstätter
Dr. rer. nat., Zoologe

Direktor
Zoo Dortmund
Mergelteichstr. 80
D-44225 Dortmund
☎ +49 231 5024392
☎ +49 231 712175
✉ f.brandstaetter@stadtdo.de

Studium der Biologie mit Hauptfach Zoologie an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken; Abschluß Diplom; 1995 Dissertation über die Systematik und Phylogenie von Sandrennattern an der Universität des Saarlandes und dem Zoologischen Forschungsinstitut und Museum Alexander Koenig in Bonn; nach diversen Auslandsaufenthalten 1994 Assistent im Zoologischen Garten Saarbrücken; von 1995 bis 2001 Direktor des Neunkircher Zoologischen Gartens; seit 2001 Direktor des Zoos Dortmund.



Urs Eberhard

Vizedirektor, Leiter Märkte/MICE
Schweiz Tourismus
Tödistrasse 7
Postfach 2077
CH-8027 Zürich
☎ +41-44 288 13 42
✉ urs.eberhard@switzerland.com

Nach Besuch der Primarschule in Goldau und der Kantonschule Kollegium Schwyz, Studium an der Phil. 1 Fakultät der Universität Zürich mit Hauptfach «Anglistik» und den Nebenfächern «Publizistik» und «Musikwissenschaft». 1984-89 Marketing-Direktor und ab 1985 auch stv. Direktor der Arth-Rigi-Bahn und Direktor der Skilifte Rigi AG, Goldau. 1989 Wechsel zur Schweizerischen Verkehrszentrale mit leitenden Stellungen in Düsseldorf und Amsterdam. Ab 1995 Karriere im Rahmen der Geschäftsleitung von Schweiz Tourismus in London, New York und Zürich.



Werner Ebert
Dr. rer. pol.

Coaching & Excellence
Postfach 02
D-90557 Burgthann
☎ +49 9181 7117
✉ mail@dr-werner-ebert.de

1982-1987 Studium der Volkswirtschaftslehre in Nürnberg, danach Wiss. Mitarbeiter und Promotion zum Dr. rer. pol. am Volkswirtschaftlichen Institut der Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrtätigkeit an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Hof. Von 1992 bis 2003, und seit 2004 in Teilzeit, Projektleiter und Unternehmensberater bei der Stadt Nürnberg. Daneben freiberuflicher Coach und Berater. Lizenziertes EFQM Consultant, Assessor und Validator, seit mehreren Jahren aktiv beim Ludwig-Erhard-Preis. Mit-Entwickler des Sustainable Excellence Ansatzes.



**Björn Encke**

ZDF, Berlin
 Großbeerenstraße 84,
 D-10963 Berlin
 ☎ +49 30 627 34413
 ✉ Encke.B@zdf.de

Geboren 1971 in Krefeld und als Sohn des Direktors im dortigen Zoo aufgewachsen. Studium der Volkswirtschaftslehre in Berlin mit Abschluß als Dipl.-Volkswirt, zusätzlich Aufbaustudiengang für Kultur- und Medienmanagement mit Abschluß als Dipl.-Kultur- und Medienmanager.

Lebt und arbeitet als freier TV-Journalist in Berlin, wo er hauptsächlich für das ZDF tätig ist.

**Sascha Gut**

Faissgärtli 15
 CH-4144 Arlesheim
 ☎ +41 61 701 21 34

2002 – 2003: Product Management, Bank Coop AG, Basel.
 2003 – 2006: Betriebsökonomie-Studium, Majors: Finance und Controlling, FHBB.
 2006 – 2008: Financial Consulting, VZ Vermögenszentrum Basel und Aarau.
 Seit 2008: Vermögensverwaltung, Research, VZ Vermögenszentrum.

**Jörg Junhold**
Dr. med. vet.

Direktor
 Zoo Leipzig
 Pfaffendorfer Strasse 29,
 D-04105 Leipzig
 ☎ +49 341 59 33 500
 ☎ +49 341 5933 303
 ✉ wcarlsen@zoo-leipzig.de

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Leipzig von 1985-1990, danach weiterführendes Studium zum Dr. med. vet. Von 1992-1997 im Marketing Management der Tiernahrungsabteilung von Masterfoods (Mars Inc.) tätig. Wurde 1997 Direktor des Zoo Leipzig, der nun unter seiner Leitung zum „Zoo der Zukunft“ umgebaut wird und ein führender Zoo in Europa werden soll. Seit Oktober 2005 Mitglied des WAZA-Vorstandes und Vorsitzender des WAZA Marketing Committees. Im Rahmen der Amphibien-Arche ist er für die Koordinierung der globalen Kampagne „Jahr des Frosches 2008“ zuständig.

**Cornelia Ketz-Riley**
Dr. med. vet.

Dept. Veterinary Clinical Sciences
 College of Veterinary Medicine
 Oklahoma State University
 Farm Road
 Stillwater, Oklahoma, 74078, USA
 ✉ cornelia.ketz-riley@okstate.edu

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Zürich. Staatsexamen 1992. Dissertation zum Thema „*Untersuchungen über die Nekrobazilliose bei Kängurus in Zoohaltung*“, Zürich 1996. 1994-1998 Klinische Assistentin für Heim-, Wild- und Zoo-tiermedizin an Vet.-med. Fakultät der Universität Bern. Danach Fortsetzung der beruflichen Laufbahn in den USA an der Kansas State University, Manhattan, und der Oklahoma State University, Stillwater, sowie dem Topeka Zoological Park und dem Oklahoma City Zoological Park and Botanical Garden.

**Marius Leutenegger**

Journalist NTPG
 Feldeggstrasse 53
 CH-8008 Zürich
 ☎ +41 79 421 71 77
 ☎ +41 1 382 21 96
 ✉ leutenegger@dertexter.ch

Freischaffender Journalist, Texter und Autor für Medien, Unternehmen und für das Theater. Schwergewichtig beschäftigt er sich mit historischen, kulturellen und ökologischen Themen. Er lebt in Zürich. www.dertexter.ch.

**Jörg Luy**
Prof. Dr. med. vet.

Juniorprofessur für Tierschutz und Ethik am Institut für Tierschutz und Tiervershalten
 Fachbereich Veterinärmedizin /
 Freie Universität Berlin
 Oertzenweg 19 B
 D-14163 Berlin
 ☎ +49 30 838 62 483
 ☎ +49 30 838 62 484
 ✉ Luy@vetmed.fu-berlin.de

Studium der Veterinärmedizin an der Universität Giessen; Approbation 1995. Studium der Philosophie in Giessen und Berlin; Abschluss als Magister Artium. 1998 interdisziplinäre Dissertation über „*Die Tötungsfrage in der Tierschutzethik*“ (www.diss.fu-berlin.de/1998/64). Fachtierarzt für Tierschutz. Nach Tätigkeiten für die Tierärztekammer Berlin und die Erna-Graff-Stiftung für Tierschutz seit April 2004 Junior-professor für Tierschutz und Ethik am Fachbereich Veterinärmedizin der Freien Universität Berlin.





Herman Reichenbach

Paul-Sorge-Strasse 74
D-22459 Hamburg
☎ +49 40 3703 3058
☎ +49 40 3703 5667
✉ reichenbach.herman@online.guj.de

Geboren in den USA, wo er auch seine Kindheit und Jugend verbrachte und nach dem College-Abschluss als Zootierpfleger tätig war, kam Herman Reichenbach 1971 nach Deutschland, um in Berlin Tiermedizin zu studieren. 1973 brach er das Studium ab und begann seine berufliche Laufbahn beim Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, wo er im Laufe der Jahre verschiedene Funktionen inne hatte. Im Jahre 2000 war er mitverantwortlich für den ‚Großen Zoo-Test‘ im ‚Stern‘ Nr. 31. und seit 2006 ist er Mitglied des Betriebsrats von Gruner + Jahr.



Bernhard Reutener
Lic. rer. pol.

Präsident Natur- und Tierpark Goldau
Am Leewasser 1
CH-6440 Brunnen
☎ +41 41 825 40 60
☎ +41 41 825 40 61
✉ gotthard.brunnen@mythen.ch

Nach dem Studium an den Universitäten Genf und Bern wurde Bernhard Reutener 1966 Kur- und Verkehrsdirektor in Brunnen, 1982 wechselte er als volkswirtschaftlicher Mitarbeiter zum Departement des Innern des Kantons Schwyz, und war von 1992-2004 als Departementssekretär beim Volkswirtschaftsdepartement; zuständig für die wirtschaftliche und touristische Standortwerbung sowie für sämtliche Fragen im Zusammenhang mit der kantonalen Wirtschaft. Seit 2005 ist er Präsident des Vereins Natur- und Tierpark Goldau sowie Mitglied des Stiftungsrates.



Matthias Schläpfer

Panalpina Management Ltd.
Corporate Treasury
P.O. Box
CH-4002 Basel
☎ +41 61 226 15 21
☎ +41 61 26 15 03
✉ matthias.schlaepfer@panalpina.com

1999-2003: Vermögensverwaltung, Portfolio Management, VZ Vermögenszentrum.
2003-2006: Betriebsökonomie-Studium, Majors: Finance und Controlling, FHBB.
Seit 2006: Corporate Treasury, Trading & Riskmanagement, Panalpina.



Elisabeth Simonius

Verwaltungsratspräsidentin
Zoo Basel
Fringelistr. 11
CH-4059 Basel
☎ +41 61 331 34 70
☎ +41 61 331 67 45

Nach den Schulen in Basel mit Maturitätsabschluss 1963, Studium der Medizin bis zum cand. med. und danach Sprachstudien an den Universitäten von Paris, Cambridge, Perugia und Florenz (Deutsch, Französisch, Englisch, Italienisch und Holländisch). Honorar-Konsul von Belgien, Mitglied von verschiedenen Verwaltungsräten, Präsidentin des Zoologischen Gartens Basel, ferner Präsidentin, Vizepräsidentin oder Vorstandsmitglied von verschiedenen Verbänden und Organisationen. Elisabeth Simonius war Grossrätin Basel-Stadt von 1984-1997 und Mitglied des Verfassungsrats von 1999-2004.



Claudio Temporal

Grün Stadt Zürich, Dienste
Beatenplatz 2
CH-8001 Zürich
☎ +41 44 412 46 82
☎ +41 44212 09 38
✉ claudio.temporal@zuerich.ch

Berufslehre als Papiertechnologe, danach kaufmännische Weiterbildung. Von 1992-2004 verschiedene Führungstätigkeiten in einem Papier produzierenden Betrieb. 2004 Erwerb des Eidg. Diploms als Betriebsausbildner, danach Ausbildung zum Qualitäts- und Umweltsystemmanager 2005 und Auditorenausbildung FSC. Leiter Qualität- und Umweltmanagement in einem Papier produzierenden Betrieb von 2004 – 2007 und seit dann Fachbereichsleiter Qualität und Sicherheit bei Grün Stadt Zürich seit 2007-2008 Weiterbildung zum Sicherheitsbeauftragten.



Miriam Wiesner

Tierpark Hellabrunn
Tierparkstrasse 30
D-81543 München
☎ +49 896 250 816
☎ +49 896 250 832
✉ landgraf@tierpark-hellabrunn.de

Miriam Wiesner machte im Juni 2006 ihr Abitur am Albert-Einstein-Gymnasium in München. Schon während der Schulzeit absolvierte sie Praktika beim Bayerischen Rundfunk und bei der Zootierärztin Dr. Julia von Maltzan im Münchener Tierpark Hellabrunn. Nach dem Abitur folgten weitere Praktika an der Ludwig-Maximilians-Universität, beim Veterinäramt München und an den Zoos von Madrid, München und Zürich. Seit Oktober 2007 studiert Miriam Wiesner Veterinärmedizin an der Universität Wien.



Medientext

3. Rigi-Symposium zum Thema „Was ist ein guter Zoo?“



Zoos haben im Verlauf ihrer Geschichte einen enormen Wandel durchgemacht: Aus den Menagerien von einst sind attraktive Drehscheiben des Natur- und Artenschutzes geworden, die sich für Bildung und Forschung einsetzen und wichtige soziale Aufgaben erfüllen. Die Vielfalt der Aufgaben führt dazu, dass Zooleute die Qualität ihrer Unternehmen differenziert betrachten müssen – wie sie es im Rahmen des 3. Rigi-Symposiums drei Tage lang getan haben.

Instinktiv wissen die meisten Menschen, was ein guter Zoo ist: eine attraktive Begegnungsstätte von Tier und Mensch, in der sich alle wohl fühlen. Das Selbstverständnis der Zoos greift aber weit über eine solche Definition hinaus. Moderne, wissenschaftlich geführte Tierparks verstehen sich als Drehscheibe des Natur- und Artenschutzes. Sie wollen nicht nur wilde Tiere präsentieren, sondern auch zur Forschung beitragen und ihr Angebot didaktisch nutzen, ohne dabei an Freizeitwert zu verlieren. Die Frage nach der Güte eines Zoos ist daher komplex – zumal auch die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen einander zuweilen widersprechen. Tiere müssen sich beispielsweise zurückziehen können, die Besuchenden möchten aber Löwe, Elefant und Bartgeier rund um die Uhr aus der Nähe beobachten. In wissenschaftlich geführten Zoos, die heute übrigens zu den beliebtesten Freizeiteinrichtungen überhaupt gehören, sind Kompromisse daher unumgänglich – und stets nur Annäherungen an den Idealfall möglich.

Nachhaltigkeit als Richtschnur

Wie differenziert die Qualität von Zoos beurteilt werden muss, zeigte sich auch am 3. Rigi-Symposium, das vom 28. Februar bis 1. März 2008 in Rigi-Kulm zum Thema «Was ist ein guter Zoo?» durchgeführt wurde. Auf Einladung des Natur- und Tierparks Goldau und **zooschweiz** trafen sich unter der Schirmherrschaft der «World Association of Zoos and Aquariums» (WAZA) Spezialisten aus der Schweiz, aus Österreich und Deutschland: Zoo-Direktorinnen und -Direktoren sowie Vertreter von Naturschutz, Medien, Tourismus, Tierschutz und Wissenschaft. Rund 20 Referentinnen und Referenten beleuchteten die Qualität von Zoos aus unterschiedlichen Blickwinkeln und versuchten, objektive Kriterien aufzustellen. Der Begriff der Nachhaltigkeit diene dabei explizit und implizit als Richtschnur, denn unbestritten bleibt: Ein guter Zoo muss ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Aspekte in ein optimales Gleichgewicht bringen.

«Reiche Zoos sind selten schlecht!»

Über die technischen und infrastrukturellen Kriterien, die einen guten Zoo ausmachen, waren sich die Expertinnen und Experten rasch einig – die Tierhaltung muss tiergerecht sein, die Restauration darf nicht nur Mindeststandards genügen und so weiter. «Zoos sind selten schlecht, wenn sie viel Geld zur Verfügung haben», urteilte Referent Herman Reichenbach, der für das Magazin «Stern» eine vielbeachtete Rangliste der grossen deutschen Zoos erstellte und dabei die Frage «Was ist ein guter Zoo?» beantworten musste. Finanzielle Mittel sind nicht nur die Voraussetzung dafür, dass ein Zoo seinen Tieren grosszügige Gehege nach aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen bieten kann, sie ermöglichen einem Zoo auch erst, sich als professionell betriebene Drehscheibe des Natur- und Artenschutzes zu profilieren. Denn didaktische, pädagogische und soziale Angebote kosten viel Geld, bringen aber kaum Mehreinnahmen. Das Gleiche gilt auch für die Auswilderungsprojekte, mit denen Zoos seit Jahren überall auf der Welt dafür sorgen, dass wilde Tiere künftig nicht nur in Gehegen, sondern auch in der freien Natur beobachtet werden können. Geld spielt also eine grosse Rolle für die Qualität eines Zoos – und daher hat ein attraktiver Zoo, der viele Besuchende anzieht, gute Chancen, auch ein guter Zoo zu werden. «Zoos sind Marketing-Organisationen für die Natur», meinte denn auch Jürg Junhold, Direktor des erfolgreichen Leipziger Zoos – und forderte, ein Zoo müsse zehn Prozent seines Jahresetats ins Marketing investieren.

Knut mit Artenschutz verbinden

Einig waren sich die Zooleute, dass jenes Geld, das durch Aufsehen erregende Aktionen, gutes Fundraising und attraktive Angebote zusätzlich verdient wird, auch medienwirksam für den Naturschutz bereit gestellt werden sollte. Nur dann sei es langfristig denkbar, dass Zoos als Kompetenzzentren für Arten-



schutz anerkannt würden. Im Falle der Millionen von Euros, die kleine Eisbären in der jüngsten Vergangenheit in Zookassen gespült haben, scheint die Verwendung aber noch nicht geklärt. «Man verschenkt eine Riesenchance für das Image der Zoos, wenn man nicht bald kommuniziert, was mit diesem Geld geschieht», meinte Zoo-Spezialist und ZDF-Tierfilmer Björn Encke – und forderte, die betreffenden Zoos sollten substanziellen Beiträge an Artenschutzprogramme leisten. «Zoo zu sein bedeutet heute, ein Knoten zu sein im Netz des internationalen Artenschutzes; für die breite Öffentlichkeit ist das aber weiterhin recht abstrakt, deshalb wäre eine konkretere Verbindung von Eisbär Knut mit Naturschutz unerlässlich.»

Wenig Verbandsarbeit

Dafür, dass die Artenschutz-Funktion von Zoos in der breiten Öffentlichkeit noch immer zu wenig wahrgenommen werden, sorgen indirekt wohl auch die beliebten Fernsehserien über Zoos, die allein im deutschsprachigen Raum über 50 Sendeplätze besetzen. Die so genannten Doku-Soaps erzählen in der Regel publikumswirksam von einem geschönten Alltag aus dem Zoo und richten den Fokus mit Vorliebe auf putzige Tiere. Viele Zoos machen da gern mit, weil die Fernsehsendungen Besuchende anlocken, doch für die langfristige Wahrnehmung der Zoos ist diese Form von Berichterstattung von zweifelhaftem Wert. Beim Thema Doku-Soaps zeigt sich eines der Dilemmas, in denen sich die Zoo-Branche befindet: Was kurzfristig für den einzelnen Betrieb gut ist, muss langfristig der Gesamtheit der Zoos nicht unbedingt nützen. Trotz WAZA, dem Verband Deutscher Zoodirektoren, **zooschweiz** und unzähligen weiteren Vereinigungen scheinen Zoos die Verbandsarbeit nach wie vor zu vernachlässigen; sie sind Einzelkämpfer, die selten als Einheit auftreten und sich daher auch nur schwer von schwarzen Schafen distanzieren können.

Riesiges Qualitätsspektrum

Immer wieder wurde am Rigi-Symposium deshalb gefordert, Zoos müssten stärkere Lobby-Arbeit betreiben – und sich aktiver einmischen in die Diskussion um Tier- und Artenschutz. Dass die Zoo-Branche künftig nur mit einer Stimme sprechen wird, scheint trotz dieser Forderung aber unwahrscheinlich. Allein der WAZA sind, direkt oder indirekt, 1300 Organisationen angeschlossen, die sich nicht nur massiv voneinander un-

terscheiden, sondern einander zuweilen auch konkurrenzieren. Daneben gibt es weitere 15'000 Organisationen, die mit Bezeichnungen wie «Zoo» oder «Tierpark» Publikum anlocken. Angesichts dieser Vielfalt – und eines riesigen Qualitätsspektrums – bleibt den einzelnen Zoos nichts übrig, als die Hausaufgaben zu machen und den eigenen Garten optimal zu bestellen. Weil es keine einfachen Antworten auf die Frage «Was ist ein guter Zoo?» gibt, ist anspruchsvolle Detailarbeit gefragt.

WAZA: Welt-Zoo-Organisation mit Sitz in Bern

Die „World Association of Zoos and Aquariums“ (WAZA) ist der weltweite Dachverband der Zoos und Aquarien. Die Organisation bezweckt:

- Die Entwicklung der Zoos hin zu Naturschutzzentren zu fördern
- Die Zusammenarbeit zwischen Zoos und Zooverbänden zu fördern
- Umwelterziehung, Naturschutz und Forschung zu fördern
- Die Zoowelt auf Internationalen Foren zu vertreten
- Auf die Einhaltung hoher ethischer Standards und damit auf ein positives Image der Zoos in der Öffentlichkeit hinzuwirken

Rund 1'300 Zoos und Aquarien auf der ganzen Welt sind institutionelle Mitglieder von WAZA oder Mitglieder angeschlossener regionaler oder nationaler Verbände. Zusammen verzeichnen sie jährlich rund 600 Millionen Besucher. Zu den WAZA-Mitgliedern zählen auch die Mehrzahl der Mitglieder von **zooschweiz**, d.h. der wissenschaftlich geführten Zoos der Schweiz (Zoo Basel, Zoo Zürich, Natur- und Tierpark Goldau und Wildpark Langenberg), der Österreichischen Zoo-Organisation (OZO) und des Verbandes Deutscher Zoodirektoren (VDZ).

Die Position der Schweiz innerhalb der WAZA ist traditionell stark; der Direktor des Zürcher Zoos, Alex Rübel, war zwei Jahre Präsident der Organisation. Unter seiner Ägide wurde deren Zentrale im Jahr 2001 nach Bern verlegt. Vollamtlicher Direktor ist seither Peter Dollinger, zuvor Mitglied der Direktion des Bundesamtes für Veterinärwesen.



Konsensdokument

Was ist ein guter Zoo?



Ein guter Zoo ist ein Zoo,

- in dem sich die Tiere, die Besucher und das Personal wohl fühlen,
- der wirtschaftlich und nachhaltig arbeitet,
- der dem Tier-, Natur- und Artenschutz verpflichtet ist und der die Empfehlungen der Welt-Zoo und Aquarium-Naturschutzstrategie bestmöglich umsetzt.

Anhang:

Direkt an die Zoos und Aquarien gerichtete Empfehlungen der Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie

Die WZANS empfiehlt den Zoos und Aquarien

- das „Prinzip Naturschutz“ zu verfolgen und dabei ihre finanziellen und personellen Mittel sorgsam und klug einzusetzen, die Aktionen ihrer Organisation sorgfältig zu planen und mit anderen zusammenzuarbeiten;
- ihre Leistungen zur Unterstützung des Naturschutzes im Freiland zu steigern;
- den Schwerpunkt ihrer Naturschutztätigkeit auf lokale, regionale oder nationale Biodiversitäts-Aktions-Pläne oder ähnliche Artenschutz-Programme zu legen. Wo es diese noch nicht gibt oder sie nicht wirksam sind, sollte ihre Einrichtung betrieben, unterstützt oder verbessert werden;
- bei Wiedereinbürgerungs- oder Umsiedlungsprogrammen nicht unabhängig zu handeln, sondern mit anderen Institutionen und immer auch mit den zuständigen Behörden, den entsprechenden IUCN/SSC – Fachgruppen und anderen Regierungs- und Nicht-Regierungs-Organisationen, vor allem mit jenen des Gastlandes, zusammenzuarbeiten;
- Mitarbeiter für den Naturschutz in freier Wildbahn einzustellen, auszubilden und zu unterstützen und eigene Ausbildungen zu organisieren oder bestehende zu unterstützen;
- sich aktiv an der Spendensammlung für Freilandprojekte zu beteiligen;
- ihr Gelände ökologisch aufwerten und damit Lebensraum für einheimische gefährdete Arten zu schaffen;
- wenn sie Forschung betreiben, allein oder gemeinschaftlich Prioritäten, Forschungsschwerpunkte und den eigenen Forschungsbedarf zu bestimmen;
- die Einrichtung und Nutzung von Daten- und Materialbanken zu fördern, um die Aktionen im Naturschutz zu stärken;
- wenn die erforderlichen finanziellen Mittel verfügbar sind, Forschungsinitiativen, besonders im Naturschutz, zu unterstützen und außerdem alleine oder in Zusammenarbeit Mittel für Forschungen zu sammeln;
- ihre Forschungsergebnisse auszuwerten und in seriösen wissenschaftlichen Zeitschriften zu veröffentlichen, ferner ihre Ergebnisse zumindest als Kurzberichte in entsprechenden Zeitschriften, Rundschreiben und Websites einem weiteren Kreis bekannt zu machen;
- bei der Übernahme von Tieren von Behörden die „WAZA Richtlinien zur Annahme von beschlagnahmten oder konfiszierten Tieren“ zu berücksichtigen;
- die wissenschaftliche Entwicklung des Populationsmanagements besonders für anonyme Tiergruppen (z.B. Fische und Wirbellose) voranzutreiben;
- genaue Daten ihrer Bestände erfassen und diese Daten an die ISIS-Datenbank und die Zuchtbücher rechtzeitig und umfassend weiterzugeben;
- ihre Bestandsplanung in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachgruppen der IUCN Species Survival Commission auf regional oder global festgelegte Naturschutzprioritäten auszurichten;
- dafür zu sorgen, dass Bildung ein zentraler Teil ihrer Daseinsberechtigung wird und angemessene Unterstützung



und Mittel zur Verfügung zu stellen, um diese Aufgabe umzusetzen;

- die Effektivität ihrer Bildungsarbeit für den Naturschutz zu verbessern, indem sie mit anderen Bildungsinstitutionen und Organisationen, Regierungsbehörden und Ministerien eng zusammenarbeiten und sich an der Entwicklung von Lehrplänen und Bildungsprogrammen für alle Altersgruppen und Schulformen beteiligen;
- strukturierte Ausbildungsprogramme für ihre Mitarbeiter und freien Mitarbeiter zu entwickeln;
- objektive und anerkannte Methoden zu verwenden, um die Wirksamkeit ihrer Pädagogik für den Naturschutz und ihrer Ausbildungsprogramme zu überprüfen;
- eine Kommunikations-Strategie zu entwickeln und einzuführen und dabei folgende Punkte zu beachten: Die Definition der Ziele der gemeinsamen Kommunikation; das Festlegen der Zielgruppen; die Entscheidung für Schlüsselbotschaften; die Wahl von Taktik und Methode; das Erkennen von vorhandenen und benötigten Mitteln und die Entwicklung von Kontroll- und Überprüfungstechniken;
- Partnerschaften auf lokaler, nationaler und regionaler Ebene einzurichten oder zu verstärken;
- die Gesetze und Richtlinien betreffend Natur- und Tierschutz einzuhalten;
- Mitglieder in WAZA und/oder regionalen oder nationalen Zooverbänden zu sein;
- Maßnahmen und Aktivitäten für die Erhaltung natürlicher Ressourcen zu treffen;
- über eine schriftliche Umwelt-Richtlinie zu verfügen und Öko-Audits durchzuführen.
- Nachhaltigkeit zu praktizieren und durch ihr Beispiel zu zeigen, wie Nachhaltigkeit erreicht und soziale Einstellungen und Verhalten geändert werden können;
- auf der Basis fortschreitenden Wissens und Bewusstseins, eine Verbesserung ihrer Verfahren und Berufspraktiken anzustreben;

- bei der Beschaffung von Wildfängen einer bedrohten Art, die „Technischen Richtlinien der IUCN zum Management von *Ex-situ*-Populationen im Naturschutz“ zu befolgen;
- alle Tiertransporte den Bestimmungen gemäß durchzuführen, wie z.B. den „Bestimmungen zum Transport lebender Tiere“ der Internationalen Lufttransport-Vereinigung (IATA) und den entsprechenden nationalen Regelungen;
- alle Maßnahmen zu treffen, um das Entweichen von Tieren und Pflanzen nicht-einheimischer invasiver Arten zu verhindern;
- die gesetzlichen Bestimmungen zur Tierhaltung einzuhalten und, wo immer möglich, höhere Standards anzustreben;
- wenn aus gesetzlichen oder kulturellen Gründen das Töten von überzähligen Tieren nicht möglich ist und die Fortpflanzung nicht verhindert werden kann, ohne den betroffenen Tieren gesundheitlichen Schaden oder Leid zuzufügen, diese Tiere nicht zu halten und gegebenenfalls in Betracht zu ziehen, sie an eine andere Institution abzugeben;
- „Environmental Enrichment“ einzusetzen und Mittel für die Forschung bereitzustellen, um Enrichment Techniken weiter zu verbreiten, zu verbessern und zu überprüfen;
- mehr objektive Beobachtungen zur Tierschutzsituation durchzuführen und die Ergebnisse zu nutzen, um die Haltung von Tieren zu verbessern;
- sich mit der Bedeutung von ethischen und von Tierschutzfragen für ihre Naturschutzaktivitäten vertrauter zu machen und ihre Mitarbeiter und die Öffentlichkeit stärker zu unterrichten und einzubinden;
- Ausschüsse zu ethischen Fragen und zur ethischen Überprüfung aller Aspekte ihres Handelns, einschließlich der außerhalb der Institution, einzurichten.



Nutzen von Labels aus Marketing-Sicht

■ Urs Eberhard
Schweiz Tourismus



Zusammenfassung

Tourismuskennzeichen können nicht einfach mit Konsumgütermarken verglichen werden. Sie bestehen zum Teil schon sehr lange, das Produkt ist historisch gewachsen und besteht aus vielen Anbietern mit oft unterschiedlichsten Gästezielgruppen. Die grosse Chance liegt im Erkennen von Gemeinsamkeiten und im Bündeln der Kräfte. Gesamtqualität und Erlebnisqualität stärken eine Marke ganz direkt und nachhaltig. Der beste Indikator für gute Qualität ist ein Kunde, der weiterempfiehlt. Zu beachten ist, dass die klassischen Kundensegmente in der touristischen Vermarktung weitgehend ausgedient haben.

Die Wichtigkeit eine Marke zu sein ist auch im Tourismus unbestritten.

Der Schweizer Tourismus hatte einen tollen Sommer und einen hervorragenden Winterstart. Es herrscht Aufbruchstimmung und es wird in Qualität, in die Erneuerung der Infrastruktur in Hotellerie und Bergbahnen investiert. Und all das geschieht nur aus einem Grund: Wir wollen mehr Kunden. Mehr Neukunden und mehr wiederkehrende Kunden. Wir brauchen auch dringlichst mehr Kunden. Dazu zwingen uns die stetig nach unten schreitende Aufenthaltsdauer unserer Gäste und die sinkende Kundenloyalität – eine weltweit touristische Realität.

Die unserer Gästen zur Auswahl stehenden Orte, Länder, Destinationen, werden immer zahlreicher und immer besser erreichbar. Neue Konkurrenz ist uns auch an den Wohnorten unserer Zielkunden entstanden. Der klassische Skitag, das Wanderweekend oder auch der Städteausflug stehen immer mehr im Wettbewerb mit der immensen Vielfalt an Events, Unterhaltungsparks und -zentren, die rund um die Grossstädte entstanden sind. Reiseverzicht heisst der neue ernstzunehmende Mitbewerber. Und immer mehr Leute haben sich ihr Heim, ihre Wohnung so toll eingerichtet, dass ein Aufenthalt in einem Hotelzimmer schon einiges bieten muss um dagegen anzukommen.

Kurz und bündig zusammengefasst: Der Schweizer Tourismus braucht Wachstum und muss dafür immer mehr tun!

Und der Weg zu den Gästen, der führt nicht am Brand, an der Marke vorbei. Marken sind Kundenwegweiser. Und es freut mich sehr, die Gedanken von Schweiz Tourismus zum eigenen Brand, zum Markenaufbau, der Markenführung und – Kommunikation heute mit ihnen zu teilen.

Tourismuskennzeichen sind anders

Tourismuskennzeichen sind schon ein bisschen anders. Sie können nicht einfach mit Konsumgütermarken verglichen werden. Sie bestehen zum Teil schon sehr lange und sie sind sehr oft auf jeder Landkarte findbar. Darum lieber keine Fantasiebezeichnungen wie „Swiss Knife Valley“ oder „Coeur des Alpes“. Man vergibt sich mit der Wahl von Fantasie-Bezeichnungen schon sehr viel. Die Destinationen, Regionen und auch ST haben normalerweise keine direkte Kontrolle über das Produkt und nur indirekte Gestaltungsmöglichkeiten.

Auch eine konsequente Ausrichtung auf eine Zielgruppe ist kaum möglich. Das Produkt ist historisch gewachsen und besteht aus vielen Anbietern mit oft unterschiedlichsten Gästezielgruppen.

Auf den ersten Blick eine fatale Ausgangslage. Hoffnungslos und entgegen alle Regeln des modernen Branding. Die grosse Chance liegt im Erkennen von Gemeinsamkeiten und im Bündeln der Kräfte.

Die erfolgreiche Marke

Und in einem sind erfolgreiche Produkte branchenübergreifend gleich: sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie bekannt und begehrt sind. Und dass positive Vorurteile bestehen. Aber wie gelangt man dazu? Wie wird man eine Marke?

Die eigene Geschichte, die eigene Leistung und die eigene Qualität sind der Fundus und der Kern der Arbeit an der eigenen Marke. Und sie müssen mit der gewählten Positionierung übereinstimmen. Es gibt nichts Schlimmeres als ein Markenversprechen, das nicht eingehalten wird. Das Marketing muss dann die Markenbotschaft gekonnt und überraschend raustra-



gen und Begehren auslösen. So einfach. Die Qualität muss stimmen. Und der beste Indikator für gute Qualität ist ein Kunde der weiterempfiehlt. Gesamtqualität und Erlebnisqualität stärken ganz direkt und nachhaltig eine Marke.

Ein rundum positives Gefühl

Apple und Porsche haben's schon lange erkannt: der Kunde muss in jedem Kontakt ein rundum positives Gefühl erleben. Erfolgreiche Marken differenzieren sich durch das Gesamterlebnis. Touristisch heisst dies, dass vom Erstkontakt auf dem Internet, über die Anreise bis zum Aufenthalt vor Ort alles aus einem Guss und bester Qualität sein muss. Und was für die Grossen stimmt, das soll auch uns recht sein.

Vieles wurde auch früher hervorragend gemacht, vielleicht mit anderen, nicht so trendigen Namen wie Branding, Key Account Management und Customer Relationship Management, aber sehr oft mit sehr viel Kreativität. Also – in der Geschichte stöbern und ohne Scham kopieren und lernen. Der Schweizer Tourismus ist reich an Geschichte und Geschichten. Geschichten, die uns einzigartig und unaustauschbar machen. Geschichten müssen nicht erfunden, sondern lediglich gefunden und erzählt werden.

Die Positionierung

Wenn Sie ein Auto wären, welche Marke wären Sie? ...Angesprochen ist natürlich ihre berufliche Aufgabe. Diese Frage zielt auf den Kern der richtigen Positionierung: Folgen sie nicht einem Wunschbild. Erkennen sie was sie sind. Erkennen sie aber auch, was sie nicht sind. Nicht jeder muss schnell oder gross sein, um Erfolg zu haben. Aber jeder muss sich differenzieren. "Be different or die" hat einmal ein Evolutionsforscher gesagt. Wenn sie nichts entdecken, wo sie sich differenzieren, wo sie besser sind....ja, dann wird's schwierig. Vielleicht hilft dann noch der Preis, die wirklich allerletzte Positionierungswahl. Und, um Himmels willen, versuchen sie nicht alles zu sein. Ziehen sie Grenzen.

Eine Frage, die uns alle immer wieder beschäftigt, ist die Frage nach der anzuvisierenden Kundenzielgruppe. Wir bei Schweiz Tourismus glauben nicht mehr an die klassische Segmentierung, denn die klassischen Kundensegmente haben in der touristischen Vermarktung weitestgehend ausgedient. Unsere Kunden lassen sich in ihrem Verhalten nicht mehr in Alters- oder Einkommensraster pressen. Darum glaube ich auch nicht an ein 50+ Marketing sondern viel mehr an Bedürfnis- oder Themengruppen, an Communities mit gleichen und ähnlichen Interessen. Mit diesen Interessen können wir sie abholen. Ein

Modewort im modernen Marketing ist zur Zeit "Long Tail". Mit dem Internet ist Regalplatz billig geworden und man kann unendlich viel, für viele unterschiedliche Interessengruppen bereithalten. Man muss nicht mehr teuer produzieren und sich über Mindestauflagen unterhalten. Die Krux bleibt nur, dass es auch gefunden wird. Und hier setzt das Marketing an.

Das Marketing

Wir haben viel Freude an unseren schönen Werbemitteln und griffigen Slogans. Wir machen's mit Spass, aber nicht zum Spass. Wir machen unser Marketing, um Gäste für die Schweizer Städte und Berge zu begeistern. Und immer mehr Gäste lassen sich zuerst auf dem Internet begeistern. Unsere Wirkungsmessung der Marketinginstrumente zeigt es auf: nach der persönlichen Empfehlung ist das Internet zum wichtigsten Kommunikationsinstrument geworden. Gefolgt von der Medienarbeit, der Broschüre, die immer noch wichtig und nicht zu unterschätzen ist, aber nur sofern sie gezielt verteilt wird. Und erst dann folgen die Instrumente der klassischen Werbung, wie Inserate, Plakate oder Fernseh-Werbung.

Zusammenarbeit und Fokussierung führt zu grösseren Marketing-Budgets. Übrigens nicht nur im Tourismus. Denn auch vermeintlich grosse Tourismusbudgets sind klein angesichts der Markenherausforderung. Die Kommunikationsintensität in unseren Zielmärkten ist überproportional gewachsen. Die Meisten sollten dem Lockruf nach einem isolierten Markenauftritt widerstehen. Denn nur wer auf einen starken, gewachsenen Brand zurückgreifen kann, hat Chancen gehört zu werden. Und da ist der Schweizer Tourismus ja geradezu privilegiert.

Schweizer Kreuz

Denn die Schweiz ist eine Powermarke! Eine Marke, auf der wir alle aufbauen können. Eine Marke, die sich nicht erklären muss. Schon das weisse Kreuz allein lässt den Absender sofort erkennen und löst positive Assoziationen aus. Und darauf bauen wir auf. Wir haben uns das so überlegt.

Unser Markenkern besteht aus der absolut einzigartigen Natur und der Authentizität der Schweiz und der Schweizer. Das zusammengemischt, ergibt ein Erlebnis, wie man es eben nur in der Schweiz findet. Man fühlt sich nach ein paar Tagen Schweiz einfach ein bisschen natürlicher. Und in all den 27 Ländern, in denen wir tätig sind, kommunizieren wir deshalb auch unsere Marke und zeigen, dass es in der Schweiz eben doch ein wenig anders, ein wenig natürlicher und authentischer zugeht.

Kontakt:

Urs Eberhard
Schweiz Tourismus
Tödistrasse 7
CH-8027 Zürich
urs.eberhard@switzerland.com



Was ist ein guter Zoo? - Aussensicht

■ **Herman Reichenbach**
Der Stern, Hamburg



Zusammenfassung

Beim „Grossen Zootest“ im Jahr 2000 war es dem „Stern“ wichtig, den guten Zoo vor allem aus Sicht des Durchschnittsbesuchers zu bestimmen und eine – bei Lesern beliebte - Rangliste zu erstellen. Grösse und Artenreichtum, Beiträge zur Forschung und Artenschutz waren nicht von Belang. Vieles von dem, was Zoodirektoren selber, aber auch die zoologische Fachpresse und die akademische Welt für wichtig an einem Zoo finden, war aus Sicht der Redaktion von untergeordneter Bedeutung.

Auf einer Taxifahrt vom Tierpark Dortmund nach dem Ruhr-Zoo Gelsenkirchen vor knapp acht Jahren, kam ich ins Gespräch mit dem Taxifahrer über die beiden Tiergärten. Ich war im Auftrag der Illustrierten „Stern“ mit einem Redaktionskollegen und Prof. Dr. Reinhold Hofmann, jüngst emeritiert vom Berliner Institut für Zoo- und Wildtierbiologie, unterwegs, um 39 repräsentative zoologische Gärten in Deutschland zu besuchen und miteinander zu vergleichen. Das Ziel, auf das ich gleich zurückkommen werde, war es, eine Rangliste der deutschen Zoos zu ermitteln, ein Ranking vom besten bis zum wohl schlechtesten Tiergarten des Landes. Während der Fahrt fragte ich den Fahrer, der ein Dortmunder Kennzeichen hatte und uns am Parkplatz des Dortmunder Tierparks aufgenommen hatte, was er von eben diesem Tierpark halten würde. Wir waren, obwohl ich es ihm zunächst nicht gesagt hatte, recht angehen von dem Zoo in Dortmund. Obwohl Dortmunder, sagte der Fahrer uns, dass er seit zwanzig Jahren nicht mehr im heimischen Zoo gewesen wäre. Mit seinen Kindern würde er immer nach Gelsenkirchen fahren, eine Dreiviertelstunde entfernt, weil es dort Elefanten gibt. Dortmund hatte keine.

Während Dortmund von uns die Note „gut“ bekam, werteten wir Gelsenkirchen später als „unzulänglich“. Die Elefantenhaltung bekam die Schulnote 5, und eine einsame indische Elefantenkuh stand am Gehegerand und schüttelte psychotisch den Kopf. Wie wir später erfuhren, wollte die Leitung des Ruhr-Zoos die Elefantenhaltung einige Zeit davor einstellen, bekam aber nach Abgang des letzten eigenen Elefanten von den Behörden in Nordrhein-Westfalen das neue Rüsseltier aufgedrängt, das sie von einem noch unzulänglicheren Zirkus abgenommen hatte. Dummerweise hatte die Zooleitung es versäumt, Besucher auf diesen Misstand hinzuweisen, und so bekam der Durchschnittsbesucher den Eindruck, sofern er etwas sensibler eingestellt war, dass die Gelsenkirchener eine recht unschöne Elefantenhaltung pflegten. Aber manchem Besucher reichte es offensichtlich, dass der Ruhr-Zoo überhaupt einen

Elefanten hatte.

Was ist ein guter Zoo? Für den einen Taxifahrer aus Dortmund war es offensichtlich schlicht ein Tierpark mit einem Elefanten. Der „Stern“ stand bis in die 1990er Jahre hinein im Ruf, überhaupt und grundsätzlich zoofeindlich zu sein. Obwohl kein Redakteur dieser Zeitschrift, bin ich seit 30 Jahren als Dokumentar Angestellter des Verlags Gruner + Jahr, der den „Stern“ herausgibt, und bekam von Freunden aus dem tiergärtnerischen Bereich immer wieder um die Ohren gehauen, wie schlecht, pauschalierend und gar schmähend die Zeitschrift über Zoos berichten würde. Als „eine Hölle für Tiere“ hatte eine große Reportage zu Weihnachten 1976 den deutschen Zoo bezeichnet, und Zoodirektoren die ich kenne, offensichtlich ausgestattet mit dem Gedächtnis eines Elefanten, haben das bis heute nicht vergessen.

Der „große Zootest“, Ende Juli 2000 erschienen, zeichnete zum ersten Mal seit langem in der Zeitschrift ein differenzierteres Bild vom deutschen Tiergarten. Im Editorial des Heftes, in dem der Bericht erschien, ließ der Chefredakteur es sich nicht nehmen, darauf hinzuweisen, dass „die massive öffentliche Kritik [von damals] einiges bewirkt hat: miserable Tierhaltung ist heute die Ausnahme.¹ Ob der „Stern“ wirklich mit dazu beigetragen hat, dass deutsche Zoos über die Jahre besser geworden sind, sei dahingestellt. Unumstritten dürfte sein, dass sie heute im Großen und Ganzen besser, schöner, tiergerechter geworden sind, und die öffentliche – und veröffentlichte – Meinung werden dazu ihren Beitrag geleistet haben. Die Veterinärmedizin auch. Ethologische Erkenntnisse auch. Man könnte es wohl einfach „Fortschritt“ nennen. Die neue, insgesamt positive Einstellung des „Stern“ zu Zoos wurde aber nicht unwidersprochen hingenommen von denen, die immer noch gegen Zoos wettern. Eine heute noch aktive Webseite des Vereins „Menschen

¹ Thomas Osterkorn, „Menschen, Tiere, Sensationen“, *Stern* Nr. 31 vom 27.7.2000, S. 3



für Tierrechte“ beispielsweise polemisiert gegen die Ergebnisse des acht Jahre alten Zootests mit der Kritik, wir hätten zu sehr aus der Besuchersicht Deutschlands Tiergärten beurteilt. Aus der Sicht der Tiere hätten Vereinsmitglieder die Testsieger ganz anders bewertet – wie auch immer sie sich in die Haut betroffener Tiere hineinfühlen konnten. Für manche, die sich Tiereschützer nennen, wird es den guten Zoo nie geben können – die Vorstellung sei ein Oxymoron an sich. Damit werden wir leben und zum Glück in Deutschland zumindest uns nicht weiter aufhalten müssen. Zum großen Leidwesen der „Menschen für Tierrechte“ oder etwa der „PeTA“, der in den USA erfolgreicher gegen Tiergärten agierenden „People for the Ethical Treatment of Animals“, sind Zoos in Deutschland beliebter denn je. Man möge nur den Erfolg der vielen Zoo-Dokusoaps im deutschen Fernsehen verfolgen, oder die mit Rationalität kaum nachzuvollziehende Beliebtheit des Eisbären Knut in Berlin. Und Zoos in Deutschland bekommen mehr Besucher den je. Der Tierpark meiner Heimatstadt Hamburg zählte letztes Jahr 1,4 Millionen Besucher, fast eine halbe Million mehr als in den Jahren zuvor, und dass in einer Stadt mit 1,8 Millionen Einwohner. In Leipzig, einer Stadt mit knapp einer halben Million Einwohner, besuchten fast 1,8 Millionen Menschen den Zoo. Berlin, mit etwa dreieinhalb Millionen Einwohner, zählte über drei Millionen im Zoologischen Garten – auch dank Knut – und knapp eine Million im Tierpark. Der Hauptstadtzoo Englands in London, dagegen, einer Stadt mit über acht Millionen Einwohnern, hatte letztes Jahr zum ersten Mal seit acht Jahren wieder eine Million Besucher, aber gerade eben, etwa so viele wie beispielsweise auch die beiden Tiergärten zusammen in Paris, einer Stadt mit über neun Millionen Einwohnern einschließlich der Vororte. Deutsche Zoos – aber natürlich nicht nur Zoos in Deutschland – tun also offensichtlich etwas Richtiges. Was?

Wenn ich zunächst eine Banalität aussprechen darf: Zoos sind selten schlecht wenn sie viel Geld zur Verfügung haben. Der völlige Umbau des Zoos Hannover seit Mitte der 1990er Jahre und der Tiergärten in Bremerhaven und in Gelsenkirchen seit der Jahrtausendwende wurde eingeleitet mit Zuschüssen von zusammen weit über 100 Millionen Euro. Beim Erscheinen des Ranking im „Stern“ war ein großer Teil des Geldes, das Hannover für den Umbau zur Verfügung bekommen hatte, schon ausgegeben worden – etwa für einen „Gorillaberg“, einen „Dschungelpalast“ und Bootsfahrten auf dem Sambesi. Dennoch kam der Zoo dort nur auf Platz 21. Die Geschäftsführung und noch mehr die Lokalpresse waren, gelinde gesagt, verstimmt. Selbst die Ehefrau des damaligen Bundeskanzlers fühlte sich verpflichtet, den Zoo zu dem sie ihr Kind gerne oft hinführte, vor dem „Stern“ in Schutz zu nehmen. Unsere Zeitschrift hatte ihn als den „spektakulärsten Zoo Deutschlands“ bezeichnet – ein Werbespruch mit dem die Website des Zoos noch heute acht Jahre später wuchert –, dessen Besucher „nach amerikanischem Vorbild Erlebnis pur geboten bekommen“, aber auch darauf hingewiesen, dass „andererseits ein Gutteil des

Zoos noch im Argen liegt.²

Der Leipziger „Zoo der Zukunft“ – der alte Zoo war im Ranking immerhin auf Platz 10 mit der Note „gut“ gesetzt worden – wurde im Jahre 2000 von der Stadt mit Zusagen von 90 Millionen Euro auf den Weg gebracht, zu verteilen allerdings auf 15 Jahren. Die Max-Planck-Gesellschaft an den Zoo zu binden war für die Menschenaffenhaltung dort ein großer Gewinn – für das Ansehen und damit das Marketing des Tierparks war es wohl ein Geniestreich. Dennoch bleibt umstritten, was wichtig ist, um einen Zoo als wirklich gut bezeichnen zu können. Um einen alten griechischen Spruch zu bemühen: auch für Zoos gilt, „Schönheit liegt im Auge des Betrachters.“

Als der „Stern“ vor acht Jahren seinen Zootest entwarf, waren wir gezwungen, Kriterien zu bestimmen, nach denen wir die Tiergärten bewerten wollten. Unumstritten war beim „Stern“ mittlerweile die Erkenntnis, dass im Prinzip Tiergärten eine gute Sache sind. Aber welche sind besser als andere, und warum? Ich verrate niemand beim „Stern“ wenn ich darauf hinweise, dass die Zeitschrift zwar hohe journalistische Ansprüche an sich stellt, aber keine wissenschaftlichen. Zoodirektoren mögen untereinander eine Rangliste ihrer Lieblingszoos hegen, niemals würden sie sie öffentlich machen – jedenfalls so lange sie noch im Amt sind. Als die „Stern“-Redakteure fachkundigen Beistand suchten, wollten sie keinen amtierenden und auch keinen ehemaligen Zoodirektor oder wissenschaftlichen Mitarbeiter fragen – der Interessenkonflikt wäre programmiert gewesen. So fielen sie auf mich, der ohnehin im Verlag arbeitete und somit billig zu haben war, und ich empfahl als zweiten Berater Reinhold Hofmann, der als Direktor des IZW zwar mit Tiergärten sich gut auskannte, aber eben niemals Angestellter in einem war und deshalb – zumal auch noch jetzt im Ruhestand – recht frei von Interessenkonflikten zu sein schien. Dem „Stern“ war aber wichtig, den guten Zoo vor allem aus Sicht des Durchschnittsbesuchers zu bestimmen. Und es war ihm wichtig, eine Rangliste zu erstellen. Leser mögen nun mal Rankings. Wenn man das Ergebnis zum Schluss anschaut, wird man feststellen, dass das Gros der Zoos gar nicht weit auseinander lagen, und dennoch musste zwangsläufig einer erster, einer letzter, und manche oben und halt manche weiter unten stehen. Zwischen dem Testsieger Köln und dem vorhin erwähnten Hannover auf Platz 21 unter den großen Zoos lagen gerade mal 1,04 Punkte bei einer Schulnotenskala von 1 bis 6. Die meisten Zoos, die für den Test ausgesucht wurden, boten sich selbst an durch ihre Größe, Artenreichtum und/oder Tradition, aber um das Ranking abzurunden, schien es notwendig zu sein, einige repräsentative kleine Zoos mit aufzunehmen. Wir konnten aus finanziellen und zeitlichen Gründen nicht alle 500 oder wie viele Zoos es in der Bundesrepublik gibt, besuchen und bewerten, also musste eine Vorauswahl getroffen werden. Schlechte Zoos würden dazu gehören – es gibt sie auch in Deutschland.

² Florian Gless und Günter Handlögten, „Der große Zootest“, *Stern* Nr. 31 vom 27.7.2000, S. 55



Das Ergebnis des Zootests war im Großen und Ganzen nicht so umstritten, wie man es hätte erwarten können – außer in den Tiergärten, deren Leitungen und Lokalzeitungen sie deutlich weiter vorne sahen. Ein paar gewiefte Zoodirektoren haben sich mit den negativen Benotungen einzelner Anlagen in der Hand bei den Stadtkämmerern um weitere Zuschüsse für lange überfällige Neubauten geworben. Der Kölner Zoo war Testsieger, der Tierpark Lübeck Kellerkind. Selbst die „Lübecker Nachrichten“ gaben zu, dass der Zoo eigentlich geschlossen gehört – aber wohin mit den Tieren? Hagenbecks Tierpark an zweiter Stelle hat vielleicht die meisten Augenbrauen hoch gehen lassen, und das verhältnismäßig schlechte Abschneiden beider Berliner Tiergärten hat selbst Professor Hofmann und mich bei der Auswertung zum Schluss überrascht. Aber wir konnten die Kriterien, die vom „Stern“ gesetzt wurden, nicht einfach verbiegen. Der bayerische Journalist Willi Winkler hat in der Hamburger „Zeit“ etwas hämisch gefragt, wie der Hamburger Zoo mit der schlechten, weil vor allem zu kleinen Unterbringung des Lieblingswalrosses Antje so gut benotet werden konnte – dabei allerdings unterschlagen, dass eben die Hagenbeck'sche Walrossanlage nicht für gut befunden wurde. Denn was auch immer man dem „Stern“ und seinen Gutachtern vorwerfen konnte, mangelnde Transparenz gehörte nicht dazu. Jede Einzelkritik an jedem einzelnen Gehege der besuchten Zoos konnte auf der Website stern.de nachgelesen werden – einschließlich der einen oder anderen kleinen Panne, die bei einer solch aufwändigen Prozedur offensichtlich nicht ausbleibt. Es waren natürlich Hunderte von Einzelnoten, die zusammen das Gesamtergebnis erzeugt haben.

Hagenbecks Tierpark kam zu gute was Berlins Tiergärten und manch anderen Zoo, wie Frankfurts und Münsters, die im allgemeinen Ruf wesentlich besser standen als – damals – laut „Stern“ zu vermuten wäre, geschadet hat: die „Stern“-Sicht, was einen Zoo gut ausmacht. Schiere Größe war unerheblich. Artenreichtum war unwichtig. Beiträge zur Forschung und Artenschutz waren nicht von Belang. Vieles von dem, was Zoodirektoren selber, aber auch die zoologische Fachpresse und die akademische Welt für wichtig an einem Zoo finden, war aus Sicht der „Stern“-Redakteure von untergeordneter Bedeutung, sofern es um das Ranking ging. Denn ein guter Zoo – so die Einstellung – sei ein Zoo, der vor allem auf die Bedürfnisse der zahlenden Besucher zugeschnitten ist. Das heißt nicht Freizeitpark, nicht Rummel, nicht Disneyland. Das heißt aber, dass alle Gehege schön sind, artgerecht wirken (und möglichst auch sind), sowohl draußen als auch – sofern einsehbar – drinnen, dass der Tiergarten insgesamt wie ein schöner Garten oder Park wirkt und nicht zubetoniert ist, voll gestopft mit Tierhäusern in denen in jedem Schrank eine neue Kostbarkeit versteckt ist. Hagenbecks Tierpark beispielsweise kam zu gute, dass die wirklich üblen Schandflecken – und es gab sie; die älteren Hagenbeck-Kenner unter uns brauche ich nur an die einstige Kä-

fighaltung für Wölfe und Pumas zu erinnern – beizeiten beiseite geräumt wurden. Berlins Tiergärten litten beide darunter, dass sie nicht so schnell Altlasten abbauen konnten wie ihre damaligen Direktoren es selber gern täten. Vor paar Jahren zum Beispiel durfte der Berliner Zoo seine Schimpansen an einen Tierpark bei Schanghai nicht abgeben. Sie sollten den Gorillas Platz machen, damit zumindest die eine Art es besser hätte. Aus eigener Anschauung kann ich bestätigen, dass der Schanghaier Wildtierpark ein gut geführter Zoo ist mit einer Schimpansenanlage, die allemal schöner ist als die in Berlin. Aber die Berliner Boulevardpresse hetzte gegen die Chinesen, dass sie die Menschenaffen in Wirklichkeit wohl nur essen wollten. Wohin mit Tieren, von denen der – im Zweifelsfall neue – Zoodirektor am besten weiß, dass sie nicht optimal untergebracht werden können? Die „Stern“-Redakteure hatten Mitleid, aber zum guten Zoo gehörte es nun mal, über ungeeignete Tierbehausungen nicht mehr stolpern zu müssen. Ausschlaggebend war nicht das erstrebenswerte wenn der Masterplan sich erfüllt, sondern was an einem Stichtag im Juni 2000 wirklich zu sehen und zu erleben war. Zoos mit leicht zu haltenden Tieren waren im Vorteil, denn – soviel darf ich von damals auch ausplaudern – während Professor Hofmann und ich natürlich lieber Tierparks mit vielen seltenen Tieren besuchen, ist es dem Durchschnittsbesucher – Lieschen Müller im Jargon des „Stern“ – meistens nicht wichtig. Es muss kein echter indischer Löwe sein; irgendwas mit Mähne tut's auch. Ja, es gibt die Zoo-Freaks, die durch Europa reisen um Tiergärten mit seltenem und interessantem Tierbestand zu besuchen. Ich kenne einen ganzen Verein voll in England – die Bartlett Society – und viele von Ihnen werden ihre eigenen Erfahrungen mit solch liebenswerten Zoobesuchern gemacht haben. Aber sie waren nicht die Zielgruppe des „Stern“, und machen wir uns nichts vor: wenn sie es wären, wer würde ansonsten den „Stern“ lesen wollen?

Die Einstellung der „Stern“-Redakteure im Zootest um die Jahrtausendwende, was einen guten Zoo ausmacht, war legitim. Wer kann gegen schöne Tierhäuser, reizvolle Gehege, blühende Gartenpartien, informative und schick gestaltete Schilder und Wegweiser, eine anständige Gastronomie, saubere Toiletten und kinder- und behindertengerechte Einrichtungen was haben? Einen guten Zoo eben. Forschung und die Förderung des Arten- und Naturschutzes gehören eigentlich auch dazu, das stimmt. Eine anspruchsvolle Zooschule ebenfalls. Ich persönlich gehe gerne in Zoos, wo ich Tiere zu sehen bekomme, die ich nicht in jedem anderen, besseren Tierpark zu sehen bekomme. Die meisten wenn nicht gar alle von uns werden sich darauf einigen können, was ein schlechter Zoo ausmacht. Was ein guter Zoo ist? Darüber wird wohl nie ganz Einigkeit herrschen. Aber natürlich müssen alle, die Verantwortung in einem Zoo tragen, dennoch darauf hinarbeiten. Wenn sie zum Schluss ihrer Amtszeit von sich ehrlich sagen können, sie hinterließen einen guten Zoo, dann ist er wahrscheinlich einer.

Kontakt:

Herman Reichenbach
Paul-Sorge-Strasse 74
D-22459 Hamburg
reichenbach.herman@online.guj.de



Vermittlungsfehler – Konzern ohne Kommunikation

Der mediale Auftritt der Zoos als Baustelle

■ **Björn Encke**
ZDF, Berlin



Zusammenfassung

Ohne den Dialog mit der Öffentlichkeit ist ein Zoo - *per definitionem*- kein Zoo. Die „gute“ wissenschaftlich-inhaltliche Arbeit bildet die notwendige Bedingung für die Existenzberechtigung eines Zoos, doch erst durch eine ebenso „gute“ Vermittlung der relevanten Inhalte ist auch die hinreichende Bedingung erfüllt, um vom einem „guten Zoo“ sprechen zu können. Neben der direkten Vermittlungsarbeit innerhalb des Zoos bekommt hier die Rolle der Medien einen immer höheren Stellenwert. Der vorliegende Artikel ist der Versuch einer Standortbestimmung. Wie wird der Zoo von außen wahrgenommen – und wie muss er sich positionieren, um in der Mediengesellschaft bestehen zu können?

Würde man pure Medienpräsenz als oberstes Qualitätsmerkmal ansehen, dann dürften sich die Zoos zur Zeit beständig selber auf die Schulter klopfen. So kann man kaum mehr den Fernseher einschalten, ohne auf irgendeinem Sender auf irgendeine neue oder alte Zoo-Doku-Soap-Folge zu stoßen und selbst in den Hauptnachrichten wird regelmäßig über Gewicht und Gemütszustand junger Eisbären berichtet. Beide Phänomene sind fast schon absurde Auswüchse unserer heutigen Mediengesellschaft – sie prägen das Außenbild des Zoos heute mehr als die Summe all dessen, was ein Zoo ansonsten noch tut – schon allein deshalb müssen sie ernst genommen werden.

PR-Prüfung Knut-Coup & Flocke-Hype

Der „Flocke-Hype 2008“ wäre ohne den „Knut-Coup 2007“ nicht denkbar. Am Anfang stand eine effektive Pressearbeit des Berliner Zoos in Bezug auf Knut – der Rest ist Mediengeschichte. Knut hat dem Berliner Zoo gut 5 Millionen Euro an Mehreinnahmen gebracht – doch auch wenn Knut durch seinen Paten Umweltminister Siegmund Gabriel zum Klimaschutz-Maskottchen gekürt wurde – auf die öffentlichkeitswirksam verbreitete Nachricht, dass ein Teil der Einnahmen in ein entsprechendes Projekt geflossen wäre, wartete man vergeblich. Dies ist eine verpasste Chance.

Gleichwie absurd der dahinter stehende Mechanismus sei – es sind genau diese „Knut-Momente“, in denen einem als Zoo alle Welt zuhört und zusieht – eine bessere Gelegenheit, das Image des modernen Zoos an sich in das Bewusstsein der Menschen zu transportieren, ist kaum denkbar.

Das Signal, das von einer öffentlich kommunizierten Verwendung der Mehreinnahmen für ein *in situ*-Projekt ausgegangen wäre, wäre klar gewesen: Die Zeit des Zoos als Insel ist vorbei; Zoo zu sein bedeutet heute, ein Knoten zu sein im Netz des

internationalen Natur- und Artenschutzes. In der täglichen Praxis des Zoobetriebs ist dies längst Realität – Zuchtbücher gibt es seit Langem und auch die Verknüpfung von *in situ* und *ex situ* Artenschutz bekommt eine immer größere Bedeutung – allein die breite Öffentlichkeit weiß davon so gut wie nichts und hat deshalb auch gar keine Möglichkeit, diesen Teil der Zoo-Arbeit zu wertschätzen.

Diese Wertschätzung aber fehlt dem Zoo. Denn sie macht genau den Unterschied aus zwischen dem Image des Schausteller-Betriebs und dem eines modernen Zoos. Für die vom Eisbär-Wahn betroffenen Zoos ergibt sich daraus eine besondere Verantwortung. Der Chance einer Image-Korrektur steht das Risiko gegenüber, ein überkommenes Zoobild in der Öffentlichkeit zu zementieren.

Bezogen auf die finanziellen Implikationen von Knut und Flocke gilt also, den individuellen Vorteil dem Nutzen gegenüber zu stellen, der dem Zoo im Allgemeinen aus der Chance einer dringend nötigen Image-Korrektur entsteht.

Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch die Einsicht des einzelnen Zoos, dass das „Image des Zoos im Allgemeinen“ für ihn eine entscheidungsrelevante Größe ist. Dieses Bewusstsein scheint noch nicht überall vorhanden zu sein. Provokant könnte man hier eine Analogie zu Debatten wie etwa um den Klimaschutz sehen, in der die wirtschaftlichen Interessen Einzelner gegen den Wert von monetär unzureichend quantifizierten Umweltgütern stehen – für einen Zoo sollte klar sein, auf welcher Seite er zu stehen hat.

Wie schwer es ist, als Zoo den Fokus der Berichterstattung aktiv in die gewünschte Richtung zu lenken, erfährt derzeit der Nürnberger Zoo. Der Versuch, aus den Erfahrungen mit Knut zu lernen und es im Fall von Flocke besser hinzubekommen, ist



zwar da, doch gestaltet er sich – besonders im Fernsehen – in der Regel als Kampf gegen Windmühlen. Hier gilt der Zoo in erster Linie als Garant für hohe Einschaltquoten – erreicht durch putzige Tierchen, süße, menschenähnliche Szenen und schöne Bilder – zu viel Inhalt stört diese Harmonie.

Doku-Soap & Co – Zoos sind Unterhaltung

Die Sicht der meisten Redaktionen ist: Warum problematisieren, wenn man sich doch einfach zurücklehnen und genießen kann? Zoos sind Unterhaltung, ernst genommen werden sie in aller Regel nicht. Bunte Geschichten als Ausgleich zum alltäglichen Nachrichten-Grau – Zoothemen kann jeder, ob das, was gesagt wird, stimmt, ist zweitrangig – es „versendet“ sich, wie man beim Fernsehen so schön sagt.

Die Tragik daran ist: die Zoos machen mit. Böse formuliert könnte man sagen: Der Unterhaltungsanspruch der Medien an die Zoos auf der einen und die Mediengleichheit der Zoos auf der anderen Seite drehen den Anspruch der Zooberichterstattung spiralförmig nach unten. Der Boom der Zoo-Doku-Soaps ist dafür das beste Beispiel.

Ob nun Berliner, Kölsche oder Nürnberger Schnauzen – auch nach Jahren scheint kein Ende in Sicht. Rund 50 Sendeplätze pro Woche sind in den verschiedenen Sendern für Zoo-Doku-Soaps reserviert. Das Kalkül der Sender ist klar: Solange die Quote stimmt, soll das ewig gleiche mit unterschiedlichem Lokal-Kolorit garniert wieder und wieder serviert werden – quotentechnisch ist der Kunde König.

Auf den ersten Blick kann diese Entwicklung den Zoos nur recht sein. Doku-Soaps bringen Besucher und sie fungieren als Multiplikator – so wird der Tierarzt, der nachmittäglich in ARD oder ZDF durch die Wohnzimmer läuft, auch in der Lokalpresse zum TV-Star stilisiert. Auf lokaler Ebene stärkt das die Position des Zoos.

Die entscheidende Frage aber lautet auch hier: welches Image von Zoo wird durch diese Welle transportiert? Angesichts der überragenden Bedeutung insbesondere des Fernsehens für die Meinungsbildung innerhalb der Gesellschaft sollten die Zoos diese Frage sehr ernst nehmen.

Eine klare Haltung gegenüber Doku-Soaps pflegt der Durrell Wildlife Conservation Trust in Jersey. Bei Dreharbeiten vor wenigen Jahren berichtete die damalige Marketing-Chefin Mary Young von ihrer Ablehnung einer Anfrage der BBC, in Jersey eine Doku-Soap zu drehen: „Wissen Sie, hier kommen Kamerateams aus Frankreich und Deutschland, um über unsere Artenschutzarbeit zu berichten; das ist, was uns wichtig ist. An Geschichten über Pfleger, die sich beim Versuch, laut fluchend einen Vari einzufangen den Knöchel verstauchen, haben wir kein Interesse.“

Jersey ist eine private Stiftung, die sich zudem aufgrund des dramatischen Rückganges der Touristenzahlen auf den Chan-

nel Islands schon damals in finanziellen Nöten befand. Umso beeindruckender ist die Stringenz, mit der Jersey sich in dieser Frage positioniert hat. Dennoch sei dahingestellt, ob man sich dieser puristischen Haltung unbedingt anschließen muss. Die maßgebliche Frage dahinter nämlich lautet: schaden Doku-Soaps dem Image der Zoos langfristig mehr, als sie ihm nützen?

Denn sie wissen nicht, was sie tun...

Genau diese Frage aber kann derzeit kein Zoo beantworten – und das ist ein Problem. Eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist nicht möglich, wenn man nicht weiß, welche Art der medialen Darstellung welche Botschaft transportiert. Es ist schlicht nicht zu verstehen, warum die Zoos bis heute keine kommunikationswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Doku-Soaps in Auftrag gegeben haben. Stattdessen verhalten sie sich wie Getriebene – keiner kann es sich heute leisten, nicht mitzumachen. Seit über drei Jahren rollt die Welle über sie hinweg, und sie sind kaum in der Lage, sie zu kanalisieren und zu kontrollieren.

Die Zoo-Mitarbeiter, ob Pfleger oder Wissenschaftler, treten inzwischen auf – und mancher mag sich auch so fühlen – wie Medienprofis, aber: sie sind es nicht. Denn in aller Regel kommt ihnen im TV-Zirkus viel zu oft die Rolle des Clowns zu. Diese Rolle aber steht in krassem Widerspruch zum inneren Anspruch der Zoos.

Das hohe Maß an Medienpräsenz der Zoos in den letzten Jahren ist also alles andere als ein Grund zu ungetrübtem Jubel. Die Verantwortung hierfür liegt zu einem beträchtlichen Teil bei den Zoos selbst. Sie lassen sich von den Bedürfnissen der Mediengesellschaft die Inhalte diktieren und dies auf teilweise erschreckend unreflektierte Art und Weise. Im Spiel zwischen Medien und Zoo setzt nicht der Zoo die Agenda, sondern die Medien. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Die Ursachen für derlei suboptimale Performance liegen indes nicht nur bei den einzelnen Zoos – die Hauptursache liegt in der strukturellen Organisation der Zoos insgesamt. Der Kern des Problems wird sichtbar, wenn man die Ebene der Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne verlässt und sich auf die Ebene des Marketings begibt.

Die strukturelle Organisation der Zoos ist anachronistisch

Was sind Zoos für Unternehmen? Auf den ersten Blick handelt es sich – ob nun öffentlich oder privat – um völlig eigenständige Betriebe, die darauf angewiesen sind, wirtschaftlich über die Runden zu kommen und sich inhaltlich zu profilieren. Jeder Zoo ist bemüht, eine Art Alleinstellungsmerkmal zu kreieren, welches ihm öffentliche Wahrnehmung und zählbaren Zuspruch garantiert. Das ist die objektive Herausforderung, der sich jeder einzelne Zoo stellen muss.



Aber wie steht es um das Verhältnis zwischen den Zoos? Stehen sie in Konkurrenz zueinander? Die Antwort kann nur ein klares Nein sein.

Der Grund ist einfach: kein Individuum und kein Zoo ist in der Lage, eine Art zu erhalten, nur die Summe aller Einzelaktivitäten kann dies leisten. Das Selbstverständnis der Zoos, sich als „Drehscheibe des internationalen Artenschutzes“ zu betrachten, ist *nur* als Kollektiv zu halten. Ein „schlechter“ Zoo ist deshalb für einen benachbarten „guten“ Zoo keine Chance, sondern ein Problem. Alexander van Hooff hat diese Einsicht einmal sehr plastisch formuliert. Er sagte: „Uns wäre es sehr lieb, wenn die Zoos der Region sich schneller erneuern würden, das würde die Akzeptanz der Zoos erhöhen und damit auch unserem Betrieb nützen.“

Übersetzt in wirtschaftliche Terminologie heißt dies nichts anderes, als dass es sich bei Zoos nicht um konkurrierende Unternehmen handelt, sondern um Teile *eines* Großkonzerns Zoo. Die einzelnen Zoos treten nicht als Substitutionsgüter auf, sondern als Komplementärgüter – mit anderen Worten: wenn ich *einen* Zoo gerne besuche, besuche ich auch gerne einen *anderen* Zoo – wenn mich der *eine* Zoo vergreift, zögere ich, bevor ich einen anderen ausprobiere.

Viele Zoos, ein Ziel, ein Konzern

Jeder Zoo stellt ein Modell der Dachmarke Zoo dar – diese definiert sich über das gemeinsame Markenversprechen „Drehscheibe des internationalen Artenschutzes“.

Das heißt nicht, dass sich die einzelnen Zoos, was ihre thematische und pädagogische Ausrichtung angeht, gleichen sollten – ganz im Gegenteil. Um im Wettbewerb auf dem hart umkämpften Markt des Freizeit- und Bildungssektors erfolgreich sein zu können, stellt es sogar einen enormen Vorteil dar, wenn man sich als Marke breit aufstellt. Da haben eher traditionalistische Zoos wie Berlin ebenso Platz wie der Erlebniszoo oder der spezialisierte Reptilienzoo.

In der Theorie ist die Sache also einfach: Es gibt eine Dachmarke Zoo mit dem zentralen Markenversprechen und es gibt die einzelnen Modelle, die sich auf ihrer jeweiligen lokalen Ebene positionieren.

In der Praxis funktioniert diese Struktur auch – zumindest was die wissenschaftlich-inhaltliche Arbeit angeht (Beispiel Zuchtbücher). Ganz anders sieht die Praxis jedoch im Hinblick auf die öffentliche Wahrnehmung von Zoos aus. Hier kämpft und steht jeder Zoo für sich allein. Kurz gesagt: für die Öffentlichkeit existieren nur einzelne Zoos – die „Marke Zoo“ gibt es überhaupt nicht!

Für die Außenwahrnehmung der Zoos hat dies fatale Folgen. Denn in der öffentlichen Wahrnehmung und Sensibilisierung liegt eine der zentralen Aufgaben der Zoos. Genau hier aber

klaffen Eigenanspruch und Fremdbild inzwischen dramatisch auseinander.

Das Ergebnis, das man bekommen würde, wenn man eine repräsentative Umfrage machte, wofür der Begriff „Zoo“ steht, fiel ernüchternd aus. Natürlich würden einige Menschen auch die Artenschutzarbeit usw. betonen, im Großen und Ganzen aber würde man ein buntes Kaleidoskop an Assoziationen erhalten, von süßen Jungtieren, über Kinderfreude, bis hin zum leidigen Tierknast.

Fakt ist: Während sich die Arbeit der Zoos in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt hat, ist das Außenbild der Zoos im Vergleich dazu erschreckend gleich geblieben. Während sich die Arbeit der Zoos immer stärker vernetzt, bleibt der Zoo in der Wahrnehmung der Menschen ein Einzelkämpfer.

Gleichzeitig aber argumentiert man in jeder Diskussion, in der man die Institution Zoo verteidigt, maßgeblich eben mit dieser Vernetzung – in der globalen Kooperation der Zoos liegt genau ihre Stärke und ihre größte Existenzberechtigung.

Konzern ohne Kommunikation

Fazit: Das zentrale Markenversprechen der Zoos ist in den Köpfen der Menschen nicht verankert und verfehlt damit sein Ziel. Das Grundproblem ist: Eine Marke braucht eine Stimme – die Zoos aber haben keine. Im Bereich des Tiermanagements sind sie längst zu einem Konzern zusammen gewachsen – was bis heute völlig fehlt ist jegliche Form der Konzernkommunikation.

Eine entsprechende Stelle der Zoos ist dringend erforderlich. Sie könnte genau die Aufgaben übernehmen, die bei dem derzeit praktizierten dezentralen Auftreten in der Öffentlichkeit durchs Gitter fallen.

1. Politische Lobbyarbeit

Ein kleines aktuelles Beispiel ist der Beschluss des hessischen Landtages, das Halten von giftigen Tieren generell zu verbieten. In der gesamten Anhörung kam so gut wie kein Experte zu Wort, das Ergebnis war ein klassischer Fall von erfolgreicher Lobbyarbeit verschiedener Tierschutzgruppen – Resultat: ausgerechnet im Jahr des Frosches sind ab sofort Haltung und Vermehrung u.a. von *Phyllobates terribilis*, dem schrecklichen Baumsteiger in Hessen verboten. Selbst wenn die Zoos hiervon nicht direkt betroffen sind – in solchen Fällen ist die Zoogemeinschaft gefragt, proaktiv tätig zu werden als politischer Lobbyist.

2. Projektmanagement gemeinsamer Kampagnen.

Es ist allgemein bekannt, wie zeit- und kraftaufwändig beispielsweise die regelmäßigen EAZA-Kampagnen sein können und wie ärgerlich dünn dagegen oft das Resultat ausfällt. Auch dies ist kein Zufall, wenn man sich die in manchen Zoos in den hintersten Winkeln aufgestellten Kampagnen-Schilder anschaut: das Signal, das von ihnen ausgeht erinnert eher an einen



Offenbarungseid: „Seht her, ich bin ein Feigenblatt“ – das muss besser werden.

3. Auftragsvergabe für allgemein relevante Studien

Ein Beispiel hierfür sind die oben genannten Doku-Soaps. Man könnte sich aber auch ganz andere Themen vornehmen, die für das Marken-Image der Zoos ebenso relevant sind, etwa die Frage: welches Signal geht von der jeweiligen Gestaltung und dem Angebot der Zoos in Sachen Gastronomie oder Shop aus? Da trifft man heute noch leider viel zu oft eine Gastronomie auf dem Niveau von städtischen Freibädern, Motto: „Lauwarme Cola und eiskalte Wurst“ und viel zu wenig Beispiele wie die Afrika-Lodge in Leipzig, die das Signal aussenden: Zoo ist schick, ist qualitativ hochwertig, Zoo hat Anspruch. Diesem Thema wird in den Zoos bislang viel zu wenig Beachtung geschenkt.

4. Erarbeitung von Krisen-PR-Plänen

Diese können ein wichtiges Instrument zur Unterstützung einzelner Zoos in akuten Fällen werden, z.B. bei den regelmäßig erfolgenden Attacken radikaler Tierschützer auf einzelne Institutionen. Auch hier beschränken sich besonders die deutschen Zoos bislang fast ausschließlich darauf, hektisch zu reagieren, anstatt koordiniert zu agieren. Und: auch aus den Erfahrungen aus Knut- und Flocke-Wellen kann man lernen und seine Schlüsse für die Zukunft ziehen.

5. Implementierung der Dachmarke Zoo

Man stelle sich die Wirkung einer nationalen Werbekampagne vor „Leute, geht in den Zoo!“ Die Reaktion wäre zunächst

Verwunderung („In welchen denn?“), im zweiten Schritt aber eine geänderte Wahrnehmung von Zoo („Aha, es ist ganz egal in welchen, denn die gehören irgendwie alle zusammen“). Diese Art der „Überraschung“ hat einen gänzlich anderen Effekt als die üblichen regionalen Zooplakate.

Besonders im Hinblick auf die Medien empfiehlt sich zudem der gezielte Aufbau von Gesichtern, die für die Marke Zoo stehen und als übergeordnete Ansprechpartner installiert werden – die heutige dezentrale Praxis der Medienarbeit sorgt besonders bei übergeordneten Themen für beständige Ratlosigkeit auf Seiten der Medien, wer denn wohl der richtige Ansprechpartner für das entsprechende Thema sein könnte – mit der Folge, dass der aus Sicht der Zoos „richtige“ Ansprechpartner nicht zu Wort kommt. Auch hier kann eine etablierte Konzernkommunikation koordinierend tätig werden.

Diese Liste kann nach Belieben erweitert werden – all diesen Punkten ist gemeinsam, dass sie nicht in den Zuständigkeitsbereich des einzelnen Zoos fallen.

Um in der heutigen Mediengesellschaft als Partner auf Augenhöhe mitspielen zu können, brauchen die Zoos eine übergeordnete Kommunikation, die entsprechend ausgestattet ist mit Personal, Budget und Kompetenzen. Anders werden die Zoos ihr Versprechen als Drehscheibe des internationalen Artenschutzes nicht effizient erfüllen können.

Kontakt:

Björn Encke
ZDF, Berlin
Großbeerenstraße 84
D-10963 Berlin
Encke.B@zdf.de



Was ist ein guter Zoo - Innensicht

■ **Dagmar Schratte**
Tiergarten Schönbrunn



Zusammenfassung

Was als „guter Zoo“ bezeichnet wird ist wesentlich vom Zeitgeist bestimmt. Die Beurteilung ist also heute eine andere als etwa vor einem halben Jahrhundert. Dabei sind die Blickwinkel jedoch durchaus unterschiedlich. Keiner kann für sich in Anspruch nehmen, das ganze Bild zu sehen, aber alle tragen Mosaiksteinchen zum Gesamtbild bei. Auch hat sich das Selbstverständnis der Zoos im Laufe der Zoogeschichte wesentlich geändert und damit nicht nur das Erscheinungsbild der Zoologischen Gärten entscheidend geprägt. Moderne Zoos sehen ihre vorrangigen Aufgaben in der Teilnahme an Umwelt- und Naturschutzaktivitäten, wie sie in der Welt-Zoo- und Aquarium-Naturschutzstrategie festgelegt sind. Die Strategie, ebenso wie die EU-Zoorichtlinie von 1999 und die nationalen Erlasse zu ihrer Umsetzung nehmen die vier von HEDIGER definierten Aufgaben der Zoos auf. Diese Aufgaben sind also festgeschrieben, ein guter Zoo wird die Voraussetzungen dafür schaffen, dass auch alle diese Aufgaben erfüllt werden können.

Zoos waren und sind immer ein Spiegel menschlicher Gesellschaft. Was als „guter Zoo“ bezeichnet wird ist also wesentlich vom Zeitgeist bestimmt. Noch in den 1950er und 1960er Jahren hatten die Menschen nichts dabei gefunden, wenn Tiger oder auch Menschenaffen auf wenigen Quadratmetern Kachelboden leben mussten. Das war wohl auch damit begründet, dass auch die Lebens- und Wohnqualitäten der Menschen viel geringer waren als heute. Die Qualität der Gehege wurde von den Besuchern nach dem damaligen eigenen Lebensstandard bemessen. So wird in der Arbeiterzeitung vom 8.10.1955 über den Tiergarten Schönbrunn berichtet: *„Die Nashörner haben ihre neue Wohnung schon bezogen, sie leben dort sehr modern in getrennten Schlafzimmern. Flusspferde bewohnen einen Palast mit einem großen Schwimmbecken, Elefanten beziehen ein neues Heim mit schönem Auslauf“.*

Auch wenn wir noch weiter zurück blicken in die Mitte des 19. Jahrhunderts, so findet man zahlreiche Beschreibungen des Tiergartens – damals Menagerie - Schönbrunn, in dem die damalige Qualität der Gehege äußerst positiv dargestellt wurde. Als Beispiel sei hier ein Beitrag am Titelblatt im *Österreichischen Zuschauer*, Jg. 1840 zitiert: *„Die Menagerie im Lustparke zu Schönbrunn ward durch den Ankauf der Thiersammlung des Herrn Polito (Anmerkung: ein aus London kommender Wandermenagerist) auf das Glänzendste vermehrt; die wilden Beeste kommen aus ihren stinkenden hölzernen Kajüten in herrliche Zwinger, ein jedes erhält seine eigene romantische Villa inmitten eines reizenden Gärtchens, seinen Salon, sein Speisezimmer, sein Schlafkabinett, sein Boudoir, sein Antichambre; kurz es ergeht hier manchen Affen so himmlisch, wie es nur einem Affen gehen kann, den die launige Glücksgöttin aus dem Sumpfe der Alltäglichkeit plötzlich emporhebt zum Paradiese irdischen Reichthums“*

Wenn diesem Beitrag auch durchaus ein satirischer Unterton zugrunde liegt, so ist er doch einer der vielen Beispiele dafür, wie der Zoo von der Öffentlichkeit, dem jeweiligen Zeitgeist entsprechend, wahr genommen wurde.

Heute haben wir andere Vorstellungen von Kriterien für einen guten Zoo, die sich nicht nur auf die Architektur der Zeit und den Geschmack der wechselnden Besuchergruppen beschränken. Die Blickwinkel sind jedoch durchaus sehr Unterschiedliche:

- Sprechen wir von einem guten Zoo, wenn er ein besonders zahlreiches Besucheraufkommen hat?
- Oder muss ein guter Zoo besonders viele Tiere und Arten aufweisen? Oder die attraktivsten Tiere?
- Sprechen wir dann von einem guten Zoo, wenn er die besten Anlagen vorzuweisen hat und die Kriterien einer artgemäßen Tierhaltung erfüllt?
- Kommt es auf die Größe der Gehege an?
- Oder auf das beste Marketing?
- Unumstritten ist eine gute Didaktik, aber können wir bei Vorhandensein einer solchen schon von einem guten Zoo sprechen?
- Muss ein guter Zoo heute Erlebniswelten mit Tierhaltung verbinden?
- Oder bleibt das Erlebnis in einem guten Zoo einfach die Begegnung mit dem Tier? Und wenn es so ist, ist es notwendig, dieses im Rahmen von diversen Vorführungen zu präsentieren?
- Können wir heute nur dann von einem guten Zoo sprechen, wenn er genügend Forschungs- und Artenschutzprojekte *in situ* und *ex situ* vorweisen kann?
- Oder sind wir nur dann ein guter Zoo, wenn uns auch die Medien als einen solchen bezeichnen?



Keines der genannten Kriterien ist ein Maßstab für eine Beurteilung eines Zoos und doch kommt ihnen allen eine Bedeutung zu, allerdings nur als Mosaiksteinchen eines Ganzen.

Gesellschaftliche Veränderungen und Änderungen der Ethik hatten schon immer einen großen Einfluss auf die Haltung des Menschen zu Natur und Umwelt, und dementsprechend natürlich auch auf die Haltung zum Zoo. So hat sich das Selbstverständnis der Zoos im Laufe der Zoogeschichte wesentlich geändert und damit nicht nur das Erscheinungsbild der Zoologischen Gärten entscheidend geprägt.

Das zunehmende Bewusstsein für die heutige Umweltproblematik führte gerade in den letzten Jahren zu einer grundlegenden Änderung der Zoophilosophie und Zoopolitik. Zoologische Gärten haben heute zusätzlich eine Bedeutung für die Erhaltung der Tierwelt gewonnen. Moderne Zoos sehen ihre vorrangigen Aufgaben in der Teilnahme an Umwelt- und Naturschutzaktivitäten. In der World Zoo Conservation Strategy, herausgegeben von der WAZA und der IUCN erstmals im Jahr 1993, wurden diese Aufgaben definiert und als Verpflichtung für die Zoos niedergeschrieben.

Die vier Aufgaben der Zoos finden sich heute etwa auch in der EU-Zoorichtlinie von 1999, umgesetzt unter anderem durch die Zooverordnung zum Österreichischen Bundestierschutzgesetz.

Was sind aber nun die Voraussetzungen um diese Aufgaben zu erfüllen?

- Ein Zoo hält und präsentiert lebende Tiere. Die Grundvoraussetzung für einen guten Zoo ist also eine für die Tiere optimale, immer dem neuesten Wissenstand angepasste Tierhaltung.
- Ein guter Zoo hat aber für das Wohl der Tiere **und** dem Wunsch des Menschen nach einem positiven Tiererlebnis zu sorgen. Eine artgemäße Tierhaltung muss also auch von den Besuchern als eine solche empfunden werden. Mit einer Tierhaltung, die beim Besucher Mitleid erregt, wird der Zoo seinen Aufgaben nicht gerecht, vor allem wird es ihm nicht gelingen, die Besucher für Fragen des Natur- und Artenschutzes zu sensibilisieren.
- Ebenso wichtig wie eine hohe Qualität der Tierhaltung, ist auch eine gute Mitarbeiterführung. Dazu zählt neben einer soliden Ausbildung auch eine ständige Weiterbildung der Mitarbeiter. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind die Grundlage für den tiergärtnerischen und wirtschaftlichen Erfolg eines Zoos. Nur wenn die Kommunikation innerhalb des Betriebes funktioniert, wenn die Mitarbeiter sich mit einem Leitbild des Zoos identifizieren und es auch leben, wird die Philosophie und die Wertvorstellungen eines Zoos auch glaubwürdig nach außen vertreten. Immer wieder kann man erleben, dass der Tiergartenbesucher für einzelne Mitarbeiter eher ein Störfaktor ist, in einem guten Zoo weiß der Mitarbeiter, dass der Besucher Ansprechpartner und Multiplikator, aber als zahlender Gast auch Hauptfinanzier des Zoos ist.

- Ein gut funktionierender Zoo braucht drei Säulen: den Tierbestand, die Mitarbeiter und die wohlwollende Öffentlichkeit. Jedes Unternehmen und natürlich auch jeder Zoo braucht für einen langfristigen Erfolg ein positives Image, am besten auch noch ein unverwechselbares, sozusagen ein Markenzeichen. Der Zoo muss außerdem seine Zoophilosophie und –politik glaubwürdig nach außen vertreten. Es stimmt bedenklich, dass die breite Öffentlichkeit über die Aufgaben und Tätigkeiten eines modernen Zoos immer noch nicht ausreichend informiert ist und Zoos immer noch als das sieht, was sie schon seit Jahrzehnten nicht mehr sind: als reine Schaubetriebe. Ein guter Zoo versucht hier gegen zu arbeiten, sich als Kompetenzzentrum für Tier-, Natur- und Artenschutz zu etablieren.
- Natur- und Artenschutz zu betreiben und die Öffentlichkeit für diese Belange zu sensibilisieren ist heute wohl unbestritten einer der wichtigsten Aufgaben moderner Zoos. Der Zoo kann jedoch nur die Menschen beeinflussen, die ihn auch besuchen. Er muss also im Interesse seiner pädagogischen Effizienz möglichst viele Menschen anziehen, um sie mit seiner Botschaft erreichen zu können: die Förderung des öffentlichen und politischen Bewusstseins für die Notwendigkeit des Natur- und Artenschutzes.
- Die Aufgaben eines Zoos wahrzunehmen kostet Geld. Je mehr Besucher und damit je mehr Einnahmen ein Zoo hat, umso mehr Aktivitäten kann er finanzieren. Ein guter Zoo muss also attraktiv für die Besucher sein, er muss nicht nur die Grundbedürfnisse seiner Tiere sondern auch die seiner Besucher kennen und befriedigen. Er muss Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Lobbying betreiben, nur so wird er auch den ökonomischen Erfolg haben, um seine Aufgaben erfüllen zu können.

Die Aufgaben der heutigen Zoos sind festgeschrieben, ein guter Zoo wird die Voraussetzungen dafür schaffen, dass auch alle diese Aufgaben erfüllt werden können.

Die Stärke eines guten Zoos liegt aber für mich nach wie vor in der Kommunikation als Botschafter und Vermittler zwischen Mensch, Tier und Natur. Zoos haben durch den engen Mensch-Tier-Kontakt den Vorteil, die Werte nicht nur informativ, sondern auch emotional zu vermitteln. Und dieses Selbstverständnis eines Zoos ist nicht neu. Schon 1940 schreibt Karl Max Schneider (Direktor im Zoo Leipzig von 1934 - 1955) in seiner Antwort auf einen Brief des Herrn Baron Jakob von Uexküll: *„Die höchste und ureigene Aufgabe des Zoologischen Gartens erblicke ich in der Erziehung weiter Volkskreise zur Ehrfurcht vor Gottes Schöpfung, mit anderen Worten – zur Hinleitung zum Schutz der Natur“* (D. Zoologische Garten, N.F.12, 1940).

Kontakt:

Dr. Dagmar Schratzer
Tiergarten Schönbrunn
Maxingstrasse 13b
A-1130 Wien
office@zoovienna.at



Der Akkreditierungsprozess für amerikanische Zoos durch die AZA

■ **Cornelia Ketz-Riley**
Oklahoma State University, USA



Zusammenfassung

Von den etwa 2400 in den USA zugelassenen Zoos sind nur 216 Mitglied bei der American Association of Zoos and Aquariums (AZA). Diese müssen von der AZA festgelegten Standards genügen, die höher sind, als die für die behördliche Zulassung vorgeschriebenen. Für die Überwachung und Leitung des Programms hat die AZA eine Akkreditierungskommission gebildet. Der Akkreditierungsprozess dauert bis zu sechs Monaten und beinhaltet eine Inspektion von zwei bis vier Tagen. Er schliesst die Beurteilung des Tierbestandes, der tierärztlichen Betreuung, des Betriebs im Allgemeinen und der Zukunftsplanung ein. Alle fünf Jahre ist eine Neuakkreditierung erforderlich.

Geschichte

Die American Association of Zoos and Aquariums (AZA) wurde 1924 als Zooverband gegründet. Bis zum Jahre 1974 war es den Amerikanischen Zoos möglich, ohne offizielles Beurteilungsverfahren Mitglied zu werden. Danach wurde auf freiwilliger Basis ein Akkreditierungsverfahren eingeführt, dem sich einige Zoos zum Zweck unterzogen, höhere Anerkennung in der Öffentlichkeit zu erlangen. In den folgenden Jahren wurde der Bewerbungs- und Akkreditierungsprozess entwickelt, der dann ab 1985 für Zoos zur Mitgliedschaftsaufnahme obligatorisch wurde.

Im Jahre 2008 beläuft sich die Zahl der Institutionen, die durch das United States Department of Agriculture (USDA) lizenziert sind, auf ungefähr 2400. Davon sind 216 Institutionen AZA-Mitglieder.

Mission Statement und Ziele

Die AZA hat sich zur Aufgabe gemacht, höchste Standards für die Zoologische und Aquaristische Industrie einzuführen, aufrechtzuerhalten und ständig weiterzuentwickeln. Die Standardkontrolle soll durch Selbstevaluation, Vorort-Inspektion und Qualitätsbeurteilung durch Gleichgestellte aus der Zooindustrie erfolgen. Durch eine solche Qualitätskontrolle soll erreicht werden, dass heutige Zoos und Schauaquarien nach höchsten Standards geführt werden. Daher entsprechen die Anforderungen der AZA nicht den durch das USDA für die Zooindustrie festgelegten üblichen Standards. Zoos sollen durch die AZA Mitgliedschaft dazu angeregt werden, sich zu qualitativ anspruchsvollen Institutionen zu entwickeln.

Die AZA Akkreditierungskommission und ihre Aufgaben

Die Akkreditierungskommission setzt sich aus einem Vorsitzenden und elf Mitgliedern zusammen, die in - hinsichtlich Grösse und finanzieller Strukturierung - unterschiedlich geführten Zoos angestellt sind. Die Wahl der Kommissionsmitglieder erfolgt gestuft. Damit soll eine bessere Interessenwahrung und Kontinuität innerhalb der Kommission gewährleistet werden. Jedes Kommissionsmitglied wird für drei Jahre gewählt und kann einmal wiedergewählt werden. Hinzu kommen Mitglieder aus verschiedenen Fachbereichen mit beratender Funktion, die ebenfalls für drei Jahre gewählt werden, aber kein Stimmrecht haben.

Die Kommissionszusammensetzung soll Expertise in drei Hauptbereichen vertreten:

- Operation/Management eines Zoos
- Management/Pflege eines Zootierbestandes
- Veterinärmedizinische Betreuung von Zootieren

Zum Aufgabenbereich der AZA Kommission gehören:

- Sicherung der Qualitätsstandards durch Erstellen von Richtlinien
- Prüfung von Mitgliedschaftsbewerbungen
- Auswahl des Inspektions-Teams
- Prüfung des Inspektionsberichtes
- Anhörung
- Erteilung/Ablehnung der Mitgliedschaft

Amerikanische Zoos und Aquarien unterliegen bestimmten Gesetzen und Verordnungen. Das Amerikanische Landwirtschaftsdepartement (USDA) stellt die höchste Kontrollinstanz



für die Zooindustrie auf gesamt-bundesstaatlicher Ebene dar. Daneben sind Zoos der verschiedenen Staaten zum Teil unterschiedlichen einzelstaatlich kontrollierten Gesetzen unterworfen.

Zur Erwerbung der AZA Mitgliedschaft müssen Zoos Qualitätsstandards entwickeln, die den AZA Richtlinien entsprechen. In Fällen, wo die AZA Richtlinien strenger ausfallen, als von staatlichen und bundesstaatlichen Behörden vorgegeben, müssen sich Mitgliederzoos den AZA Richtlinien unterwerfen.

Die AZA Richtlinien werden von speziellen Komitees innerhalb der AZA Akkreditierungskommission aufgestellt und durch stetige Revision den laufenden Entwicklungen auf dem Zoogebiet angepasst.

Der Akkreditierungsprozess

1. Schriftliche Bewerbung in fünffacher Ausfertigung. Hartkopie oder elektronische Kopien sind möglich. Dabei wird ein Handbuch erstellt, das die Führung der Institution nach AZA Richtlinien aufzeigen soll. Und es muss ein zusätzlicher Fragenkatalog ausgefüllt werden.
2. Ein AZA Kommissionsmitglied wird der Institution als primär zuständiger Experte zugeteilt. Dieser Experte unternimmt die erste Prüfung der Bewerbungsunterlagen und stellt das Inspektionsteam zusammen.
3. Das Inspektionsteam führt eine Vorort-Inspektion der Institution durch und erstellt einen Bericht, der der Kommission vorgelegt wird.
4. Während einer Anhörung durch die gesamte Kommission hat die Leitung der Institution Gelegenheit zur Stellungnahme.
5. Nach Prüfung sämtlicher zur Verfügung stehender Fakten entscheidet die Kommission für oder gegen eine Aufnahme in die AZA.

Die Inspektion

Das Team

Das Inspektionsteam setzt sich aus 2 bis 4 Inspektoren zusammen. Die Inspektoren sind anerkannte Experten, angestellt in AZA akkreditierten Institutionen. Die Grösse des Teams wird in Abhängigkeit von der Grösse der zu evaluierenden Institution festgelegt. Bei der Zusammensetzung des Teams wird darauf geachtet, dass ein Teammitglied bereits als Inspektor bei der letzten Inspektion anwesend war, um eine gewisse Kontinuität im Inspektionsprozess zu wahren. Einer der Inspektoren sollte möglichst aus einem Zoo mit vergleichbarer Struktur kommen, um eine Vergleichsbasis erstellen zu können. Jedem Team soll ein Tierarzt als Inspektor zugeteilt sein.

Der AZA Inspektor

Um Inspektor für die AZA-Akkreditierungskommission zu werden, muss die Person Einzelmitglied bei der AZA und bei einer AZA akkreditierten Institution angestellt sein. Eine Aus-

nahme gilt für Tierärzte, die in erster Linie Mitglied bei der American Association of Zoo Veterinarians (AAZV) sein müssen. Zusätzlich wird eine fünfjährige Berufserfahrung in der Zooindustrie vorausgesetzt. Zur Erteilung der Inspektorenbefugnis muss ein Training absolviert werden, welches alle drei Jahre zu wiederholen ist. Von Inspektoren wird ein unparteiisches Verhalten erwartet und die Person sollte nach Möglichkeit zweimal im Jahr für Inspektionen zur Verfügung stehen.

Durchführung der Inspektion

Die Vorort-Inspektion erfolgt in der Regel in vier Teilen. Zuerst wird eine Gesamtinspektion des Zooareals mit Gehegen und Gebäuden im ganzen Team durchgeführt. Danach setzen sich die einzelnen Inspektoren ab, um eine gründlichere Inspektion gemäss ihrem Erfahrungsgebiet vorzunehmen. Während dieses Teils der Inspektion werden Interviews mit Personal, Management und Zooleitung durchgeführt und Unterlagen gesichtet. Danach trifft sich das Team, um die Ergebnisse zu besprechen und den Bericht zu erstellen. Zuerst wird ein Fragenkatalog im gleichen Sinne wie in den Bewerbungsunterlagen ausgefüllt. Danach wird eine Liste besonderer Eindrücke, gravierenderer und geringerer Probleme erstellt. Zum Schluss wird ein Ausgangsinterview mit der Zooleitung geführt, worin auf die Problemliste eingegangen wird. Noch während der Zooinspektion und während des Interviews wird auf kleinere Probleme hingewiesen, wodurch der Institution Gelegenheit gegeben wird, diese noch in Anwesenheit des Inspektionsteams zu beheben, womit diese Probleme dann aus dem Bericht entfernt werden können.

Die gesamte Inspektion wird je nach Grösse der Institution in zwei bis vier Tagen durchgeführt.

Beurteilungskriterien

A) Tierbestand

- Evaluation von Habitat/Enrichment
- Umfang und Struktur des Tierbestandes
- Soziale Gruppierung
- Arterhaltungsprogramme
- Forschungsprojekte

B) Tierärztliche Betreuung

- Gesundheit/Ernährung
- Präventivprogramm

C) Operation/Management

- Sicherheitsprotokolle
- Zustand von Gebäuden und Einrichtungen
- Dokumentation
- Gästebetreuung
- Qualität der Angestellten
- Finanzielle Struktur
- Behördliche Kontrolle/Zooführungsstruktur
- Unterstützungsorganisationen
- Zoopädagogisches Programm

D) Zukunftsplanung

- Masterplan
- Entwicklung neuer Gehege
- Struktur des Unterhalts von Gebäuden und Gehe-



gen/Renovationen

Liste häufig vorkommender schwerwiegender Probleme

- Unübersichtlichkeit der Kontrolle/Führungsstruktur
- Unübersichtlichkeit der finanziellen Sicherheit
- Ungenügende Anzahl Angestellter
- Sicherheitsprotokolle ungenügend strukturiert oder nicht eingehalten
- Ungenügende Sicherheit der Dokumente: fehlende Duplikate, ungeschützte Duplikate

Liste häufig vorkommender geringerer Probleme

- Abblätternde Anstriche
- Rost/Holzverfall in Kontaktzonen der Tiere
- Ständig angeschlossene Verlängerungskabel
- Bröckelnder Asphalt im Besucherbereich
- Servicebereiche zu klein, zu dunkel, schlecht organisiert
- Mangelnde und mangelhafte Sicherheitsbarrieren und Zäune
- Mangelhafte oder fehlende Feuerlöscher
- Mangelhafte oder fehlende Erste Hilfe Stationen
- Mangelhafte oder fehlende MSDS-Formulare in Bereichen, wo häufig Chemikalien angewendet werden

Aus der Auflistung wird ersichtlich, dass selten Mängel auftauchen, die sich auf die Tierpflege oder Tierhaltung beziehen. Das ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass zoologische Einrichtungen in der Regel zweimal im Jahr unangemeldet durch das USDA inspiziert werden, wobei besonderen Wert auf Tierhaltung, Tiergesundheit und Tierschutz gelegt wird. In diesen Bereichen überschneiden sich die Evaluationskriterien des USDA und der AZA.

Schlussfolgerung

Der gesamte Akkreditierungsprozess dauert bis zu sechs Monaten. Die Anhörungen erfolgen zweimal pro Jahr.

Durch die Inspektion erfolgt eine Beurteilung des *status quo* des Zoos, wie sich der Zoo im Moment der Inspektion präsentiert. Doch wird auch darauf geachtet, dass der Zoo Zukunftspläne

für finanzielle Sicherheit und Strukturplanung hat.

Die Beurteilung erfolgt durch Experten aus den eigenen Reihen, wodurch eine gegenseitige Qualitätskontrolle erreicht werden sollte.

Da die Richtlinien stetigem Wandel unterworfen sind und neuesten Erfahrungs- und Forschungsgrundlagen angepasst werden, ist die Akkreditierung begrenzt und muss alle 5 Jahre beantragt werden.

Aus der AZA Mitgliedschaft ergeben sich einige Vorteile für die Institutionen. Die Akkreditierung ermöglicht den Zoos eine Bestätigung der Qualitätsstandards durch regelmässige Evaluation. Damit ist höhere Anerkennung auf professioneller und auf öffentlicher Ebene verbunden. Dadurch entwickelt der Zoo eine stärkere Anziehungskraft für qualitativ bessere Angestellte und für interessierte Besucher. Viele kleinere Zoos haben eine stärkere finanzielle Unterstützung durch öffentliche und private Geldgeber erhalten, nachdem sie durch die AZA Mitgliedschaft einen höheren Qualitätsstandard aufweisen konnten.

Außerdem haben akkreditierte Institutionen ein besseres Netzwerk für die Tierkollektion zur Verfügung, was den Teraustausch zu Zuchtzwecken erleichtert und die Möglichkeit zur Beteiligung an Artenschutzprogrammen und –Projekten verbessert.

Nicht zuletzt stellt die AZA mit ihren Institutionsmitgliedern eine starke Lobby dar, wodurch die Interessen der Institutionen und deren Tiere besser gewahrt werden können und eine bessere Öffentlichkeitsarbeit auf dem Gebiet des Natur- und Artenschutzes und der Öffentliche Gesundheit geleistet werden kann.

Quellen

1. www.aza.org
2. The accreditation standards and related policies (2008)
3. The guide to accreditation of zoological parks and aquariums (2008)
4. The accreditation inspector's handbook (2008)

Kontakt:

Cornelia J. Ketz Riley, DVM
 Department of Veterinary Clinical Sciences
 College of Veterinary Medicine, Oklahoma State University
 Farm Road
 Stillwater, Oklahoma, 74078, USA.
 Email: cornelia.ketz-riley@okstate.edu



Qualitätssysteme

■ Claudio Temporal
Grün Stadt Zürich



Zusammenfassung

Verständnis und Auffassung von Qualität sind sehr unterschiedlich und abhängig von den Empfindungen des Einzelnen. Weil es im Kontext Zoo unterschiedliche Anspruchsgruppen gibt, entstehen diverse und zum Teil kontroverse Meinungen darüber, was ein guter Zoo ist. Zoos müssen sich darüber klar werden, was ihr Qualitätsverständnis ist, wie und womit sie Qualität messen können und welchen Nutzen sie aus einem definierten Qualitätsstandard ziehen können. Zur Beurteilung der Qualität können die ISO-Normen 9001 und 14001 herangezogen werden oder der Schritt zur EFQM Excellence getan werden. Für Vermarktungszwecke sollen tunlichst bestehende Labels gestärkt und keine neuen geschaffen werden.

Qualität?! Was ist Qualität? Was ist gute Qualität? Kann Qualität systematisiert werden?

Das Verständnis und die Auffassung davon, was Qualität ist, ist sehr unterschiedlich. An Hand des Beispiels Banane möchte ich aufzeigen was genau gemeint ist. Die folgenden Bilder und Fragestellungen verdeutlichen die Komplexität um das Verständnis was Qualität und eine „gute“ Qualität ist.

Ist eine Grün/gelbe Banane eine gute Qualität?



Ist eine etwas gereifere Banane eine gute Qualität?



Ist eine ganz andere Form eine gute Qualität? (Meine bevorzugte Qualitätsform!)



Die Problematik in der Qualitätsdefinition ist die unterschiedliche Empfindung jedes einzelnen von uns. Das Definieren und Greifen einer guten Qualität wird so umso schwieriger. Im Kontext Zoo gibt es verschiedenste Anspruchsgruppen, jede hat ihren eigenen Focus. So entstehen diverse und zum Teil kontroverse Meinungen, was ein guter Zoo ist. Was ist ein qualitativ guter Zoo?

Die Literatur gibt mögliche Ansätze, was man unter Qualität verstehen „kann“:

- Qualität (lat.: „qualitas“ = Beschaffenheit, Eigenschaft)
- Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse bezieht.

Oder...

- Bezeichnet Beschaffenheiten, Eigenschaften oder Zustände von Stoffen, Objekten oder Vorgängen.

Die Anwendung und Umsetzung ist aber oft sehr schwierig. Im technischen Umfeld gestaltet sich dies einiges einfacher, da die Qualität oft in einem metrischen Mass erfassbar ist.



Bei Empfindungen die nicht in einem metrischen Mass zu fassen sind, wird es umso schwieriger und es bleibt häufig viel Interpretationsspielraum offen.

Einen weiteren Ansatz für die Beschreibungen von Qualität gibt die DIN EN ISO 8402, diese ist aber auch eher Technischer Natur:

- Qualität ist die Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Eigenschaften zu erfüllen.

Für uns müssen wir folgende Fragen stellen und diese klären:

- Was ist unser Qualitätsverständnis?
- Wie können wir Qualität messen?
- Was brauchen wir für ein System als Unterstützung?
- Was können die möglichen Systeme?
- Was will man mit deren Einsatz bezwecken?
- Welchen Nutzen ziehen wir?

In der Folge stellen sich weitere Fragen:

- Brauchen wir ein Marketing-, Organisations- oder ein Nachhaltigkeitsinstrument?
- Ist ein weiteres Label nötig im Dschungel der Label?
- Sind die Konsumenten/Anspruchsgruppen nicht bereits überladen mit solchen Symbolen und Labels?
- Wissen denn unsere Mitarbeiter/Kunden/Besucher was dahinter steckt und was wir bezwecken wollen?

Diese Fragen sind gut zu klären und brauchen Zeit, bevor wir ein System oder ein neues Label einführen. Die Übersicht im Dschungel von Normen und Labels ist heute schwierig und kaum noch zu Händeln und zu bewältigen. Es benötigt entsprechende Ressourcen und Know-how. Für Mitarbeiter, wie für Konsumenten ist es schwierig geworden diese einzuordnen und auseinander zu halten. In dieser Flut kann das, was man eigentlich bezwecken will, untergehen. Ich bin sicher, dass jeder Zoo heute schon sein eigenes Markenzeichen und Wiedererkennungslabel/Logo hat. Was auch ein Gütesiegel sein kann! Die bestehenden Gütesiegel müssen gestärkt werden und nicht neue geschaffen werden.

Unterstützend kann man sich fragen, ob es Sinn macht eine der folgenden ISO-Normen einzuführen und anzuwenden. Diese werden aber oft herangezogen um eine gute Qualität zu suggerieren. Was können und bringen diese Normen einer Unternehmung und was ist der Zweck dieser Normen?

ISO 9001

Die ISO 9001 ist ein Führungssystem (Organisation, Verantwortlichkeit, Regelung von Prozessen)

Diese Norm hilft Prozesse und Abläufe zu erfassen, zu dokumentieren und diese zu optimieren sowie Verantwortlichkeiten zu regeln und die Organisation als Ganzes aufzuzeigen. Die Transparenz im Unternehmen steigt und vereinfacht die Kommunikation. Es ist ein gutes Führungsinstrument und

kann eine gute Grundlage sein für die Entwicklung und die kontinuierlichen Verbesserung der Organisation.

ISO 14001

Die Norm wurde geschaffen um den Umweltschutz im Unternehmen zu systematisieren, die Risiken im Umweltbereich einzuschätzen und die Umweltbelastungen im Unternehmen zu minimieren. Diese Norm zeigt die kritischen Umweltrelevanzen auf, woraus sich die nötigen Massnahmen definieren lassen. Sie dient auch als Basis für Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte. Für die Kommunikation nach aussen kann diese Norm förderlich sein und die Konkurrenzfähigkeit steigern.

Jede der genannten Normen deckt nur einen Geschäftsbereich (Organisation/ Umwelt) ab. Sie beziehen sich nicht umfassend auf den ganzen Betrieb, da sie jeweils nur ein Teilspektrum abdecken. Aus der Praxis zeigt sich, dass einige auch nur die Norm erfüllen und somit eine Normbefriedigung leben. Die gesetzten Zielsetzungen werden schnell zur „farce“. Die Grenzen des Systems können auch nach einigen Jahren bereits ausgereizt sein. Zudem sind diese Normen Organisations- und Führungsinstrumente und keine Qualitätsgarantie.

EFQM (European Foundation of Quality Management)

Auf den ISO-Normen aufbauend kann man den Schritt weiter gehen zu EFQM. Dieser Ansatz ist umfassender und deckt die ganzen Spektren einer Unternehmung ab. Daher ist dieses System nachhaltiger und ganzheitlich, da alle Aspekte abgedeckt werden.

EFQM ist eine Philosophie-Frage und die Bereitschaft sich mit der Unternehmung auseinander zusetzen. Bereit sein Veränderungen als Prozess anzuerkennen und diese selbst mit zu gestalten. Bereit sein auch die Veränderungen zu zulassen und so eine mögliche andere/veränderte Kultur zu zulassen. Fortschritte sind nicht sofort zu erkennen und brauchen daher Zeit. Bevor man die EFQM Excellence erreicht, ist es ein langer Weg und geht über viele verschiedene Stufen/ Reifegrade. Die Erhebung bei EFQM liegt im eigenen Ermessen und der Verantwortung des Unternehmens. Diese kann selbst erhoben werden und kann jederzeit mit einer Aussensicht ergänzt werden. Mit der Erhebung erhält man einen Überblick über das bereits Erreichte und Hinweise auf die Herausforderungen der Zukunft. Für die Erhebung werden Indikatoren/Kriterien selbst festgelegt, an denen man sich misst oder gerne gemessen wird. Eine EFQM-Zertifizierung braucht Zeit und ist nicht dem Druck von externen Audits, wie bei den ISO-Normen, unterworfen. Im Vergleich ist eine ISO-Zertifizierung relativ schnell erreicht und umgesetzt.

Schlusswort

Man muss sich gut überlegen was für ein Ziel verfolgt wird und in welche Richtung es gehen soll.



Was ist das Ziel, ein.....

- Marketinginstrument
- Organisationsinstrument
- Nachhaltigkeitsinstrument
- etc

zu haben?

Kein Label und keine Norm deckt all unsere Forderungen und Wünsche auf einmal ab! Somit braucht man mehrere Systeme oder man steigt mit EFQM ein.

Wichtig ist, dass Indikatoren festgelegt werden, die die Spektren von Ökologie, Ökonomie und das Gesellschaftliche abdecken.

Daher – Was ist wichtig? – Was ist uns wichtig?

Der Focus der Nachhaltigkeit ist nicht ausser Acht zu lassen. Diese soll/muss längerfristig Beständigkeit haben.

Zu klären ist auch wie die Wirkung zu messen ist. Dabei kann folgende Darstellung helfen:

System	➔	Qualitätsindikatoren nach dem Nachhaltigkeitsprinzip festlegen <ul style="list-style-type: none"> • Ökologie • Ökonomie • Gesellschaftliches
--------	---	---

Steuern	➔	Erfassung <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsdaten • Kundenumfrage • Beobachtungen
---------	---	---

Nutzen	➔	Umfassendes Instrument für die Steuerung eines guten Zoos!
--------	---	--

Jeder Betrieb bestimmt für sich das geeignete Instrument, Ziel sollte die ständige Verbesserung sein.

Kontakt:

Claudio Temporal
Grün Stadt Zürich, Dienste
Beatenplatz 2
CH-8001 Zürich
claudio.temporal@zuerich.ch



Nachhaltigkeit als Messgrösse für Zooqualität

■ **Werner Ebert**
Sustainable Excellence Team



Zusammenfassung

Grundprinzipien exzellenter Führung umfassen Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf die Kunden, klare Ausrichtung der Organisation, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung- und –beteiligung, Kontinuierliches Lernen und Innovation, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung. Für eine nachhaltige Entwicklung muss sich ein Zoo ganzheitlich an ökologischen Standards orientieren, soziale Ziele für Mitarbeiter und Gesellschaft verfolgen, sich an bestimmten Werten orientieren, sich auf Interessengruppen ausrichten und sich eine langfristige Perspektive hinsichtlich Nachhaltigkeit zu eigen machen.

Wann ist ein Zoo gut? Ich lege die Messlatte ganz hoch, in dem ich die Frage stelle: Wann ist ein Zoo exzellent und nachhaltig?

Exzellente ist kein Marketing-Mode-Begriff, sondern ein sehr umfassendes und bewährtes Konzept. Es liefert viele Ideen, wie sich ein Zoo oder allgemein ein Unternehmen ganzheitlich verbessern kann. Mit dem weitergehenden Sustainable Excellence Konzept können besonders Nachhaltigkeitsbelange und Aufgaben, wie Natur-, Arten- und Tierschutz, wunderbar in die Führungsarbeit integriert werden. Die hohe Messlatte schafft ein Ziel, auf das sich, wie viele Beispiele aus der Praxis zeigen, sehr gut hinarbeiten lässt. Wichtig sind kontinuierliche große und kleine Verbesserungen und Etappenziele. Eine weitere sehr wichtige Voraussetzung sind Zoodirektoren und Führungskräfte, denen hohe Qualität für Kunden, Mitarbeiter und alle wichtigen Interessengruppen persönlich wichtig ist.

Grundprinzipien von exzellenter Führung

Was bedeutet nun exzellente sein? Dazu gibt es acht Grundprinzipien:

Ergebnisorientierung

Exzellente Organisationen erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen. Diese Informationen werden genutzt, um Strategien, Ziele, Kennzahlen und Planungen festzulegen, umzusetzen und zu bewerten. Die gesammelten Informationen helfen, für die Interessengruppen ausgewogene Ergebnisse zu planen und zu erzielen. Exzellente Organisationen vergleichen sich auch mit anderen Organisationen.

Ausrichtung auf die Kunden

Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen sie sehr genau. Sie wissen, dass die klare Ausrichtung auf die

Bedürfnisse und Erwartungen derzeitiger und potenzieller Kunden entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Sofern erforderlich bilden sie Kundengruppen, um noch effektiver auf die Kundenwünsche eingehen zu können. Sie verfolgen und analysieren die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden. Wo Probleme auftreten, reagieren sie schnell und effektiv.

Führung und Zielkonsequenz

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren. Auf diese Weise überzeugen sie andere Führungskräfte und motivieren sie, ihre Mitarbeiter für die Ziele zu gewinnen. Die Führungskräfte zeigen dabei vorbildliches Verhalten und Leistung. Sie erarbeiten für die Organisation Werte, ethische Grundsätze und fördern eine sinnstiftenden Organisationskultur, die gegenüber den Interessengruppen eine einzigartige Identität und Attraktivität gewährleisten.

Management mittels Prozessen und Fakten

Exzellente Organisationen besitzen ein Managementsystem, das auf die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessengruppen ausgerichtet ist. Die systematische Umsetzung von Strategien, Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt. Diese Prozesse werden im Tagesgeschäft effektiv umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen beruhen auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen. Geeignete Vorbeugemaßnahmen werden entwickelt und eingeführt, die bei den Interessengruppen Vertrauen auf hohem Niveau schaffen und erhalten.

Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung

Exzellente Organisationen rekrutieren, entwickeln und unterstützen ihre Mitarbeiter durchgängig aktiv und mit positiver



Grundhaltung. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für die Einzelnen die Möglichkeit, das persönliche Potenzial voll auszuschöpfen und einzubringen. Sie nutzen das Wissen der Mitarbeiter zum Vorteil der Organisation. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative steigern sie das Potenzial und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter.

Kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung

Exzellente Organisationen lernen kontinuierlich sowohl von ihren eigenen Aktivitäten und Leistungen als auch von Aktivitäten und Leistung Anderer. Sie vergleichen sich sowohl intern als auch extern. Um Lerneffekte innerhalb der und quer durch die Organisation zu maximieren, greifen sie das Wissen von Mitarbeitern auf und geben es weiter. Gegenüber allen Interessengruppen der Organisation besteht Unvoreingenommenheit, ihre Ideen aufzugreifen und zu nutzen. Ihre Mitarbeiter hinterfragen laufend den status quo und suchen nach Gelegenheiten für Verbesserungen

Entwicklung von Partnerschaften

In einer Welt des kontinuierlichen Wandels und der wachsenden Anforderungen erkennen exzellente Organisationen, dass ihr Erfolg von den Partnerschaften abhängen kann, die sie aufbauen. Sie suchen daher andere Organisationen oder Verbände für Partnerschaften aus und entwickeln diese. Diese Partnerschaften können mit Kunden, gesellschaftlichen Gruppen, Lieferanten oder anderen Zoos eingegangen werden und beruhen auf einem klar definierten gegenseitigen Nutzen. Zur Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten Partner zusammen und unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen.

Soziale Verantwortung

Exzellente Organisationen stellen sich einen hohen ethischen Anspruch, indem sie verantwortungsbewusst handeln und gegenüber wichtigen Interessengruppen darüber Rechenschaft ablegen. Sie handeln sozial verantwortlich und nachhaltig. Die soziale Verantwortung der Organisation drückt sich in ihren Werten aus und ist ein integraler Bestandteil der Organisation. Durch ihr offenes und die Interessengruppen einschließendes Engagement erfüllen und übertreffen sie die Bestimmungen und Erwartungen der regionalen und, soweit zutreffend, der globalen Gemeinschaft. Auf diese Weise wird ein hohes Vertrauensniveau bei den Interessengruppen geschaffen und erhalten.

Das Modell für gutes Management

Grundlage für diese Prinzipien ist das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Das EFQM-Modell für Excellence ist ein flexibler Rahmen, die aus neun Kriterien besteht. Es kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence eingesetzt werden.

Es geht davon aus, dass exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt. Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die Befähiger verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt. Zweckmäßigerweise werden die beiden Begriffe „Befähiger“ und „Ergebnisse“ verwendet, um zwei Hauptgruppen zu kennzeichnen. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten abwickelt. Bei den Ergebnis-Kriterien geht es darum, welche Ergebnisse erzielt wurden.

Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung). Die Elemente Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung dienen zur Bewertung der „Befähiger“-Kriterien, das Ergebnis-Element zur Bewertung der „Ergebnis“-Kriterien.

Nachhaltigkeit mit Sustainable Excellence

Soweit zu den Grundlagen. Im Folgenden geht es nun darum, wie sich ein Zoo im Sinne der Nachhaltigkeit entwickeln und dies mit der Excellence Idee verknüpfen kann. Es geht dabei leider doch nicht ganz ohne, nach Marketing klingenden, englischen Begriffen. Sustainable Excellence bedeutet, dass die Excellence Prinzipien und das Excellence Modell mit den Schlüsselthemen und Ansatzpunkten der Nachhaltigkeit angereichert wurden.

Nachhaltigkeit wird üblicherweise (und schon etwas abgedroschen) mit dem „Dreiklang“ Ökonomie, Ökologie, Soziales beschrieben. Sustainable Excellence knüpft daran an und beschreibt Nachhaltigkeit umfassender und präziser mit allen aktuell wichtigen Facetten.

Die Schlüsselthemen von Sustainable Excellence lauten:

1. Ökologie ganzheitlich
2. Soziales Engagement für Mitarbeiter und Gesellschaft
3. Werteorientierung
4. Stakeholderorientierung
5. „NachhaltigkeitsStrategie“

Einen Zoo ökologisch ganzheitlich auszurichten, bedeutet z.B. sich an ökologischen Standards zu orientieren und konsequent ökologisch zu handeln. Beispiele: Einsatz regenerativer Energien, ökologische Lebensmittel, optimierter Ressourcenverbrauch und vieles mehr. Über Standort-Öko-Bilanzen, die in festen zeitlichen Abständen erstellt werden, lässt sich dieses Engagement darstellen und nachweisen.

Soziale Ziele sind ebenso mit einer breiten Palette von Handlungsmöglichkeiten verbunden. Einige aktuelle Fragestellungen dazu:

- Beschäftigen Sie AZUBIS, jungen Menschen, Ältere? Wie



ist das Verhältnis von Jung und Alt? Denken Zoos an die nachfolgenden Generationen?

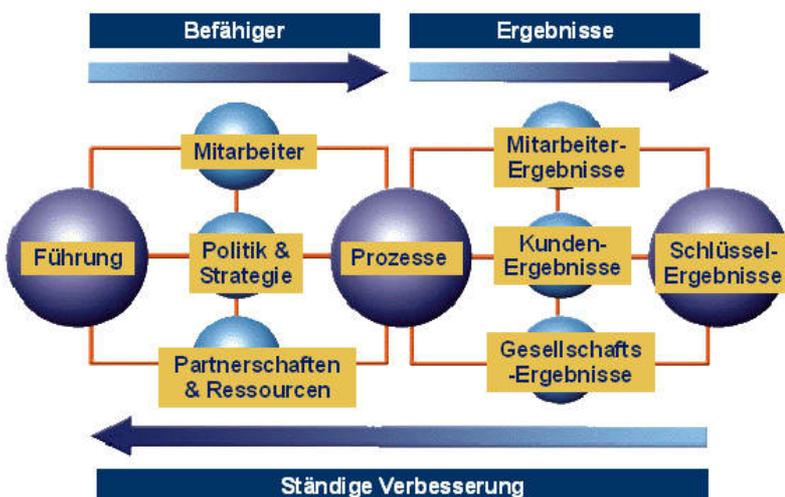
- Wird auf die Sozialkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter geachtet? Wird diese gefördert und geschult?
- Werden auch die privaten Belange berücksichtigt? Investieren Sie in die Gesunderhaltung der Mitarbeiter? (Work-Life-Balance)
- Besteht für alle Mitarbeiter Chancengleichheit – unabhängig von Nationalität, Religion, Alter, Geschlecht?
- Schaffen bzw. Erhalten Sie Arbeitsplätze?
- Inwieweit engagieren sich Zoos für gesellschaftliche Gruppen, die wiederum für Zoos als Kunde und Unterstützer wichtig sein können? Kennen Sie diese Gruppen?

In Deutschland wird gerade intensiv über Werte diskutiert. Besonders Unternehmen sollen sich wieder mehr an Werten orientieren. Konkret und verbindlich wird die Diskussion jedoch selten. Aber die wichtige Frage bleibt: Welche Werte sind speziell für Zoos wichtig? Wie werden diese Werte im Alltag gelebt? Entscheidend ist, aus meiner Sicht, die aktive Klärung des Spannungsfeldes von Tier- und Artenschutz. Darüber hinaus geht es z.B. aber auch um Verantwortung für Gesellschaft und die globale Umwelt, um Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt, aber auch um Leistung, Kreativität und Teamgeist.

Eine sehr wichtige Facette von Nachhaltigkeit ist schließlich die Ausrichtung auf die Stakeholder bzw. Interessengruppen. Kennen die Zoos alle, für sie wichtigen Interessengruppen? Sie können die Zoos unterstützen, aber auch kritisch begleiten. Wichtig ist es, aktiv auf diese Interessengruppen einzugehen. Interessengruppen können, egal ob sie kritisch oder unterstützend sind, geschickt im Sinne der Unternehmensziele eingebunden werden. Nachhaltigkeit bedeutet dabei besonders auch eine Langfristperspektive einzunehmen und die Rechte und Interessen zukünftiger Generationen zu beachten.

Sustainable Excellence - nochmals auf den Punkt gebracht

Sustainable Excellence liefert einen Rahmen dafür, wie ein Zoo



konsequent nachhaltig ausgerichtet werden kann. Nachhaltigkeit beinhaltet dabei auch langfristigen ökonomischen Erfolg. Sustainable Excellence ermöglicht es, die komplexen Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales in einem Managementsystem zu erfassen. Dieser Ansatz zeigt zudem, inwieweit Nutzen, Werte und Wertschöpfung für alle wichtigen Stakeholder geschaffen werden.

Sustainable Excellence lässt sich an 5 Schlüsselthemen festmachen. Über die üblichen Ansatzpunkte des EFQM Modells gibt es zusätzlich 33 spezielle Ansatzpunkte für Nachhaltigkeit. Damit sind wirklich systematische und ganzheitliche Verbesserung möglich. Hinzukommt, dass jedes Unternehmen, jeder Zoo, die für ihn wichtigen, speziellen Schwerpunkte setzen kann. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass dieser Nachhaltigkeitsansatz flexibel, praxiserprobt und aktuell ist.

Was haben Zoos davon? Mehr Akzeptanz bei den Interessengruppen (auch den Kritischen), mehr Loyalität bei Kunden und Mitarbeitern, eine bessere Basis für mehr Wirtschaftlichkeit und einen positiven Imagegewinn in der Öffentlichkeit.

Schritt für Schritt

Führungskräfte, die sich Excellence und Nachhaltigkeit zum Ziel setzen, brauchen einen langen Atem, aber auch das Geschick, in überschaubaren Zeitabständen Erfolg zu erreichen. Dies bedeutet, regelmäßig zu schauen, wo der Zoo hinsichtlich der Excellence- und Nachhaltigkeitsprinzipien gerade steht („Selbstbewertung“), darauf aufbauend maßgeschneiderte Maßnahmenpakete zu schnüren sowie sich darauf und auf wichtige Etappenziele in der täglichen Arbeit zu konzentrieren. Viele Gewinner des „European Excellence Awards“ zeigen, dass dies möglich ist und sich lohnt. Vielleicht ist ja in den nächsten Jahren auch ein Zoo dabei, wenn der Bundeswirtschaftsminister die Auszeichnungsurkunden im Rahmen des „Ludwig Erhard Preises“ überreicht.

Kontakt:

Dr. Werner Ebert
Coaching & Excellence.
Flurstr. 20, 90559 Burgthann
Tel. 09183 / 7117
mail@dr-werner-ebert.de
www.dr-werner-ebert.de



Zooqualität und Ethik

■ Jörg Luy



Zusammenfassung

Als Wissenschaft von der Moral, also vom „guten und richtigen Handeln“ befasst sich Ethik *per se* mit Qualitätsprüfung. Aber welche ethischen Erkenntnisse lassen sich für das Zoomanagement nutzen? Im Folgenden wird vorgeschlagen, drei moralisch relevanten Fehlintuitionen Beachtung zu schenken: der Frage objektiver Gütekriterien, dem innerethischen Verhältnis von Tier- und Artenschutz und dem Lebensrecht für Tiere.

Objektive Gütekriterien

Eine weit verbreitete Fehlintuition besteht darin, objektive Gütekriterien zugrunde zu legen. Die Alltagssprache kennt hunderte von Beispielen (ein „gutes Auto“, ein „gutes Restaurant“, ein „guter Musiker“ usw.). Derartige Urteile resultieren in der Regel aus der übereinstimmenden Wertschätzung durch beide Gesprächspartner, und die Frage nach den unterstellten, objektiven Gütekriterien wird nicht thematisiert. Stößt jedoch ein solcher Sprachgebrauch auf Widerspruch, endet die Debatte nicht selten damit, dass beide Seiten einräumen müssen, jeweils ein subjektives Urteil verallgemeinert zu haben. Gütebewertungen sind letztlich immer subjektiv und nicht selten Geschmackssache, sie können schon deswegen nie objektiv sein, da dies mit dem Anspruch verbunden wäre, in jeder Situation und für jeden Urteilenden zutreffend zu sein. Innerhalb einer Gruppe mit übereinstimmender Gütebewertung eines Objektes kann allerdings, statt von objektiven von intersubjektiven Gütekriterien gesprochen werden; Intersubjektivität bezeichnet die gefühlte Objektivität tatsächlich subjektiver Urteile. Korrekterweise ist also bei Begriffen wie „Qualität“ stets der Wertende oder die Perspektive, aus der die Wertung erfolgt, anzugeben. Der Begriff „Qualität“ meint also stets „Qualität aus der Perspektive von jemanden“, so wie „Kollege“ auch nur dann einen sinnvollen Begriff darstellt, wenn man zusätzlich klarstellt, um wessen Kollegen es sich handelt. Die kritisierte Position, die derjenige einnimmt, der von Gütekriterien so spricht, als ob sie unabhängig von den Wertenden existierten, wird als „Wertobjektivismus“ bezeichnet.

Diese Einsicht hat für die Frage nach der Zooqualität zwei Konsequenzen. Erstens ist die Qualität eines Zoos, mangels objektiver Gütekriterien, das Resultat zahlreicher subjektiver Einschätzungen, wobei sämtliche Individuen, deren Lebensqualität im Prinzip durch Entscheidungen des Zoomanagements beeinflusst werden kann, zu „befragen“ sind. Dies betrifft beachtenswerterweise primär die Tiere im Zoo (einschließlich den nicht präsentierten und den sog. Futtertieren), deren Lebensqualität aufgrund ethologischer, physiologischer sowie ggf. kli-

nischer und pathologischer Befunde wissenschaftlich zu schätzen ist. Aus Tiersicht steigt die Zooqualität proportional mit der Lebensqualität (d.h. mit Gesundheit und Wohlbefinden) seiner Tiere. In analoger Weise stellen neben den Tieren die Mitarbeiter, die Besucher, aber auch die Bewohner der Region und die überwachenden Behörden sowie Mitarbeiter anderer Zoos Gruppen von Individuen dar, deren Lebensqualität im weitesten Sinne durch Entscheidungen des Zoomanagements beeinflusst werden kann (Stakeholder), und die darum nach ihrer subjektiven Einschätzung befragt werden müssen. Verrechnet man alle diese (Stakeholder-)Wertungen zu einem Gesamturteil, ist dabei einer Stakeholdergruppe umso mehr Gewicht zu geben, je stärker sie in ihrer Lebensqualität von der Qualität des Zoomanagements abhängt. Auf die Tierhaltung problematischer Spezies zu verzichten, hat dadurch besonders positive Auswirkungen auf das (errechnete) Gesamturteil. – Eine zweite Konsequenz der Einsicht, stets subjektive Einschätzungen einholen zu müssen, betrifft den sog. Wertewandel. Es ist leicht vorstellbar, dass ein zu Hagenbecks Zeiten gefeiertes Tiergartenkonzept heute zumindest in einigen Details weniger Zustimmung fände. Aus dem Umstand, dass die Wertschätzung von Gütern keine kulturelle Konstante darstellt, folgt die Empfehlung, Qualitätseinschätzungen in regelmäßigen und nicht zu großen Abständen durch die Stakeholder aktualisieren zu lassen.

Artenschutz vs. Tierschutz

Eine zweite Fehlintuition betrifft das innerethische Verhältnis von Tier- und Artenschutz. Es ist zwar leicht vorstellbar, dass engagierte Natur- und Artenschützer, die in regelmäßigen Abständen Konflikte mit dem organisierten Tierschutz auszutragen haben, den Artenschutz favorisieren und im Dilemma bereit sein könnten, beim Tierschutz Abstriche zu machen, wenn dies für den Artenschutz hilfreich wäre; aber ethisch korrekt wäre dies nicht. Ethisch wie rechtlich zählt der Artenschutz zum Naturschutz, und beides sind Güter, deren Wert aus der Wertschätzung durch andere resultiert (Stakeholder sind Menschen und empfindungsfähige Tiere). Weder dem Natur- noch



dem Artenschutz kommt daher eine objektive Qualität zu. Kein noch so gigantisches Artenschutzprojekt unter einer Glaskuppel auf dem Mond hätte Aussichten auf gesellschaftliche Unterstützung, wenn dafür der Artenschutz auf der Erde aufgegeben werden sollte. Da Natur- und Artenschutz nur indirekt über ihren Einfluss auf die Lebensqualität von Mensch und Tier ethisches Gewicht erhalten, während der Tierschutz wie die zwischenmenschliche Moral direkt am ethischen Zentralparameter Wohlbefinden anknüpfen, rangiert der Tier- über dem Artenschutz. Es ist daher nicht möglich, das Unterschreiten von Tierschutz-Mindeststandards durch „Notwendigkeit“ für den Artenschutz ethisch zu rechtfertigen. Der *WAZA Code of Ethics and Animal Welfare* (adopted November 2003, San José, Costa Rica) befindet sich an dieser Stelle³, insbesondere beim Versuch Wildfänge zu rechtfertigen⁴, nicht mehr eindeutig auf ethisch legitimierten Boden, was bei der nächsten Gelegenheit korrigiert werden sollte.

Lebensrecht für Tiere

Die dritte Fehl intuition betrifft Zoobesucher häufiger als Zoo-mitarbeiter. Die Faustformel der Ethik „was du nicht willst, das man dir tu, das füge keinem andern zu“ (sog. Goldene Regel), suggeriert unter anderem auch ein Tiertötungsverbot. Die angst- und schmerzlose Form der Lebensbeendung (ohne geschädigte Hinterbliebene) ist jedoch sowohl bei Tieren als auch bei Menschen ein Sonderfall der Ethik, da niemand übrig bleibt, der unter den Handlungsfolgen leidet (Epikur). Der Tod bzw. das Totsein ist daher weder ein Schaden noch ein Übel. Denn eine Lebensbeendung völlig ohne Leiden oder Schäden (weder beim Betroffenen, noch bei anderen) löst kein Mit-Leiden und damit auch kein Ungerechtigkeitsempfinden aus. Eine solche Lebensbeendung ist jedoch unter Menschen nicht möglich, da bereits eine dies zulassende Gesetzeslücke als potentiell bedrohlich und damit schädigend empfunden würde (vgl. den bereits ohne konkrete Bedrohungen empfundenen Verlust an Lebensqualität durch den bloßen Aufenthalt in einer Bürgerkriegsregion). Eine entsprechende, angst- und schmerzlose Tiertötungen zulassende „Lücke“ im Tierschutzgesetz wird demgegenüber von Tieren nicht als bedrohlich empfunden. Die ethische Rechtfertigung eines Tötungsverbots unter Menschen liegt – andersherum formuliert – in der damit einhergehenden Verbesserung der Lebensqualität; bei einem abstrakten Tötungsverbot für Tiere (z.B. Kühe in Indien), gibt es jedoch keine Indizien dafür, dass es von diesen Tieren wahrgenommen bzw. in ein Plus an Lebensqualität (verglichen mit Tieren, die unter sonst gleichen Bedingungen gehalten werden) umgewandelt werden kann.

Da alle Handlungen mit dem Potential, Mitleid auszulösen,

primär unmoralisch sind und nur im Falle ihrer Unerlässlichkeit für ein höheres Gut und unter bestimmten Umständen sekundär ethisch gerechtfertigt werden können, ist in fast allen Tierschutzgesetzen vorgeschrieben, Tiertötungen nur unter Betäubung (bzw. wo dies nicht möglich ist, wie bei der Jagd oder der Schädlingsbekämpfung, nur mit dem nach aktuellem Wissensstand belastungsärmsten Verfahren) durchzuführen. Die Verfütterung lebender Wirbeltiere (wie Kaninchen, Ratten, Mäuse) durch Menschen an Predatoren in menschlicher Obhut stellt keine natur-schicksalhafte Situation dar und bedarf als Handlung des Menschen, über deren Durchführung oder Unterlassung reflektiert werden kann, der ethischen Rechtfertigung. Die Verfütterung lebender Wirbeltiere ist jedoch nicht nur ethisch ungerechtfertigt, sondern steht auch im Widerspruch zum Tierschutzrecht (vgl. § 1 Satz 2 des deutschen TierSchG – „Niemand darf einem Tier ohne vernünftigen Grund Schmerzen, Leiden oder Schäden zufügen.“ – wobei ein Grund dann automatisch nicht mehr als „vernünftig“ angesehen wird, wenn eine belastungsärmere Alternative existiert; vgl. auch § 4 Abs. 1 Satz 1 – „Ein Wirbeltier darf nur unter Betäubung oder sonst, soweit nach den gegebenen Umständen zumutbar, nur unter Vermeidung von Schmerzen getötet werden.“ – wobei in Analogie zum Tierversuchsrecht eine Zumutbarkeit der belastungsärmeren Alternativen für den Zoo angenommen werden darf). Belastungsarme Alternativen bestehen in der angst- und schmerzlosen Tötung der Futtertiere und ihrer körperwarmen Verfütterung, wozu – wie von einigen Zoos praktiziert – die Tierkörper von Zoomitarbeitern an einer Schnur hängend z.B. vor der Schlange bewegt werden müssen. Der Mehraufwand rechtfertigt auch im Zoo nicht die Lebendverfütterung, wie sich aus den diesbezüglichen Detailregelungen des Tierversuchsrechts (§ 9 Abs. 2 Nr. 3 TierSchG) übertragen lässt.

Fazit

Zooqualität hat mehrere Gesichter. Das Urteil über die Qualität eines Zoos errechnet sich aus den Bewertungen sämtlicher Stakeholder (einschließlich der Tiere), wobei deren Urteile in gewissen Abständen zu aktualisieren sind. Ein guter Zoo agiert auf ethisch gerechtfertigtem Boden. Dazu ist es nicht notwendig, generell auf Tiertötungen zu verzichten; aber es ist unverzichtbar, durchgängig zumindest die Mindestanforderungen zum Schutz der Tiere einzuhalten. Höhere Tierhaltungsstandards müssen sich positiv auf die Ermittlung der Zooqualität auswirken. Weder der Artenschutz noch Gewohnheit oder Bequemlichkeit rechtfertigen es, diese Mindestanforderungen zu unterschreiten. Dies gilt nicht nur für den Schutz der präsentierten Tiere, sondern auch für die Tiere, die der Natur entnommen werden sollen, sowie für die nicht präsentierten, insbesondere die zur Verfütterung gehaltenen Tiere.

Kontakt:

Prof. Dr. Jörg Luy

Fachbereich Veterinärmedizin / Freie Universität Berlin

Oertzenweg 19 b, D – 14163 Berlin

luy@vetmed.fu-berlin.de

³ “Assisting in achieving the conservation and survival of species must be the aim of all members of the profession. Any actions taken in relation to an individual animal, e.g. euthanasia or contraception, must be undertaken with this higher ideal of species survival in mind, but the welfare of the individual animal should not be compromised.”

⁴ “It is recognised that, from time to time, there is a legitimate need for conservation breeding programs, education programs or basic biological studies, to obtain animals from the wild.”



Der Zoo, eine Naturschutzorganisation

■ Jörg Adler

Kurzfassung

Was ein guter Zoo ist, entscheiden keine Werbefachleute, keine Medien und schon gar keine Zoodirektoren. Denn alle sind sie befangen. Unbefangen sind aber die Besucher, und sie urteilen über die Qualität eines Zoos; sie kommen in unseren oder sie besuchen einen anderen Zoo. Klare Sache, könnte man also meinen. Doch die Qualität eines Zoos ist nicht nur vor, sondern auch hinter den Kulissen fühlbar (nicht messbar!). Zu diesen eher versteckten Qualitätsmerkmalen gehört heute mehr denn je (Grzimek wusste das aber schon vor 40 Jahren) das Engagement zur Bewahrung der Biodiversität – oder wie wir in Münster besser sagen: zur Bewahrung der Vielfalt.

Im folgenden Kapitel rekapituliert der Referent die Ursachen, die zur Vernichtung der Artenvielfalt geführt haben und heute noch führen, leider mit ungebremseter Geschwindigkeit. Hat der Mensch aus Rache wegen der Vertreibung aus dem Paradies beschlossen, marodierend über den Planeten Erde zu ziehen? Am Beispiel der Schildkröten und der Amphibien wird der Exodus der Tierwelt aufgezeigt.

Woher soll Hilfe kommen? Von den Politikern? Von der Kirche? Vom WWF? Von denen auch, aber an vorderster Front sollten die stehen, die sich rund um die Uhr für Tiere engagieren: die Zoos! Da hilft keine Ausrede („kein Geld, kein Personal“), keine Vertröstung („dafür sind doch andere da“), hier müssen wir Farbe bekennen und unsere Potentiale, auf die wir ja sonst so stolz sind, hemmungslos nutzen.



Primatenschutz in Vietnam © Roswitha Stenke



Wie? Durch Tricks (im Umgang mit der Politik), durch Einfallskraft (beim Spenden sammeln) und durch Nutzung der uns zur Zeit überdurchschnittlich gewogenen Medien. Wie das in den letzten 12 Jahren in Münster, einem in der Größe, im Tierbestand und dem Investitionsvolumen „Obere Mittelklasse Zoo“, funktioniert hat, zeigt der Referent an Beispielen wie

- Artenschutzzentrum
- WGA
- *in situ* Personalstelle
- *in situ* Kostenstelle
- Biocity mit Schildkrötenzentrum
- Stiftung Artenschutz
- Primatenschutz in Vietnam
- ACCB Kambodscha.

Damit erhebt der Allwetterzoo Münster nicht Anspruch auf das Qualitätsmerkmal „Guter Zoo“, aber er ist zumindest im Hinblick auf das *in situ* Engagement kein schlechter Zoo. Und das ist doch schon mal ein Anfang...

Illustriert und kommentiert mit zahlreichen Fotos zum Nachdenken, aber auch zum Schmunzeln.



Biocity im Allwetterzoo © Allwetterzoo Münster



Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

■ Jörg Junhold



Zusammenfassung

Um einen Zoo heute erfolgreich betreiben zu können, ist ein Zoodirektor nicht nur Tiergärtner und Artenschützer sondern auch Unternehmer. In diesem Spannungsfeld werden die betriebswirtschaftliche Organisation, ein nachhaltiges Personalmanagement, strategisches Marketing und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit, der Komplex Lobbyarbeit, Sponsoring und Fundraising sowie die fortlaufende Erfolgskontrolle des Unternehmens Zoo beleuchtet. Viele Instrumente der Unternehmensführung aus der freien Wirtschaft können auch in einem Zoo erfolgreich angewendet werden. In den Schlussfolgerungen werden zehn allgemeingültige Thesen für ein erfolgreiches Unternehmen „Zoo“ abgeleitet.

Einleitung

Erich Gutenberg, der Begründer der modernen deutschen Betriebswirtschaftslehre, definiert ein Unternehmen wie folgt: Ein Unternehmen ... ist ein spezieller Betriebstyp in marktwirtschaftlichen Systemen. Konstitutive Merkmale des Unternehmens sind das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Streben nach Gewinnmaximierung), das Prinzip des Privateigentums und das Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans). Öffentliche Betriebe und Verwaltungen sind innerhalb einer Marktwirtschaft das Pendant zu Unternehmen. Die Struktur eines Unternehmens wird in den sogenannten Geschäftsplan aufgenommen. Überträgt man diese Prinzipien auf einen Zoo, so werden sich viele darin wiederfinden, da die meisten Zoos – egal in welcher Rechtsform – einen Großteil ihrer Deckungsbeiträge selbst erwirtschaften müssen. So muss auch ein erfolgreicher Zoo wie jedes andere Unternehmen seine Aufwendungen und Erträge planen (die Zukunft vorwegnehmen), seinen Erfolg zeitnah kontrollieren, eventuell Kurskorrekturen vornehmen, Wettbewerbsvorteile nutzen (Was biete ich, was andere nicht haben?) und wissen, was die Besucher wollen (Kundenbindung). Ethische Grundsätze und gemeinnützige Ziele des Tiermanagements sollten jedoch bei allen wirtschaftlichen Zwängen nie vernachlässigt werden. In den folgenden Kapiteln sollen fünf Säulen für ein erfolgreiches Unternehmen „Zoo“ am Beispiel des Leipziger Zoos näher betrachtet werden.

Betriebswirtschaftliche Organisation

Zunächst sollte Klarheit über die Ziele und Erwartungen des Eigentümers eines jeden Zoos herrschen. Wie erfolgt die Positionierung innerhalb der vorhandenen Kultur- und Freizeit-

gebote? Möchte ich einen regional, national oder international wettbewerbsfähigen Zoo? Welches Risiko und welche Verantwortung bin ich bereit als Eigentümer zu tragen? Haben Zooleitung und Eigentümer deckungsgleiche Erwartungen bezüglich einer angestrebten Entwicklung? Für den Zoo Leipzig stellten sich alle diese Fragen Mitte der 90er Jahre, als ein Masterplan die Entwicklung der kommenden 15 Jahre beschreiben sollte. Sind diese grundsätzlichen Fragen nicht klar beantwortet, wird jede angestrebte Zooentwicklung scheitern.

Viele Zoos stehen heute vor der Frage, welche Rechtsform sich für einen Zoobetrieb am besten eignet. Darauf gibt es sicherlich keine einfache Antwort. Viel wichtiger ist es, dass sich Eigentümer und Betreiber mit allen Vor- und Nachteilen der jeweiligen Rechtsform gründlich auseinander setzen und die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen. Insbesondere die kommunalen deutschen Zoos werden aufgrund angespannter öffentlicher Haushalte immer öfter in den privatrechtlichen Rechtsformen (GmbH, AG) geführt. Diese bieten dem Zoo einen größeren unternehmerischen Spielraum, verlagern aber auch die komplette wirtschaftliche Verantwortung sehr stark auf die Zooleitung.

Um mittelfristige Planungssicherheit zu erlangen, sollte jeder größere Zoo ein Unternehmenskonzept und einen Masterplan haben. In diesem sollte der sogenannte „unternehmerische Grundauftrag“ zum Beispiel in Form eines Leitbildes und einer Vision definiert sein:

Leitbild (Mission):

- Wie sieht sich unser Zoo?
- Wer ist unsere Zielgruppe?
- Was ist für unsere Besucher von Wert?



- Wofür stehen wir? Woran glauben wir?

Vision:

- Wie könnte in Zukunft unser Zoo sein?
- Wie müssen wir uns weiterentwickeln (Nachhaltigkeit)?
- Wie kann Existenz und Wachstum gesichert werden?
- Wovon träumen wir?

Der Zoo Leipzig hat die Entwicklung seines Leitbildes und seiner Vision vom Zoo der Zukunft an den Beginn eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses in den Jahren 1998-2000 gestellt. Die Mitarbeiter waren in den Prozess umfassend involviert.

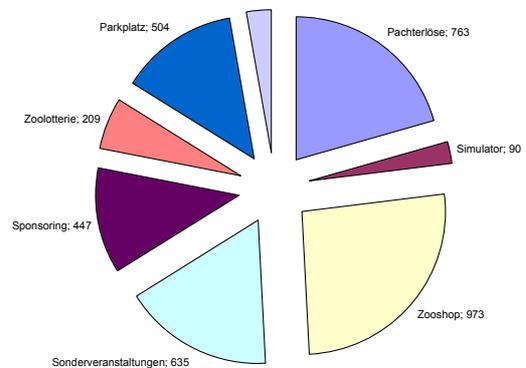


Die finanziellen Rahmenbedingungen bestimmen die Art und den Umfang der betriebswirtschaftlichen Organisation erheblich. Viele Zoos, so auch der Zoo Leipzig, sahen sich in den letzten Jahren mit sinkenden Betriebskostenzuschüssen ihrer Eigentümer konfrontiert. Dies hat Folgen für die Entwicklung der Eintrittspreise und macht die Erschließung neuer Einnahmequellen für Zoos unerlässlich. Oftmals werden sogar die Investitionen nicht mehr oder zumindest nicht mehr vollständig aus öffentlichen Mitteln getragen. Für die Finanzierung der Investitionen seines Masterplanes „Zoo der Zukunft“ hat der Zoo Leipzig umfangreiche Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgenommen, in denen best – real – worst case Szenarien den Zuschussbedarf der Stadt Leipzig aufzeigten und eine anteilige Kreditfinanzierung durch die Zoo Leipzig GmbH ermöglichten. So entstand ein Investitionsmodell, das in drei Entwicklungsphasen über 15 Jahre realisiert werden soll. Investitionsentscheidungen, Preisveränderungen und Bezuschussung der Stadt orientieren sich stets an den beobachteten Besucherentwicklungen und den Vorgaben des Gesellschafters.

Die jährlichen und mittelfristigen Wirtschaftsplanungen definieren die wirtschaftlichen Ziele eines Zoos und sichern die auskömmliche Finanzierung seiner Aufgaben. In den letzten 10 Jahren hat der Zoo Leipzig den Rückgang der öffentlichen Zuschüsse insbesondere durch die schrittweise Anhebung der Eintrittspreise von 3,50 EURO auf 13,00 EURO bei gleichzeitiger Steigerung der Besucherzahlen von ca. 675.000 auf 1,7 Mio. ausgeglichen. Bei den sonstigen Ertragsquellen lag das größte Wachstumspotential in einer niveauvollen Erlebnisastronomie und den dazugehörigen Sonderveranstaltungen, gefolgt durch die Entwicklung der Erträge des Zooshops und des Sponsoring. Diese offensive Entwicklung setzt jedoch auch eine entsprechende betriebswirtschaftliche Organisation des Unter-

nehmens Zoos vor allem in den kaufmännischen und in den Marketingbereichen voraus.

Zusammensetzung sonstige betriebliche Erträge 2006 in 1000 EURO



Nachhaltiges Personalmanagement

Es ist eine Binsenweisheit für alle personalintensiven Unternehmen, dass qualifiziertes und motiviertes Personal die Grundlage für unternehmerischen Erfolg bildet. Ein moderner, gut geführter Zoo wird deshalb auch in diesem Bereich hohe Ansprüche verfolgen und die Instrumente eines zeitgemäßen Personalmanagements nutzen. Dabei geht es immer darum, die Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und gezielt zu fördern. Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich die Mitarbeiter motivieren können, um ihr Potential für das Unternehmen erfolgreich einsetzen zu können. Zeitgleich mit der Entwicklung seines Masterplanes hat der Zoo Leipzig bereits 1998 begonnen, seine Prozessabläufe und die Aufbauorganisation zu hinterfragen und zu optimieren. Mit einem Team der



Unternehmensberatung Kienbaum und unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter wurde im Sinne einer Organisationsentwicklung eine neue Organisationsstruktur geschaffen. Diese wurde seitdem mehrfach weiter optimiert und stellt sich gegenwärtig wie nebenstehend abgebildet dar.

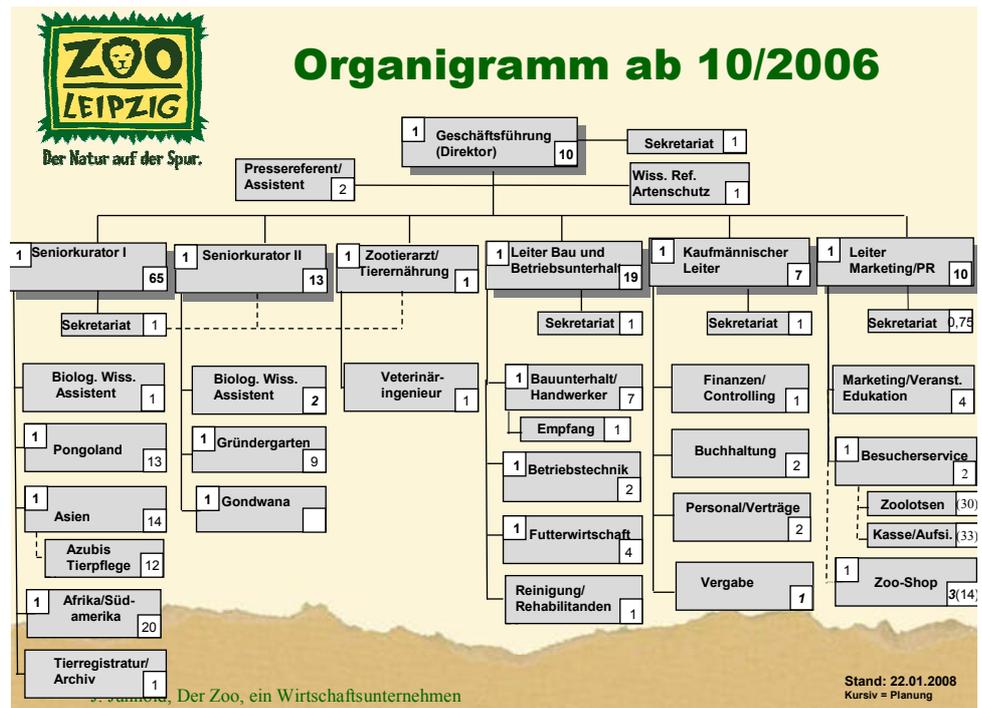
Darüber hinaus begann mit der Neuorientierung ein Prozess der fortlaufenden Optimierung des Personalmanagements im Zoo Leipzig. Dies umfasste in den vergangenen Jahren die Einführung folgender Maßnahmen:

- Gleitzeit für alle Mitarbeiter: 2000
- Mitarbeiter-Umfrage (zweijährigen Turnus): 2002
- Neue Stellenbeschreibungen: 2003
- Zielvereinbarungssystem für Senior-Management: 2003
- Strukturierte, persönliche Mitarbeiterjahresgespräche: 2003
- Weiterbildungssystem mit Budgetierung: 2004
- Beurteilungssystem für alle Mitarbeiter: 2004
- Haustarifvertrag: 2006

Die Modernisierung des Personalmanagements in einem Zoo setzt selbstverständlich voraus, dass alle Führungskräfte mit Personalverantwortung intensiv in die Prozesse einbezogen werden. Durch permanente Schulungen und ein Coaching werden sie in die Lage versetzt, mit den neuen Führungsinstrumenten umzugehen.

Mit der Einführung eines Beurteilungssystems und die Koppelung dessen an eine variable Vergütung innerhalb eines neuen Haustarifvertrages werden im Zoo Leipzig die individuelle Leistung und deren Auswirkung auf die Vergütung erstmals miteinander gekoppelt. Ähnliche Modelle finden in der freien Wirtschaft seit langem eine erfolgreiche Anwendung. Wie die folgende Übersicht zeigt, fließt die Gesamtleistung des Unternehmens ebenfalls in die variable Vergütung ein.

In strukturierten Mitarbeiterjahresgesprächen werden die individuellen Leistungen der Mitarbeiter für das abgelaufene Jahr beurteilt, Ziele und notwendige Maßnahmen zur Fortbildung für das kommende Jahr festgelegt. Die Gesprächsbögen finden



Eingang in die jeweiligen Personalakten.

Strategisches Marketing und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit

Steht ein Zoo sehr stark in der wirtschaftlichen Eigenverantwortung, nehmen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit einen sehr großen Stellenwert ein. Eine professionelle Marketingabteilung mit einem auskömmlichen Marketingbudget, die sich nicht nur als „Beschrifteter“ des Zoos versteht, ist in einem großen Zoo heute unerlässlich. Die Marketingstrategie orientiert sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der potentiellen Kunden, also der Zoobesucher. Sie sollte in eine ganzheitliche



Unternehmensstrategie einfließen und schon das „Produkt“ Zoobesuch mitgestalten. Mit dem eigenen Preis-Leistungs-Angebot und den strategischen Wettbewerbsvorteilen lässt sich die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens „Zoo“ sichern, ohne dass die inhaltliche Arbeit darunter leiden muss.

So hat sich beispielsweise der Zoo Leipzig im Jahr 2000 folgende strategischen Marketingziele gesetzt:

- Durchsetzung des Masterplan-Konzeptes „Zoo der Zukunft“ mit Bekanntmachung der neuen Attraktionen
- Steigerung der jährlichen Besucherzahlen über Marktpenetration (Besucherintensivierung, Besucherbindung) sowie Marktausweitung (regionale Ausweitung, bisherige Nichtbesucher)
- Positionierung des Zoos als „Naturerlebnispark der besonderen Art“ (gemäß Kommunikationsstrategie)
- Etablierung der Marke „Zoo Leipzig“ im Freizeitbereich Mitteldeutschlands

Insbesondere die Projizierung der Markentheorie auf einen Zoo kann dabei helfen, das Unternehmen mit dem notwendigen Selbstverständnis eines Dienstleisters im Freizeitbereich auszustatten. Marken besetzen Ideen und verkörpern Ideale (Markenwelten verbinden Träume, Wünsche). Sie haben eine Orientierungsfunktion und geben eine Qualitätsgarantie (gesichertes Preis-Leistungs-Verhältnis). Der Aufbau einer Marke – am Ende verkörpert durch das Logo – vollzieht sich durch die Wahrnehmung potentieller Kunden. Darauf hat die Kommunikation eines Unternehmens nach außen, sei es durch das äußere Erscheinungsbild, die Werbung oder die Öffentlichkeitsarbeit, einen maßgeblichen Einfluss.

Die sogenannte Positionierung beschreibt dann innerhalb der Marketingstrategie, wie eine Marke - in unserem Fall der Zoo - von außen wahrgenommen werden soll. Für den Zoo Leipzig lautet sie wie folgt: Der Zoo Leipzig ist ein Naturerlebnispark, der sich mit hohem Verantwortungsbewusstsein für wilde Tiere einsetzt, deren Lebensräume authentisch nachbildet und den Besuchern mit Begeisterung hautnahe und spannende Geschichten aus dem Reich der Tiere erzählt. Er trägt mit seiner Arbeit aktiv zum Arten- und Naturschutz bei.

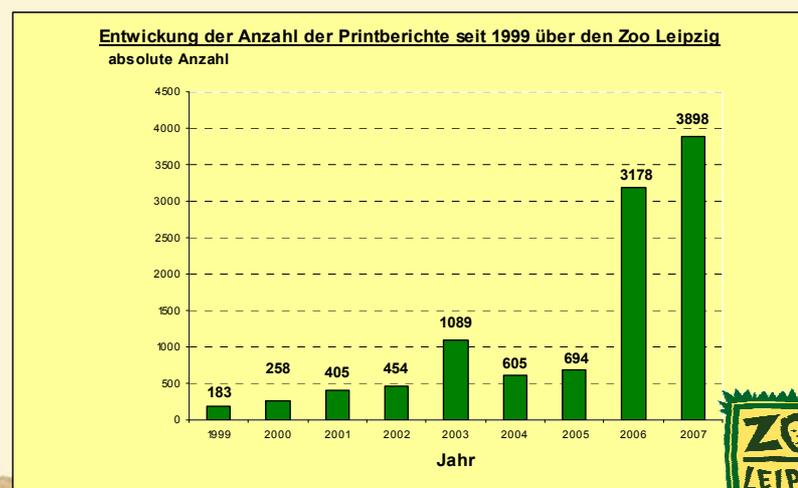
Im Marketing-Mix werden Marketingstrategien in konkrete Aktionen umgesetzt. Die vier klassischen Elemente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik können auch in der Marketingstrategie eines

Zoos Anwendung finden. Die Höhe des für eine professionelle Arbeit notwendigen Marketingbudgets sollte ohne Personalkosten mindestens 5% des Gesamtbudgets betragen. Im Vergleich dazu geben klassische Markenartikel-Unternehmen 10 – 15 % des Gesamtetats für Marketing aus.

Eine sinnvolle Ergänzung zum Marketing bildet die Öffentlichkeitsarbeit (PR = Public Relations). Public Relations ist die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkt oder Dienstleistung eine günstige öffentliche Meinung zu schaffen. Sie ist eine langfristige, vertrauensbildende Maßnahme. Public Relations möchte Aufmerksamkeit für Botschaften erzeugen und letztlich die Zustimmung zu diesen erreichen. Sie ist keine Reklame und auch keine Werbung.

Ein sehr gutes Beispiel für aufmerksamkeitsstarke PR in jüngerer Zeit sind die Zoo doku soaps. Auch wenn man sich über den wissenschaftlichen Wert und den inhaltlichen Tiefgang durchaus streiten kann, so ist es mit den doku soaps gelungen, Hintergründe aufzuzeigen und Verständnis für die Arbeit im Zoo in großer Breite zu wecken. Die wöchentliche Leipziger Sendung „Elefant, Tiger & Co.“ kann seit fünf Jahren auf konstante, sehr gute Einschaltquoten um die 20% verweisen und ist nachweislich für viele Zoobesucher der Anlass, wieder einmal den Zoo zu besuchen oder sich mit dem Thema überhaupt zu beschäftigen. Die Anzahl der Berichte über den Leipziger Zoo in den Printmedien haben sich auf mittlerweile 3.898 pro Jahr entwickelt. Um diese Fülle der Öffentlichkeitsarbeit in hoher Qualität bearbeiten zu können, sollte jeder große Zoo ein Referat Presse (Medien-) arbeit unterhalten.

Entwicklung der Veröffentlichungen in den Printmedien



J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen



Lobbyarbeit / Sponsoring / Fundraising

Jeder Zoo und seine Zooleitung sind Bestandteil eines regionalen Netzwerkes von Entscheidern aus Politik, Wirtschaft und Kultur. Eine intensive Pflege dieser Netzwerke, die Mitgliedschaft in Interessenvereinigungen und Verbänden kann dazu genutzt werden, die Zooentwicklung positiv zu beeinflussen und langfristige Partnerschaften zu entwickeln. In vielen Fällen spielen die Zoofördervereine eine positive Rolle, das Anliegen eines Zoos im 21. Jahrhundert in breitere Bevölkerungsschichten zu transportieren.

Sponsoring ist die gezielte Unterstützung von Ereignissen, Institutionen, Organisationen, Personen, die über definierte Aufmerksamkeits-, Bekanntheits- oder Imagewerte verfügen, durch Unternehmen mit Geld- und/oder Sachleistungen zur Förderung ihrer Kommunikationsziele in Richtung definierter Zielgruppen. Im Gegensatz zur Spende stellt Sponsoring einen Leistungsaustausch dar, von dem beide Partner profitieren sollen. Ein Zoo mit seinen durchgehend positiven Image-Werten eignet sich hervorragend für ein Sponsoring. Gegenüber den im Marketing eingesetzten klassischen Medien (Print, Funk, TV) verspricht sich ein Sponsor durch Sponsoring folgende Vorteile:

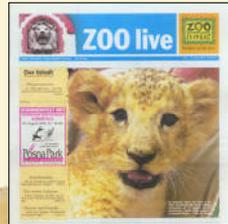
- Es spricht Zielgruppen in nicht-kommerziellen Situationen an.
- Es bietet die Möglichkeit, bestehende Kommunikationsbarrieren zu umgehen.
- Ausprobieren, Anfassen, Riechen etc. sind über klassische Medien kaum realisierbar.
- Für regionale Partner bestehen die Möglichkeiten des Cross-Media-Einsatzes (v. a. PR).
- Der positive Imagetransfer und die Steigerung der Bekanntheit sind die konzeptionellen Kommunikationsziele.

Der Zoo Leipzig arbeitet seit dem Jahr 2000 mit einem Sponsoringkonzept, das die Leistungen des Sponsors und die Gegenleistungen des Zoos definiert. Die Sponsoren werden je nach jährlichen Leistungen in den drei Kategorien Goldsponsor

Leistung des Sponsors

Sponsoren-Kategorien	Gold	Silber	Bronze
Wertumfang	70.000 EUR	35.000 EUR	20.000 EUR

Ihr Beitrag:	Gold	Silber	Bronze
• Sachleistungen (bis zu 1/3 des Wertumfangs)			
• Anrechnung von Spenden und bestehenden Patenschaften mit Spendenquittung			
• monetäre Leistungen und projektbezogene Unterstützung nach Abstimmung			



Verlagsbeilage in der LVZ

Zoo-Fuhrpark von Mercedes Benz

J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

Gegenleistung des Zoos

Sponsoren-Kategorien	Gold	Silber	Bronze
Wertumfang	70.000 EUR	35.000 EUR	20.000 EUR

1. Events für Kunden und Mitarbeiter	Gold	Silber	Bronze
a) Premium Tagesführungen	● 3 à 20 P.	● 1 à 20 P.	● 1 à 20 P.
b) Premium Abendführungen	● 7 à 20 P.	● 1 à 20 P.	
c) Führung durch Lotsen	● 7 à 20 P.	● 4 à 20 P.	● 1 à 20 P.
d) mietfreie Nutzung von Hacienda Las Casas, Aquarium, Marché oder Konzertgarten	● 3mal	● 2mal	
e) Mitarbeiter-/Kudentag	●	●	
2. Zoo Karten	Gold	Silber	Bronze
a) Freikarten (Jahreskarten/Tageskarten)	● 400	● 200	● 100
b) Erwerb zu Sonderkonditionen (Rabatt)	● (50%)	● (25%)	● (10%)
c) VIP-Einladung	● 10	● 5	● 2

(70.000,- EURO), Silbersponsor (35.000,- EURO) oder Bronzesponsor (20.000,- EURO) geführt. Als Beispiel für den dabei stattfindenden Leistungsaustausch dienen die beiden obenstehenden Abbildungen.

Das Sponsoring ist für den Zoo Leipzig heute zu einem festen Bestandteil der Marketingarbeit geworden. Gegenwärtig werden allein fünf Goldsponsoren geführt und die Gesamtleistungen aller Sponsoren betragen fast 500.000 EURO. Zudem haben sich daraus langfristige Partnerschaften entwickelt.

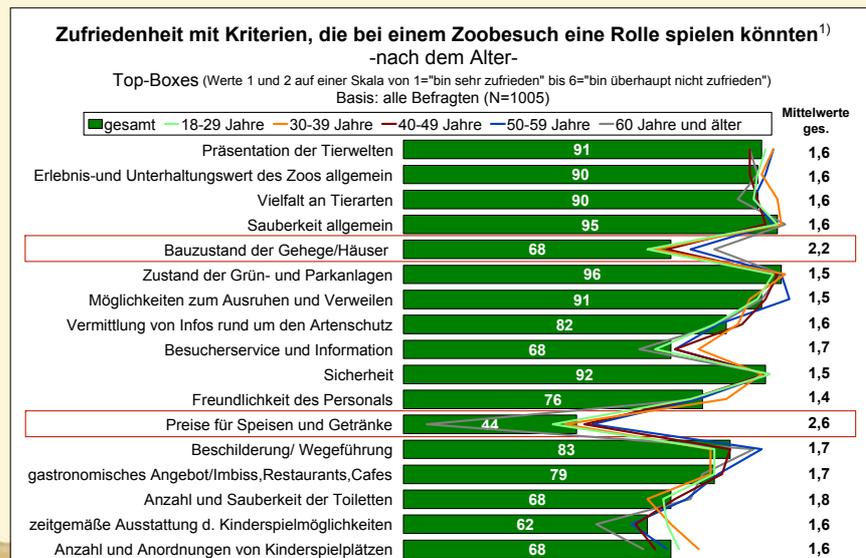


Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle ist ein wesentliches Steuerungsinstrument für Unternehmen. Sie dient dazu, das Unternehmen und seine Strategie weiter zu entwickeln und gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen. Auf das Unternehmen Zoo übertragen können folgende Kontrollinstrumente zum Einsatz kommen:

- Besucherzahlen / Besucheranalyse
- Unternehmensbilanz
- Resonanz in der Fachwelt
- Marktforschungsergebnisse
- Touristische Kennzahlen
- Medienresonanz
- Auszeichnungen
- Evaluierung nach jeder Entwicklungsphase

Beispiel Erfolgskontrolle



Quelle: Besucherbefragung IM Leipzig, August 2005, Angaben in Prozent
J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

Der Zoo Leipzig führt alle zwei Jahre eine große Besucherumfrage mit standardisiertem Fragebogen durch. Die Ergebnisse geben ein repräsentatives Stimmungsbild der Besucher wieder und fließen in die Marketingstrategie ein. Als Beispiel ist auf der folgenden Abbildung die Zufriedenheit mit Kriterien für einen Zoobesuch aufgeföhrt:

Schlussfolgerungen

Aus den bisherigen Ausführungen und den Erfahrungen des Autors bei der Umgestaltung eines großen Zoos soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, zehn allgemeingültige Thesen für ein erfolgreiches Unternehmen Zoo abzuleiten:

1. Das Unternehmenskonzept (Masterplan) bildet die realistischen Erwartungen und Verpflichtungen des Eigentümers ab.
2. Eine geeignete Rechtsform lässt Spielraum zur Entwicklung der unternehmerischen Potentiale (Empfehlung für D: GmbH).
3. Die auskömmliche Finanzierung zur Deckung der Aufwendungen sollte mittelfristig gesichert werden (Zuschüsse, realistisches eigenes Umsatzpotential).

4. Strategisches Marketing sichert wirtschaftlichen Erfolg (Budgetgröße 5-10 % des Jahresetats)
5. Selbstverständnis als Dienstleister wird von allen Mitarbeitern gelebt – modernes Personalmanagement sichert gutes Betriebsklima und Motivation!
6. Umsatzerlöse aus Eintritten sind größtes Ertragspotential bei hoher Preiselastizität (Empfehlung Eintrittspreise großer Zoo mind. 10,00 – 15,00 EURO für Tageskarte Erwachsener)
7. Das Potential für sonstige Erträge in einem großen deutschen Zoo beträgt für Gastronomie 5,00 – 7,00 EURO und für Zooshop 1,00 - 1,30 EURO pro Tagesbesucher.
8. Personalaufwendungen sollten <50% der Gesamtaufwendungen betragen.
9. Eigenkapitalquote sollte bei Fremdfinanzierungen mind. 30 – 50 % betragen.
10. Abschreibungen/Rentabilität von Investitionen in Tieranlagen sollten max. 15 - 20 Jahre betragen.

Kontakt:

Dr. Jörg Junhold
Zoo Leipzig
Pfaffendorfer Str. 29
D-04105 Leipzig
Email: jjunhold@zoo-leipzig.de



System von Qualitätsindikatoren für Zoo und Wildpark

■ Anna Baumann & Christian Stauffer



Zusammenfassung

Der Artikel gliedert sich in zwei Teile: Der erste Teil zeigt das System der Qualitätsindikatoren, wie sie von einem Team aus Zoo Zürich und Wildpark Langenberg erarbeitet worden sind. Der zweite Teil zeigt Beispiele der Umsetzung im Alltag von Zoo und Wildpark.

Das System von Qualitätsindikatoren

Das von Alex Rübel, Ewald Isenbügel, Kurt Platter und Christian Stauffer erarbeitete System von Qualitätsindikatoren verfolgt die folgenden Ziele:

- Dreiteilung nach dem Nachhaltigkeitsprinzip mit einem ausgewogenen Mix von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaftlichem.
- Alle wichtigen Ziele von Zoo und Wildpark sind in den Indikatoren abgebildet.
- Die Indikatoren sind langfristig erfassbar und machen damit die Nachhaltigkeit messbar.
- Die Indikatoren bilden eine aussagekräftige Grundlage für die Berichterstattung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Indikatoren zum Bereich Ökologie

Thema	Zielgrösse	Erfassung
Naturschutz	Aufwand für <i>in situ</i> -Projekte	In % der Gesamtausgaben (Problem: Abgrenzung)
	Anzahl nachzuchtende Tierarten der Roten Liste	In % aller Tierarten
Umwelt	Abfall pro Besucher	Gesamtmenge / Anzahl Besucher
	Energieverbrauch pro Besucher	Gesamtmenge / Anzahl Besucher
	Wasserverbrauch pro Besucher	Gesamtmenge / Anzahl Besucher
	CO ₂ -Ausstoss	Menge
	Entwicklung des Besucheranteils, der mit ÖV anreist	Wachstumsrate des ÖV-Anteils in %
Information Edukation	Persönlich betreute Besucher	In % aller Besucher
	Wissen Ökologie und Naturschutz	Besucherbefragung
	Sammelergebnis für Naturschutzprojekte	Erfolgs-Rechnung
	Wahrnehmung des Zoos als Naturschutzorganisation	Besucherbefragung

Indikatoren zum Bereich Ökonomie

Thema	Zielgrösse	Erfassung
Ertrag	Betriebsertrag (Einnahmen – Personalaufwand + Sachaufwand + Verwaltungsaufwand)	Erfolgs-Rechnung
	Ertragsentwicklung	Mehrfjahresvergleich
Kosten	Fixkosten pro Besucher	Aufwand/Anzahl Besucher
Liquidität	Cash Flow	Mittelflussrechnung
Finanzierung	Gesamtspenden	Erfolgs-Rechnung
	Umsatz pro Besucher für Eintritte, Restauration, Shop und andere Dienstleistungen	Einnahmen Besucher/ Anzahl Besucher
	Subventionen pro Besucher	Erfolgs-Rechnung
Investitionen	Volumen pro Jahr : Betriebsergebnis pro Jahr (jeweils über 10 Jahre gemittelt)	Investitionsrechnung
	Eigenfinanzierungsgrad	Jahresrechnung

Indikatoren zum Bereich Gesellschaftliches

Thema	Zielgrösse	Erfassung
Besucherszufriedenheit allgemein	Mitgliederzahlen <ul style="list-style-type: none"> • Förderverein • Patinnen/Paten • AG (Aktionäre) 	Jahresberichte Zoo/ Tierpark/Förderverein
	Abonnemente / Einzeleintritte	Jahres-Rechnung
Dienstleistungsqualität	Kundenzufriedenheit bezüglich <ul style="list-style-type: none"> • Erlebniswert • Information • Gastronomie • Hilfsbereitschaft der Angestellten • Kinderfreundlichkeit 	Besucherbefragung
Forschung	Anzahl populärwissenschaftlicher Publikationen	Jahresbericht
	Anzahl wissenschaftlicher (reviewed) Publikationen	Jahresbericht
Bildung	Zufriedenheit Besucher mit persönlicher Betreuung	Besucherbefragung



Medienpräsenz	Anzahl Artikel, Anzahl Medientitel, Auflagenzahl, Anzeigenäquivalenz in CHF	Argus
Tierschutz	Artgemässe Tierhaltung in der Wahrnehmung der Besuchenden (Tierschutz ist ein gesellschaftliches Phänomen)	Besucherbefragung
Mitarbeitende	Zufriedenheit	Mitarbeiterbefragung
	Fluktuationsrate	Personal-Controlling
	Absenzen MA	Personal-Controlling

Stand der Umsetzung des Qualitätsindikatorensystems

Umsetzung im Zoo Zürich

Der Zoo Zürich hat zu diesem Zweck eine Marktforschungsanalyse gemacht, welche als 0-Messung dient. Es wurden mit dieser Analyse 4 Schwerpunkte überprüft:

1. Kundensegmentierung: Überprüfung der bestehenden Segmente
2. Touchpoint-Universum: Herausfinden, welches die wichtigsten Kundenkontaktpunkte und Medien innerhalb des Marketing-Mixes sind
3. Attribut-Universum: Prüfen, ob die relevanten Inhalte kommuniziert werden und die Botschaften richtig verstanden werden.
4. Markenperformance: Herausfinden, welche Wirkung die Massnahmen zeigen

Studienbeschreibung:

Grundgesamtheit bildeten die Besucher im Zoo Zürich. Es wurde eine repräsentative Zufallsstichprobe erhoben, welche bei 508 Studienteilnehmern lag. Die Erhebungsmethode war face-to-face vor Ort, mittels elektronischem PDA-Fragebogen. Die Feldzeit war vom 10. August bis 13. Oktober 2006, jeweils zu den Zoo-Öffnungszeiten an Wochentagen sowie an Wochenenden.

Im Rahmen des Rigi-Symposiums wurden für diese Zielgruppe die vier aussagestärksten Resultate gezeigt.

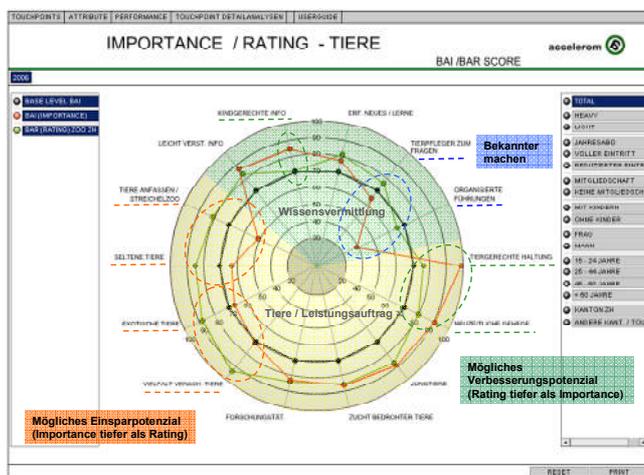


Abbildung 1: Wichtigkeit und Rating Zoo in Bezug auf Wissensvermittlung sowie Tiere/Leistungsauftrag. Die rote Linie zeigt die Wichtigkeit.

Die grüne Linie das rating in Bezug auf den Zoo Zürich. Die schwarze Linie zeigt den Basiswert.

Bei den Attributen Wissensvermittlung und Tiere / Leistungsauftrag wurde die Wichtigkeit für den Zoobesucher allgemein und im engeren Sinne für den Zoo Zürich eingestuft. Daraus erkannte man, dass der Tierpfleger zum Fragen sowie organisierte Führungen bekannter gemacht werden müssen. Ein mögliches Verbesserungspotenzial seitens Besucher wurde in der tiergerechten Haltung sowie in den neuzeitlichen Gehege manifestiert und mögliches Einsparpotenzial sahen die Besucher in der grossen Vielfalt der Tiere, bei den exotischen Tieren, bei den seltenen Tieren und bei den Tieren zum Anfassen. Offensichtlich herrscht diesbezüglich ein Überangebot im Zoo, das der Besucher während seines Besuches nicht zu verarbeiten oder wahrzunehmen vermag. Die Kriterien tiergerechte Haltung und neuzeitliche Gehege beim Verbesserungspotenzial werden immer kritisch gewürdigt und den Besucher nie 100% befriedigen. Bei allen anderen Attributen wurden die Anforderungen erfüllt.

Bei den allgemeinen Attributen wie Anreise, Wert, Infrastruktur/Service wurde herausgefunden, dass für Kinderbetreuung und Einkaufsmöglichkeiten des täglichen Bedarfs überhaupt kein Bedürfnis besteht. Hingegen wurde Verbesserungspotenzial bei der Anzahl Beobachtungplätze sowie bei der Freundlichkeit des Personals entdeckt. Bei allen anderen Attributen entspricht der Zoo den Erwartungen der Besuchenden.

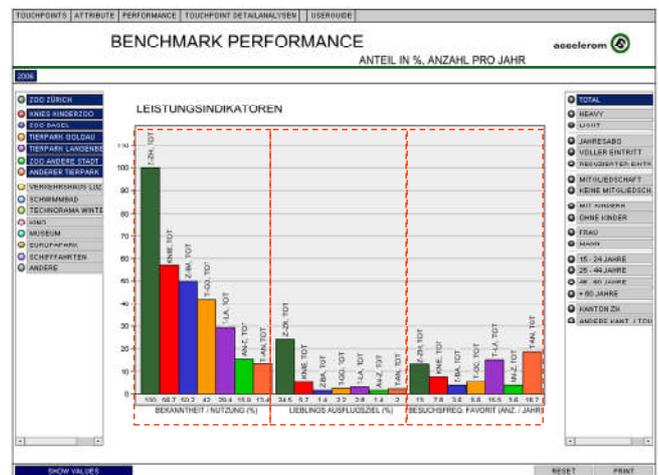


Abbildung 2: Benchmark Performance: Bekanntheit / Nutzung des Zoos. Lieblingsausflugziel, Besucherfrequenz

Bei der Auswertung der Benchmark Performance kann erkannt werden, dass bei der Besuchsfrequenz, der Tierpark Langenberg vor dem Zoo Zürich steht. Das kann dahingehend interpretiert werden, dass der Tierpark Langenberg keinen Eintritt verlangt, der Zoo Zürich jedoch Fr. 22.- für Einzeleintritte Erwachsene und Fr. 60.- für einen Tagesfamilieneintritt verlangt.

Im Vergleich mit zoofremden Konkurrenten ist aufgefallen, dass Schwimmbäder und Kinos noch häufiger besucht werden als der Zoo Zürich.



Diese Analyse wird nun in gekürzter Form im Jahre 2008 sowie alle weiteren zwei bis drei Jahre wiederholt und mit der 0-Messung des Jahres 2006 verglichen. So kann der Zoo Zürich seine Entwicklung und deren Auswirkungen bei den Besuchern einfach und effizient messen.

Vergleiche zwischen Zoo Zürich und Wildpark Langenberg

Mit einer „Wirkungsbilanz“ wurden in den Jahren 2003 und 2006 im Wildpark und 2005 im Zoo eine grössere Anzahl von Besuchern befragt. Es wurden dabei sowohl die Wichtigkeit eines Themas wie auch die Zufriedenheit mit dem Thema befragt. Aus den Differenzen ergeben sich Hinweise zu Unter- oder Überqualitäten aber auch Lücken in der Kommunikation.

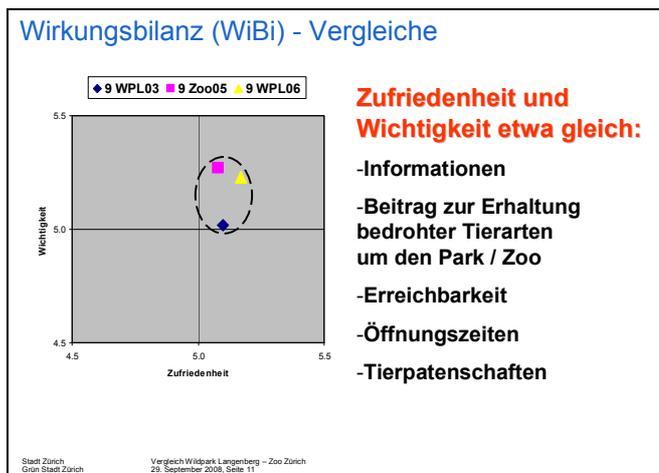


Abbildung 3: Vergleich Zoo und Wildpark overall, inkl. Entwicklung Wildpark von 2003 bis 2006

Abb. 3. zeigt die Erhebungen im Zoo 2005 und im Wildpark 2003 resp. 2006 nach den gleichen Methoden im Vergleich. Für die Abbildung wurden die Ergebnisse in den Themen Information, Beitrag zur Erhaltung bedrohter Tierarten, Erreichbarkeit, Öffnungszeiten und Patenschaften zusammengefasst. Sie befinden sich alle im Quadranten, in dem Wichtigkeit und Zufriedenheit über 5 sind.

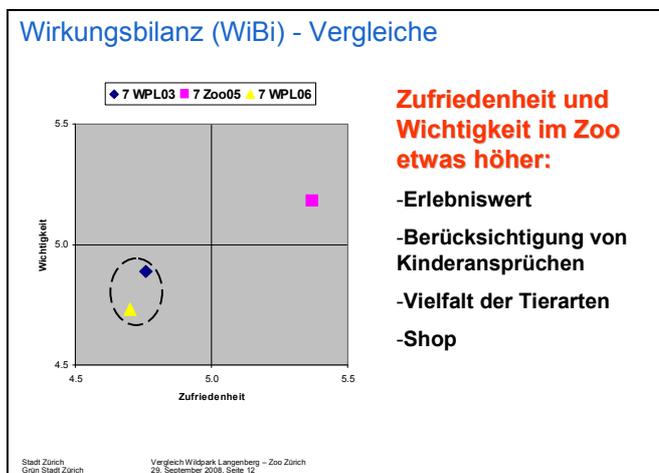


Abbildung 4: Benchmark Performance: Bekanntheit / Nutzung des Zoos. Lieblingsausflugziel, Besucherfrequenz

Abbildung 4 zeigt die kumulierten Werte für den Erlebniswert, die Befriedigung der Kinderansprüche, die Vielfalt der Tierarten und den Shop. Hier schneidet der Zoo gegenüber dem Wildpark klar besser ab.

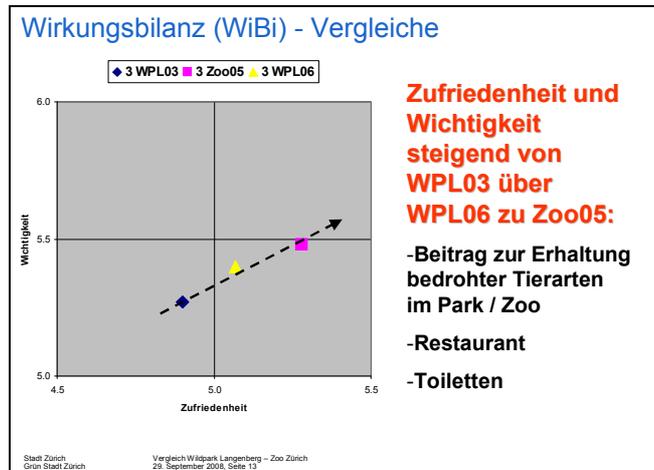


Abbildung 5: Benchmark Performance: Bekanntheit / Nutzung des Zoos. Lieblingsausflugziel, Besucherfrequenz

In den in Abbildung 5 dargestellten Aspekten: Beitrag zur Erhaltung bedrohter Arten, Restaurant und Toiletten, konnte sich der Wildpark von der ersten zur zweiten Befragung verbessern. Der Zoo schneidet aber immer noch besser ab.



Abbildung 6: Benchmark Performance: Bekanntheit / Nutzung des Zoos. Lieblingsausflugziel, Besucherfrequenz

Das Tool „Wirkungsbilanz“ eignet sich hervorragend, um das eigene Verbesserungspotential herauszufiltern sowie um das Benchmarking zu machen.

Kontakt:

Christian Stauffer
Wildpark Langenberg
Grün Stadt Zürich
8001 Zürich
Email: christian.stauffer@gsz.stzh.ch

Anna Baumann
Ab 1.11.2008: Natur und Tierpark Goldau



Qualitätsmessung mit Besucherbefragung im Zoo Dortmund

■ Frank Brandstätter



Zusammenfassung

Eine Besucherbefragung im Zoo Dortmund sollte zeigen, welchen Stellenwert der Zoo bei seinen Besuchern hat und welche Ansprüche diese an den Zoo stellen. Erfasst wurde ein grobes Besucherprofil (Herkunft, Alter, genutzte Verkehrsmittel, Begleitung, Besuchsanlaß), die Einschätzung einzelner Tiergehege und der Besucherservicebereiche und die Zutrefflichkeit der vom Zoo selbst propagierten Qualitätsaussagen Adjektive. Außerdem sollten die Befragten eine Qualifizierung vornehmen (gute Anlagen, schlechte Anlagen) und es wurden konkrete Verbesserungsvorschläge erfragt. Im Ergebnis brachte die Befragung eine Bestätigung der bisher geleisteten Arbeit, in dem die meisten befragten Aspekte positiv bewertet wurden. Die negativ bewerteten Aspekte wurden in eine Agenda der abzuarbeitenden Punkte übernommen. Wünsche der Besucher wurden intern diskutiert und deren Umsetzung evaluiert.

Anlässlich seines 50. Geburtstages wurde im Zoo Dortmund im Jahr 2003 durch den KVR (Kommunalverband Ruhrgebiet) eine Besucherbefragung durchgeführt. Ziel der Befragung war es, zu ermitteln: wer sind die Besucher? was erwarten sie vom Zoo Dortmund? was gefällt ihnen und was nicht? Im Jahre 2006 wurden einige Aspekte erneut befragt, um insbesondere die Wirkung der zwischenzeitlich veranlaßten Maßnahmen zur Verbesserung der als „schlecht“ bewertenden Aspekte zu erfassen.

Befragt wurden über einen Zeitraum von zwei Wochen (vor und nach Beginn der Sommerferien) 600 Besucher. Befragungen wurden gleichmäßig verteilt wochentags und am Wochenende durchgeführt. Im Jahr 2006 wurden analog wiederum 600 Besucher befragt.

Besucherprofil

Wenig überraschend gehören rund 60 % der Befragten der Altersklasse der 30- bis 50-jährigen an. Es ist seit langem bekannt, daß Kinder den Hauptteil der Besucher stellen und diese auch meist Anlaßgeber für den Zoobesuch sind. Der genannten Altersklasse gehören die meisten Elternpaare an. Auch „junge Eltern“ stellen mit rund 22 % der Befragten einen hohen Anteil am Besucheraufkommen des Dortmunder Zoos. Tatsächlich ergab eine zweite Frage, daß mehr als 60 % aller Besucher im Rahmen eines Familienausflugs in den Zoo Dortmund kommen. Nur 2 % kommen alleine. Hierbei handelt es sich zumeist um Senioren mit Dauerkarte, die in einem der drei dem Zoo unmittelbar benachbarten Seniorenheime wohnen.

Anlaßgeber waren, wie bereits erwähnt, in mehr als 50 % aller befragten Fälle die Kinder. Und dies aktiv wie passiv, d.h. ent-

weder war es ein konkreter Wunsch der Kinder (z.B. auch im Rahmen eines Geburtstages oder im Rahmen der Ferienplanung) oder die Eltern, Paten, Großeltern usw. haben entschieden, daß ein Besuch im Zoo die passende Gestaltung der gemeinsamen Freizeit sei bzw. waren ein kleiner Teil der Befragten (2 %) Eltern oder Lehrer, die den Zoo im Rahmen eines Schulausfluges besuchten (auch hier: Kinder als passive Anlaßgeber).

Bei der Frage nach der Herkunft der Besucher zeigte sich, daß etwa 29 % aller Besucher direkt aus dem Großraum Dortmund kommen, 41 % aus dem benachbarten Ruhrgebiet und rund 30 % aus anderen Regionen, wobei hiervon wiederum rund 70 % aus den östlich des Ruhrgebietes liegenden Regionen kommen, wo es keinen größeren Zoo gibt.

Im direkten Umfeld des Zoos Dortmund sind ansonsten 15 große und kleine Zoos und Tierparks leicht erreichbar (siehe Tabelle), wobei die Wildparks mit vorwiegend einheimischem Tierbestand nicht berücksichtigt wurden. Befragt nach Zoos, die neben dem Zoo Dortmund gelegentlich besucht werden, waren die Zoos von Münster, Duisburg und Wuppertal die klaren Favoriten, daneben die Tierparks in Bochum und Hamm.

Die Nachbarschaft des Dortmunder Zoos

Münster	Köln	Duisburg
Wuppertal	Gelsenkirchen	Solingen
Hamm	Bochum	Oberhausen
Düsseldorf	Leverkusen	Krefeld
Essen (Gruga)	Recklinghausen	Mönchengladbach



Rund 76 % der aus Dortmund stammenden Besucher reisen mit dem privaten PKW an, bei den Externen sind es mehr als 90 %. 17 % der Dortmunder (jedoch nur 8 % der Externen) nutzten den Öffentlichen Nahverkehr, obwohl sich in unmittelbarer Nähe des Zoos (5 Minuten Fußweg, ausgeschildert) eine Stadtbahnstation befindet (Takt: alle 10 bis 15 Minuten), die direkt vom Dortmunder Hauptbahnhof hierher fährt. Leider konnte bisher nicht durchgesetzt werden, daß diese Haltestation „Zoo“ oder wenigstens „.../Zoo“ genannt wird, so daß dies außenstehenden nicht bekannt ist.

Eine weitere Frage ergab, daß „Mund-zu-Mund-Propaganda“ für rund 35 % der befragten Dortmunder und für immerhin 54 % der befragten Externen Anlaß für einen Besuch war. Für 32 % der Dortmunder Besucher war der Zoobesuch „traditionell“, weil seit der Kindheit bekannt. Nur 8 % der Dortmunder und 5 % der Externen wurden durch Werbeaktionen auf den Zoo Dortmund aufmerksam (insbesondere im Jahr 2003 wurde wegen des Jubiläums landesweit (d.h. Nordrhein-Westfalen) für den Zoo Dortmund geworben). Von den vorhandenen Werbemitteln i.w.S. wurden von 78 % der Dortmunder (41 % der Externen) die aktuellen Berichterstattungen in Presse und Fernsehen als ausschlaggebend genannt, 27 % (9 %) nannten das Patenschaftsprogramm des Zoos, 13 % (2 %) Radiospots, 12 % (6 %) nannten die im Umland verteilten Informations-Flyer des Zoos.

Zur Besuchshäufigkeit befragt, zeigte sich, daß rund 65 % der befragten Dortmunder den Zoo seltener als einmal pro Monat besuchen, bei Externen waren es 61 %. Nur 1 % der Besucher kommt täglich (nur Dortmunder), immerhin 4 % mehrmals pro Woche (nur Dortmunder) und 12 % (2 % Externe) mehrmals im Monat.

Das Bild der Besucher vom Zoo

Auf die Frage, welche Assoziationen die Besucher mit dem Zoo verknüpften, antworteten rund 30 % der Befragten mit „Tiere“. Diese Zahl mag erstaunlich gering erscheinen. Da es sich um eine „offene Frage“ handelte, muß jedoch berücksichtigt werden, daß viele weitere Befragte einzelne Tierarten oder –gruppen als Assoziation angaben (z.B. Streichelzoo 13 %, Giraffen 10 %, Ameisenbären 8 %, Amazonashaus 6 %, Seelöwen 6 %). Erstaunlich war in diesem Zusammenhang die relativ häufige Nennung der Ameisenbären, was vom Zoo Dortmund natürlich sehr positiv aufgenommen wurde, da der Große Ameisenbär Wappentier des Zoos und dessen Haltung und Zucht eine der Stärken des Zoos ist. Interessant war auch die Tatsache, dass sich die Giraffen einer überraschend hohen Popularität erfreuen, wie sich auch in weiteren Fragestellungen zeigte (siehe unten). Immerhin 17 % der Befragten assoziierten die Begriffe „Natur“, „grün“ oder „Park“ mit dem Zoo Dortmund. In der Tat sieht der Zoo Dortmund sich gerne als „Park unter den Zoos“, wurden die tiergärtnerischen Anlagen doch bei seiner Gründung in eine bereits vorhandene Parkanlage (bestehend seit Mitte des 19. Jahrhunderts) integriert.

Befragt nach den „erholungstechnischen Vorzügen“ des Zoos ergab sich eine Top 10, deren erste fünf Plätze wie folgt belegt werden:

1. „Bäume, Natur, Schatten“: Hier findet sich das Park-Motiv wieder.
2. „gute Erreichbarkeit“: Der Zoo liegt südlich der Stadt und ist unmittelbar von der Autobahn erreichbar, rund 600 Parkplätze sind vorhanden.
3. „regionale Nähe“: Dies erklärt auch den hohen Anteil an Besuchern aus dem benachbarten Sauer- und Siegerland.
4. „Spielplatz“: Der zentral gelegene Spielplatz im Zoo ist einer der größten in Dortmund und wird durch zahlreiche weitere kleine „Spiel-Lern-Stationen“ (edukative Spielelemente) im Laufe des Zoorundgangs ergänzt.
5. „Weitläufigkeit“: Auf einer Fläche von 28 ha befinden sich traditionell insbesondere für Huftiere sehr weitläufige Gehege, die immer wieder von ausgedehnten Grünflächen unterbrochen werden, welche den Parkcharakter des Gesamtgeländes noch steigern.

Auf einer vorgegebenen Skala sollten die Befragten angeben, welche der vom Zoo selbst propagierten Qualitätsaussagen zutreffend sind (Mehrfachnennungen waren möglich). Der Aspekt „familienfreundlich“ führte die Liste mit 83 % der Zustimmungen an, gefolgt von den Adjektiven „erholsam“, „naturnah“, „gepflegt“, „abwechslungsreich“, „einladend“, „lehrreich“ und „attraktiv“ (in absteigender Folge).

Als durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Zoo wurde eine Zeit von 3,3 Stunden ermittelt. Dabei war die Aufenthaltsdauer am Seelöwenbecken am höchsten (Schaufütterungen!), gefolgt von Giraffenhäusern (hat Rastmöglichkeiten, ist hell und freundlich gestaltet, Giraffen sind populär (s.o.), ist am weitesten vom Eingang entfernt), Streichelzoo, Raubtierhaus und Affengehege. Rund 51 % der Besucher orientieren sich an der Rundwegbeschilderung, 27 % steuern zielgerichtet bestimmte Gehege oder Tierarten an, 14 % orientieren sich an den in den Prospekten und am Zoоеingang aufgeführten Fütterungszeiten, 13 % der Besucher bewegen sich spontan durch das Gelände.

In einem weiteren Fragenkomplex wurden die Besucher gebeten, die tiergärtnerischen Anlagen aufzuführen, die sie konkret besucht haben und diese mit Schulnoten (1 = sehr gut, 6 = ungenügend) zu bewerten. Das am meisten besuchte Tierhaus (80 %) ist das Amazonashaus, welches sich im Eingangsbereich des Zoos befindet und auch thematisch eines der bedeutendsten Tierhäuser im Zoo Dortmund (Themenschwerpunkt: Südamerika) ist. 79 % besuchten auch das Raubtierhaus (Löwen und Tiger), 76 % das Otterhaus (Riesenotter und Zwergkrallenotter), welches sich an einem der Wegknotenpunkte des Zoos befindet, 72 % den Streichelzoo, 71 % den diesem direkt benachbarten Westfälischen Bauernhof, 69 % das Giraffenhäuser, 52 % das weltweit einmalige und thematisch als Kernpunkt des Zoos zu betrachtende Tamandua-Haus (sechs Arten von Nebengelenktieren).



Die Benotungen der einzelnen Anlagen wurden gemittelt und ergaben folgende Listung: der Streichelzoo wurde mit der Gesamtnote 1,7 am besten beurteilt, dicht gefolgt von Giraffenhäuser (1,8), Bauernhof und Amazonashaus (je 1,85), Tamandua (1,9) und Otterhaus (1,95). Am schlechtesten wurde das Raubtierhaus bewertet (2,5). Es ist das älteste Tierhaus im Zoo Dortmund (unverändert seit 1978). Aufgrund seiner Gestaltung wirkt es sehr dunkel und steril und hat den typischen „70er-Jahre-Charme“.

Auch bei den wichtigsten Aspekten des Besucherservices wurden die Befragten um eine Benotung gebeten. Besonders die sanitären Anlagen wurden mit einer Durchschnittsnote von 3 negativ bewertet (nach Renovierung in 2006: 2,2). Ebenso wurden die gastronomischen Betriebe des Zoos (ein Restaurant im Eingangsbereich, zugänglich auch für Nicht-Zoobesucher, ein Restaurant im Spielplatzbereich) mit 2,8 nicht gerade positiv beurteilt. Leider ist der Betrieb beider Restaurants organisatorisch nicht direkt vom Zoo-Management beeinflussbar. Jedoch konnten auch hier bis 2006 leichte Verbesserungen erreicht werden (2,6). Insgesamt wurden gerade diese Bereiche nebst anderen Serviceeinheiten (Rundwegbeschilderung, Gehegebildung, Eintrittspreis, Personalfreundlichkeit, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten) 2006 erneut evaluiert, nachdem in den meisten dieser Bereiche Verbesserungen durchgeführt wurden:

- Rundwegbeschilderung wurde erneuert und komplett ausgetauscht (abgeschlossen erst 2007) (2003: 2,6, 2006: 2,3)
- Gehegebildung: der Zoo Dortmund nutzt seit vielen Jahren ein eigenes Beschilderungssystem, welches in einer separaten Umfrage 2007 durchweg äußerst positiv bewertet wurde (Universität Flensburg); bislang wurde dieses System jedoch nur an bestimmten Gehegen eingesetzt; zur Zeit läuft die komplette Überarbeitung des Systems, welche 2006 im Sommer begonnen wurde (2003: 2,5, 2006: 2,3).
- Eintrittspreis (z.Zt. 6 Euro für Erwachsene, 3 Euro für Kinder) wurde zwischenzeitlich erhöht (2004) doch hat sich dies nicht negativ ausgewirkt (in beiden Befragungen: 2,4)
- Öffnungszeiten wurden leicht ausgeweitet (2003: 2,0, 2006: 1,8).
- Parkmöglichkeiten (2003: 1,6, 2006: 1,7), blieben unverändert.

Auf die Frage, welche Anlagen als besonders gelungen bewertet werden (nur 2003), gelangte mit 18 % der Nennungen das Giraffenhäuser auf dem ersten Platz, gefolgt von Amazonashaus (12 %), Otterhaus (11 %), Raubtierhaus (4 %) und Hirschgehege (3 %). Das Hirschgehege ist eines der größten Gehege im Zoo Dortmund, was wahrscheinlich der Hauptgrund für seine Nennung an 5. Stelle war. Die Nennung des Raubtierhauses auf Platz 4 ist umso erstaunlicher, als es bei der Frage nach den besonders schlechten Anlagen auf Platz 2 gelangte. Noch nicht fertiggestellt waren in 2003 das Regenwaldhaus „Rumah hutan“ (2004), was eine deutliche Verbesserung der Orang-Utan-

Haltung darstellt und die Luchsanlage (2005), die von den Besuchern äußerst positiv aufgenommen wird.

Als schlechteste Anlage des Zoos wurde das damalige Affenhäuser genannt (nicht mehr existent – die Menschenaffen werden jetzt im Regenwaldhaus gehalten). Dicht gefolgt vom Raubtierhaus; an dritter Stelle die Leopardenanlage, an vierter die Kleinkatzenanlagen (vier Arten südamerikanischer Kleinkatzen), an fünfter die Volieren mit Hornvögeln, Hokkos und Sittichen. Die Leopardenanlage wurde zwischenzeitlich durch Zusammenschluß der beiden Außenanlagen geringfügig verbessert. Ein kompletter Neubau ist für die nächsten Jahre geplant. Die Kleinkatzenanlagen werden zur Zeit sukzessive neugebaut (2007: Jaguarundis, 2008: Margays, für 2009 und 2010 geplant: Ozelots und Oncillas).

Erwartungen

Auf die Frage, welche Verbesserungsvorschläge die Befragten für den Zoo Dortmund haben, antworteten 19 % mit „artgerechtere Gehege“. Wie dieser Punkt zu bewerten ist, bleibt unklar. Die Verbesserung der Haltungsbedingungen gehört zu den permanenten Aufgaben eines Zoos und wird selbstverständlich auch im Zoo Dortmund umgesetzt. Der Begriff „artgerecht“ ist jedoch ein Modebegriff, der leider von Seiten radikaler Zoogeegner populistisch negativ besetzt ist und häufig unreflektiert von Zoobesuchern gebraucht wird, die in der Regel nicht wirklich beurteilen können, ob eine Tierhaltung „artgerecht“ ist oder nicht. Allerdings zeigt sich hierbei, daß wir noch lernen müssen, unsere Tierhaltungen so zu präsentieren, daß sie auch als „artgerecht“ empfunden werden, was dem Zoo Dortmund zwischenzeitlich beispielsweise mit der bereits genannten Luchsanlage gelungen ist.

An zweiter Stelle wurde der Wunsch nach einer Elefantenhaltung genannt (12 %). Der Zoo Dortmund ist einer der wenigen Großzoos im Ruhrgebiet, der keine Elefanten hält (und nie welche gehalten hat! - zum Zeitpunkt der Befragung 2003 hielt auch der Ruhrzoo Gelsenkirchen noch Elefanten). Gleichwohl beabsichtigt das Management des Zoos derzeit nicht, eine Elefantenhaltung aufzubauen.

An dritter Stelle wurde eine verbesserte Orientierungshilfe (Stichworte: Rundwegbeschilderung, Orientierungspläne) gewünscht (7 %). Wie oben erwähnt, werden Verbesserungen in diesen Punkten zur Zeit umgesetzt.

Auf den Plätzen vier bis sechs wurden größere Raubtiergehege (6 %), mehr und sauberere Toilettenanlagen (5 %; wurden inzwischen saniert) und eine günstigere Gastronomie (5 %) genannt. An siebter Stelle wurde ein neues Affenhäuser genannt (3 %) welches inzwischen mit dem Regenwaldhaus „Rumah hutan“ realisiert wurde. An achter Stelle wurden „mehr Großbären“ genannt. Im Zoo Dortmund werden seinem Südamerika-Schwerpunkt gemäß Brillenbären gehalten, die von den meisten Besuchern nicht als „echte“ Großbären angesehen werden,



da sie kleinrahmig bleiben. In den ersten Jahrzehnten seines Bestehens (1955 bis in die achtziger Jahre) waren die Braunbären einer der Publikumsmagnete im Zoo Dortmund.

Die Besucherbefragung von 2003 war Grundlage für die Arbeit der folgenden Jahre, insbesondere in den Bereichen des Besucherservices. In 2006 wurden einige Aspekte reevaluiert und es zeigte sich in allen Punkten, daß sie besser oder zumindest gleich bewertet wurden (Ausnahme: Parkmöglichkeiten). Ge-

mäß dem Motto „Der Kunde ist König“ wurden die Bewertungen durch die Besucher durchaus ernstgenommen und Strategien und Wege ermittelt, wie den Wünschen der Besucher noch besser nachgekommen werden kann und die gewünschten Verbesserungen erreicht werden können. Insbesondere im Gastronomiebereich sind noch deutliche Verbesserungen vorzunehmen. Im Bereich der Tierhaltungen ergab sich insbesondere Erneuerungsbedarf in der Großkatzenhaltung. Hier wird zur Zeit noch an einem Konzept gearbeitet.

Kontakt:

Dr. Frank Brandstätter
Zoo Dortmund
Mergelteichstraße 80
D – 4425 Dortmund
f.brandstaetter@stadtdo.de



Qualitätsmessung durch die Fachhochschule Basel

■ Sascha Gut & Matthias Schläpfer



Zusammenfassung

Die Ergebnisse einer Projektarbeit im 2. Studienjahr an der Fachhochschule beider Basel – Departement Wirtschaft werden vorgestellt. Dabei ging es darum, Wissen über Transportmittel, Motivation und Zufriedenheit der Besucher zu erlangen, die Besucherzufriedenheit zu eruieren und Möglichkeiten zur Erhöhung der selbst erwirtschafteten Erträge aufzuzeigen.

Ausgangslage

Im Falle des Zoo Basel bestand kein genügendes Wissen über Transportmittel, Motivation und Zufriedenheit der Besucher. Ferner war offensichtlich, dass eine sehr hohe Abhängigkeit von finanziellen Zuwendungen besteht.

Im Rahmen einer Projektarbeit im 2. Studienjahr an der Fachhochschule beider Basel – Departement Wirtschaft für einen externen Auftraggeber im Jahr 2005, bearbeitete eine Projektgruppe bestehend aus 5 Studierenden (budgetiert: 250 Arbeitsstunden pro Person) mit Unterstützung eines Dozenten und Herrn Brodmann des Zoo Basels das „Zolli-Projekt“, das Klärung bringen sollte.

Ziele und Methoden

- Eruierung der Besucherzufriedenheit
- Erhöhung der selbsterwirtschafteten Erträge

Besucherzufriedenheit eruieren und sammeln von Verbesserungsvorschlägen in den Bereichen:

- **Transport** – Sind die Anfahrtsmöglichkeiten zum Zoo Basel gut?
- **Angebot** – Ist das Angebot des Zoo Basel gut?
- **Preise** – Sind die Preise angemessen?
- **Allgemeines** – Was macht generell einen guten Zoo aus?

Eruierung der Besucherzufriedenheit

Abonnementsinhaber

- Versand an Abonnementsinhaber: 800 Fragebögen
- Rücklaufquote: 55.13%
- Brauchbare ausgefüllte Fragebögen:
 - 78 vor Ort
 - 370 aus Versand
 - 448 Total

Einzeleintritte

- Brauchbare ausgefüllte Fragebögen: 408 Total vor Ort

Vorgehen

Auswertung



Erkenntnisse



Massnahmen

Erkenntnisse

Sind die Anfahrtsmöglichkeiten zum Zoo Basel gut?

- unbefriedigende Parkplatzsituation
- ein viel benutzter Zugangsweg ist nicht kinder- und behindertenfreundlich

Fazit: Viele Zoobesucher sind mit einigen Aspekten des Transportes unzufrieden

Ist das Angebot des Zoo Basel gut?

- Führungen und Anlässe

Fazit: Das Angebot ist weitgehend unbekannt

Restaurant

- ungenügendes Preis-/ Leistungsverhältnis
- ungemütliche Raumgestaltung
- hoher Lärmpegel

Fazit: Viele Besucher bemängeln das Restaurant

Erhöhung der selbst erwirtschafteten Erträge

Sind die Preise angemessen?



oder „muss ein guter Zoo günstig sein?“

Preise: Einzeleintritte

Was für einen Einfluss haben Preiserhöhungen auf die nachgefragte Anzahl Eintritte und Erlöse?

Preiselastizität der Nachfrage (PEN):

„Die Preiselastizität der Nachfrage (PEN) beschreibt, wie stark die nachgefragte Menge eines Gutes auf eine Preisänderung des Gutes reagiert.“

Mathematisch: relative Mengenänderung : relative Preisänderung

Einzeleintritte: Primärdaten (Befragungen im Zoo)

FHBB Departement Wirtschaft Projekt Zoo Basel ZOO BASEL

„Wie viele Male würden Sie pro Jahr den Zoo Basel besuchen bei einem Preis von...“

Eintrittspreis	CHF 6.--	CHF 10.--	CHF 14.--	CHF 16.--	CHF 20.--	CHF 24.--	CHF 28.--	CHF 32.--
Anzahl Besuche pro Jahr	990	819	641	477	241	100	36	24

- Personelles
- Hintergrund
- Agenda
- Untersuchung / Erkenntnisse
- SWOT-Analyse
- Fragen

Fazit: Die Einzeleintrittspreise für Erwachsene sind nach den Angaben der Besucher elastisch, d.h. die Nachfrage reagiert überproportional auf Preisveränderungen.

Preise: Abonnemente

Sekundärdaten: Verkaufszahlen/ Statistiken des Zoos

FHBB Departement Wirtschaft Projekt Zoo Basel ZOO BASEL

Einzel-Abonnement

- Personelles
- Hintergrund
- Agenda
- Untersuchung / Erkenntnisse
- SWOT-Analyse
- Fragen

Fazit: Der Abonnementspreis ist inelastisch, d.h. die Nachfrage reagiert unterproportional auf Preisveränderungen.

Was macht generell einen guten Zoo aus?

Was gefällt Ihnen an anderen Zoo's besser?

- Grössere Tiergehege
- Themenhäuser, Anlässe und Shows
- Möglichkeiten für Kinder
- modernes Auftreten
- ausführliche Beschilderung

FHBB Departement Wirtschaft Projekt Zoo Basel ZOO BASEL

SWOT-Analyse

- Personelles
- Hintergrund
- Agenda
- Untersuchung / Erkenntnisse
- SWOT-Analyse / Massnahmen
- Fragen

Ist der Basler Zoo nun ein „guter“ Zoo?

Die Projektarbeit zeigt ausschliesslich Besuchersicht. Diese kann sich nicht in allen Punkten mit der Philosophie des Zoos decken.

Unserer Meinung nach meistert der Zoo Basel diesen Spagat, was ihn zu einem „guten“ Zoo macht!

Kontakt:

Sascha Gut & Matthias Schläpfer
 c/o Zoo Basel
 Binnigerstrasse 40
 CH-4051 Basel
 Email: brodmann@zoobasel.ch



Zoo-Qualität durch Innovation im Münchener Tierpark Hellabrunn

■ **Henning Wiesner**
Münchener Tierpark Hellabrunn



Zusammenfassung

Vorteile und Chancen des Zoos eigene konkurrenzfreie Wege im Anbieten von Freizeiterlebnissen zu gehen, liegen in dem großen Bio-Kapital „Lebendes Tier“. Um dieses innovativ unter neuen Aspekten den Besuchern näher zu bringen, ist ein hochmotiviertes und entsprechend gut dotiertes Fachpersonal erforderlich. Verschiedene Beispiele aus dem Münchener Tierpark Hellabrunn werden vorgestellt.

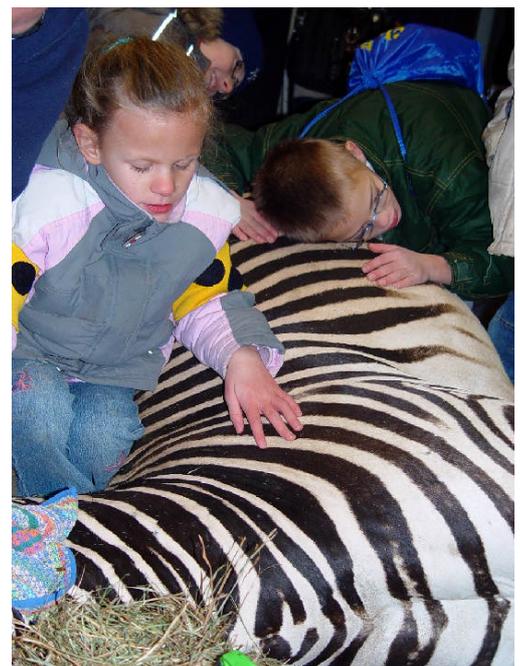
Ein Zoo steht in unserer schnelllebigen Zeit in unmittelbarer Konkurrenz zu diversen Einrichtungen und Veranstaltungen, die das Thema Tier im Sinne von Erlebnis und „event“ breitgefächert anbieten. Vorteile und Chancen des Zoos hier eigene konkurrenzfreie Wege zu gehen, liegen in dem großen Bio-Kapital „Lebendes Tier“. (Tab. 1) Dieses innovativ unter neuen Aspekten in Form von Sonderaktionen den Besuchern näher zu bringen, birgt ein hohes Potential für eine nachhaltige Qualitätssteigerung in sich. Grundvoraussetzung für eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist ein hochmotiviertes und entsprechend gut dotiertes Fachpersonal. Bei uns werden dazu freie, naturwissenschaftlich (Studienabschluss) ausgebildete Mitarbeiter seit über 5 Jahren mit sehr gutem Erfolg eingesetzt. Diese Sonderaktion wird sowohl von Sponsoren gefördert als auch durch Zusatzeinnahmen finanziert, ohne das normale Budget zu belasten. Vielmehr werden dadurch zusätzliche Einnahmen erzielt. Sie erfreuen sich bei den Kindern einer großen Beliebtheit und die Mundpropaganda (social marketing) bewirkt einen zusätzlichen Schneeballeffekt, der eine kostspielige Werbung erübrigt.

In diesem Rahmen besuchen unsere freien Mitarbeiter nach vorheriger Buchung unter dem Motto „Susi (*Boa constrictor*) und Agathe (Vogelspinne) gehen in die Schule“ mit jeweils einer Schulklasse die lokale Stadtbibliothek. Diese sorgt für eine kindgerechte Präsentation von Tierbüchern im Vorlesungsraum. Die visuelle und taktile Anbindung des lebenden Tieres an den Bildungsträger Buch erscheint uns gerade im Zeitalter des permanenten Fernsehabusus ein essentieller Faktor zu sein. Die Dauer der Präsentation mit Streicheln der Schlange und einer Häutung (Exuvie) der Spinne beträgt ca. 45 Minuten. Interessanterweise kommt es äußerst selten vor, dass ein Kind sich nicht traut, die lebende Schlange anzufassen (< 1%). Beim Berühren der Exuvie wird aber doch so manch zögernd ausgestreckter Zeigefinger plötzlich schnell zurückgezogen (> 3%). Danach dürfen die Kinder mit dem Blasrohr als Dank für das

Zuhören selbst aufgeblasene Luftballons ausschießen. Das kommt sehr gut an.

Im Zoo selbst bieten wir für Blinde und behinderte Kinder sowie für Schulklassen ebenfalls nach Vorbuchung den Direktkontakt mit exotischen und einheimischen Wildtieren (z.B. Löwe, Zebra, Steinbock) an. Die Tiere können dann im Rahmen bei ohnehin anfallenden Routinemaßnahmen (Zahnkontrollen, Huf- und Klauenpflege) befühlt und gestreichelt werden. Blinde Kinder fühlen beim Zebra den Temperaturunterschied der weißen und schwarzen Streifen. Normalsichtige Kinder brauchen dagegen i. d. R. die Hilfe eines Sekundenthermometers, um die feinen Temperaturgradienten nachvollziehen zu können.

Bild 1: Blinde fühlen Wildtiere



An neun Wochenenden im Jahr führen wir mit dem Personal des Tierparks unter Einbindung weiterer freier Tierpartner die Veranstaltung „Vom Wildtier zum Haustier“ durch. Die Faszination der Domestikation, d.h. welche verschiedenen Rassen der Mensch aus der Wildform (z.B. Wolf: Rehpinscher – Bernhardiner; Przewalski-Urwildpferd: Shetlandpony – Friese) gezüchtet hat, wird vertieft durch das Anschauungsmaterial tierischer Produkte (Wolle, Filz, Leder, Federn, Horn, Milchprodukte etc.). Auch Erwachsene kommen ins Staunen, wenn sie hören, dass man aus Kasein Hemdenknöpfe herstellen kann.

Die Tierschau im Sinne von Schauen und Begreifen, nicht die Show, steht bei weiteren kostenfreien Vorstellungen im Vordergrund. So erfreuen „Flossenparade“ (Seelöwen), „Dschungelpatrouille“ (Elefanten), „Gefiederte Luftakrobatik“ (Eulen und Greifvögel) und „Taubenflüsterer“ (Sturzflügeltauben) stets eine Vielzahl unserer Besucher. Wichtig für den freien Vortrag des Tierpflegers ist dabei eine fest installierte Lautsprecheranlage mit freiem Mikrofon.

Im neuen Tier-, Natur- und Artenschutz-Zentrum (TNA-Zentrum) werden unsere über 10 internationalen Projekte dargestellt. Die „Arche-Noah-Air“ lädt 4 Kinder gleichzeitig als Piloten zu 4 verschiedenen Wiedereinbürgerungsaktionen zum

interaktiven Spiel ein. Im Blasrohrparcours (Unkostenbeitrag 3 EURO) bestätigt eine Urkunde mit Foto den erfolgreichen Umgang mit dem besonders tierschonenden Gerät. Hier wird das Lungenvolumen ermittelt und digital angezeigt. Der Schuss auf eine rotgefärbte Stelle auf einem Jaguarfoto simuliert die erzielte Schussdistanz. In der 3. Station läuft ein Film, der die unterschiedliche Auftreffwucht eines Blasrohr- und eines Narkosegewehrpfiles auf einen Gelatinebeutel demonstriert. Unsere wissenschaftlichen Untersuchungen zur tierschutzgerechten Minimierung der Auftreffwucht von Narkoseprojektilen werden so für den Laien verständlich.

Zur besseren Einbindung des Zoos in den großen Themenkreis Tier – Kunst – Kultur arbeiten wir mit dem Institut der Kunstpädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München und mit freien Künstlern zusammen. Schauspieler des renommierten Münchner Metropoltheaters spielen für Schulklassen Tierfabeln, Tiermärchen und Tiergeschichten aus aller Welt vor.

Zoo-Qualität durch Innovation: Wenn das lebendige Tier im Mittelpunkt steht, können wir hier noch viel verbessern, vermitteln und erreichen.

Tabelle 1:

Unmittelbare-Tier-Konkurrenz	Zoo
<ul style="list-style-type: none"> • Museum • Ausstellungen/Tierschauen • Vorträge • Tiere in Erlebnisparks (Sealife etc.) • Medien (Film/Funk/Fernsehen) • Print • Kino/DVD • Virtuelle Tierwelten/Internet 	<p style="text-align: center;"> Lebendes Tier ↓ Motiviertes Personal Verantwortungsbewusstsein ↓ Motivierte Freie Mitarbeiter Flexibilität ↓ Lebendigeres Tier Variabilität ↓ Interaktion Besucher Neugier/Ansprache Persönliche Bindung ↓ Schneeballeffekt </p>

Kontakt:

Prof. Dr. H. Wiesner
 Münchener Tierpark Hellabrunn
 Tierparkstr. 30
 D-81543 München
 landgraf@zoo-munich.de



Notizen aus den Gruppendiskussionen über Aspekte der Qualität



Qualitätskriterien allgemein

- Ausbildung- und Weiterbildung der Mitarbeiter (Ethologie/Tierbedürfnisse): standardisierte Richtlinien der Zoos aus Tiersicht
- Austausch von Tierpflegern unter den Zoos
- Vorgaben für Tierpfleger, dass es den Tieren gut geht und nicht einfach nicht krank sind → Wohlbefinden → Vorgaben der Biologen
- Bewusst machen des Tierwohlbefindens bei Mitarbeitern, welche nichts mit Tieren zu tun haben
- Andererseits Betriebsführung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und einbeziehen dieser Leute in die Ethologische Ausbildung, um zu verhindern, dass ein Nachteil für die Tiere entsteht
- Mindest-Richtlinien für Tierhaltung und Gehege (Drei-, Vier- oder Fünfstern-Haltung?) → erweitern (Einbezug Tierschutz → Expertengespräche, proaktive Zusammenarbeit mit dem Tierschutz
- Ganzjährige Tierhaltung für Besucher zugänglich → nicht hinter den Kulissen
- Regelmässige Information der Medien
- Information der Besucher über das was wir machen: sagen was wir tun und tun was wir sagen

Bedeutung des Naturschutzes

- Artenschutz ist Teil des Naturschutzes.
- Grundsatz der WZANS: Alle Tätigkeiten stehen im Dienste des Naturschutzes: Bildung, Nachhaltigkeit
- Gut: handeln und vermitteln.
- Wir müssen nach den Aspekten des Naturschutzes handeln und diese Aspekte vermitteln.

In situ-Aktivitäten

Die WZANS fordert, dass, wenn wir die Mittel dazu haben, wir *in situ* aktiv werden sollen. Ist das richtig oder falsch? Wenn die Vernetzung funktioniert, muss der Zoo das nicht selber zahlen.

Der Naturschutz gibt dem Zoo eine grundlegende Legitimation: (jeder sollte, wenn er raus geht, etwas mitgenommen haben). Trotzdem glauben manche Teilnehmer die Aussage „Der Zoo ist ein Naturschutzzentrum“ greife zu kurz. Man müsse

zwischen Ziel und Praxis unterscheiden: die anderen Aufgaben des Zoos (Forschung, Erholung, Bildung) sollen zum Ziel Naturschutz beitragen! Erholung ist nicht Naturschutz – kann aber dazu dienen, das Publikum für Naturschutzfragen zu sensibilisieren!

Diskussion darüber, ob Naturschutz die übergeordnete Aufgabe und das ausschliessliche Ziel ist.

Ein guter Zoo ist der, der seine Projekte am besten vermittelt (egal, ob nah oder fern). Nicht die Quantität und die Distanz der Projekte, sondern die Qualität ihrer Umsetzung ist wichtig.

Bedeutung des Tierschutzes

- Wann würden die Tiere sagen, es ist ein guter Zoo, wo ich wohne?
- Mit der Gesetzgebung wird versucht, sich in den Blickwinkel der Tiere einzufühlen
- Tierschutz ist dort am besten verankert, wo es viele Zoos gibt → Kulturelles Phänomen
- Gibt es Tierarten, welche mit gutem Gewissen nicht mehr im Zoo gehalten werden können?

Bedeutung externer Finanzquellen

Die meisten Zoos sind nicht in der Lage, die für ihren Betrieb und ihre Weiterentwicklung notwendigen Geldmittel ausschliesslich selbst zu erwirtschaften. Vielmehr sind sie darauf angewiesen, von ihren Stakeholdern zusätzliche Mittel zu erhalten.

Stakeholder schliessen ein: Sponsoren, Donatoren/Stiftungen, Kommunale Behörden, Eigentümer/Stimmberechtigte. Wann ist ein Zoo interessant für diese Stakeholder?

Allgemein

- Keine Skandale, keine negativen Befunde --> positiv behaftetes Image
- Wirtschaftliche Transparenz, professionelle Organisation
- Information: Berichterstattungen/Jahresberichte/Website
- positive Medienberichte
- Transparente Finanzen
- Gute Kontakte/Vernetzung
- Lobby-Arbeit



- Vitamin B
- Definition von Leistung und Gegenleistung
- Verwendungszweck/Nachweis für Gelder
- Hoher Grad an Eigenfinanzierung
- Spannender Masterplan/Zukunft/Visionen und hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit/Disziplin
- Spannende Projekte, welche Medienecho zeigen
- Abgegrenzte Projekte
- Zukunftssicherung

Donatoren/Stiftungen

- ZEWO-Gütesiegel
- Spendenabzüge bei Steuern (in Österreich nicht mehr möglich)

Sponsoren

- Image

Kommunale Behörde, Eigentümer, Stimmberechtigte

- Hoher Grad an Eigenfinanzierung
- Betriebswirtschaftliche Organisation
- Gemeinnützigkeit und verhältnismässiges Gehalt

Umgang mit Anspruchsgruppen

Umgang mit Tierschützern

Anspruchsgruppen im Bereich des Tierschutzes sind:

- Tierpfleger
- Tierschützer
- Radikale Tierschützer
- Tierrechtler
- Besucher
- Gesetzgeber/Behörde/Aufsicht
- Medien

Diese Gruppen haben ganz unterschiedliche Wahrnehmungen, Erwartungen und Ansprüche. Grundsätzlich gilt daher, wir müssen vorab dem Tier genüge tun und nicht dem Tierschutz!!!

Umgang mit den Medien

Medien schliessen ein: Tagesmedien, Wochen-, Monatsmedien; Fachmedien; Special Interest Medien; TV; Radio. Wichtig sind:

- Transparente und offene Berichterstattung/ Diskussionen/ hinter die Kulissen sehen
- Expertengespräche (wir müssen als Experten wahrgenommen werden)
- Aufklärungsarbeit
- Aufbau einer Lobby!

Umgang mit Naturschutzorganisationen

Bei Wiederansiedlungsaktionen sind die Zoos die Tierspender. Danach übernehmen andere Organisationen (Nationalparks, WWF) das Projekt und ernten die Lorbeeren. Es kann daher ein falsches Bild vermittelt werden, wenn wir die Zusammenarbeit nicht richtig gestalten. (das Ziel muss sein, dass wir auf

Augenhöhe mit den grossen Naturschutzorganisationen stehen, und nicht in der öffentlichen Meinung als „Zoos werden von NGO's eingebunden“ wahrgenommen werden).

Umgang mit Behörden

Auch hier gilt: Wir müssen wir mit ihnen zusammenarbeiten. Als gute Zoos müssen wir eine Strategie entwickeln, damit wir die Behörden einbinden (nicht wir klopfen an, sondern sie) → gemeinsames Auftreten wäre nötig. Auf lokaler Ebene gibt es schon Zoos, die vernetzt sind mit Behörden (Zoll, etc.) → Kompetenzzentrum.

Wir sind die einzigen Institutionen, die das Privileg haben, Wildtiere zu halten – damit ist gebündelte Kompetenz und Wissen verbunden. D.h. wir sind weltweit Ansprechpartner für unzählige Arten und durch unsere Naturschutzprojekte weitet sich diese Kompetenz weiter aus.

Wir müssen Kontakte pflegen und für reibungslose Zusammenarbeit die Behörden aktiv einbinden, ihnen Verantwortung geben: damit schaffen wir das nötige Vertrauen und die Transparenz. Wir müssen die Partnerschaft suchen und am gleichen Strick ziehen. Gleichzeitig muss der Verband aber klar definieren, was wir auf der legislativen Ebene wollen, da uns in vielen Bereichen die Behörde sagt, was wir dürfen und was nicht (Gesetzgebung).

→ auch gegenüber den Behörden können wir nicht nur als Einzelkämpfer auftreten.

Umgang mit den Besuchern

Die Besucher sind unsere wichtigste Anspruchsgruppe, denn ohne Besucher sind wir kein Zoo. Besucher ermöglichen unsere Existenz. Sie ermöglichen uns auch, Botschafter für unsere bedrohten Tierarten zu sein.

Wir müssen auf die Bedürfnisse der Besucher eingehen, sonst verlieren wir sie. Wir müssen um unsere Besucher werben, ohne dass wir unsere Ziele aus den Augen verlieren (Stichwort: prostituieren).

Ein guter Zoo ist dann gegeben, wenn er seinen Besuchern seine Arbeit auf allen Ebenen transparent macht und sie – gegebenenfalls – darin einbindet (Führungen, Spenden etc.). So muss der Zoo wahrgenommen werden und seine Arbeit muss den Bedürfnissen der Besucher entsprechen – eine Dienstleistung sein! (dazu gehören auch ein ästhetisches Bild, saubere Infrastruktur, Gastronomie etc.).

Wir möchten Sympathien wecken und durch sympathische, engagierte Mitarbeitende für Inhalte und Ziele begeistern. Diese Vermittlung muss positiv sein – die Besucher müssen wissen, was sie tun können und die Hoffnung nicht verlieren, Lösungen müssen gezeigt werden. Wir wollen Optimismus wecken. Investitionen der Besucher in den Zoo dienen der Zukunft der Besucher → Identifikation. Der Besucher soll den Zoo wahrnehmen als sinnlichen, Spass machenden, attraktiven Lernort. Belehrung und Besserwisserei hat keinen Platz!



Ein Zoo darf keine Mogelpackung sein!

Als Zoo dürfen wir nicht vergessen, dass wir nur beschränkte Möglichkeiten haben! Wir müssen uns darauf konzentrieren, WAS wir können und dies so gut wie möglich umsetzen und so transparent wie möglich vermitteln, um glaubwürdig zu sein.

Aussage Moderator

Der Besucher sieht durch den Zoo den Naturschutz – der Zoo öffnet die Augen für den Naturschutz!

Handeln:	Vermitteln:
Betriebliches Handeln = nachhaltig <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Ressourcen → Naturschutz • (Wirtschaftlich nachhaltig) • (Sozial (Mitarbeitende)) Wir zeigen, wie es geht (Vorbildfunktion)	Vorleben, Kommunizieren, Besucher integrieren, beteiligen
Projekte umsetzen <ul style="list-style-type: none"> • Im Betrieb (Nistkästen) auf dem Gelände = der Zoo als Naturraum • Lokal, regional, international, global Ein guter Zoo muss versuchen, mit seiner Naturschutzarbeit einen Beitrag zum Erhalt der Biodiversität zu leisten.	Aufzeigen, was wir HIER tun
Zusammenarbeit mit Naturschutzorganisationen (im und außerhalb des Betriebes) <ul style="list-style-type: none"> → Vernetzung ist ein Muss! → als Partner einbinden 	Aufzeigen, was für Organisationen es gibt, wie wir zusammenarbeiten, warum wir zusammenarbeiten
<i>Wir müssen für jedes Tier, das wir halten, begründen, warum wir es halten (nicht alle haben was mit Naturschutz zu tun)</i>	→ hier sind wir uns nicht einig



Bedeutung und Aufgaben der Zoologischen Gärten (Auszug)

■ Heini Hediger†

Vierteljahrssch. Naturf. Ges. Zürich, 118: 319-328 (1973)



Es kann niemals Aufgabe der Zoologischen Gärten sein, vollständige «Sammlungen» bestimmter Tiergruppen zu zeigen. Das anzustreben, müssen wir eindeutig den Museen überlassen. Selbst diesen, die nicht mit den grossen Risiken lebender Tiere zu rechnen haben, kann das nur ausnahmsweise gelingen. Die Aufgabe der Zoologischen Gärten liegt vielmehr darin, aus der verwirrenden Fülle des Tierreiches Vertreter einiger repräsentativer Gruppen auszuwählen und sie in genügender Individuenzahl in möglichst naturnahen Territorien zu halten, und zwar so, dass diese Natur-Ausschnitte nicht nur dem Tier alles bieten, was es zur Lebensentfaltung braucht, sondern dass die Gesamtheit dieser Biotope auch dem betrachtenden Menschen als Erholungsraum dient.

Im Zürcher Zoo stellt das Kleine Affenhaus ein bescheidenes Beispiel dieser Bemühungen dar. Anstelle der vielen Einzelkäfige in der Grösse von Telefonkabinen wurden wenige, dafür grössere Räume eingebaut. Einzelne Segmente wurden sogar für Pflanzen geopfert; doch ist das nur ein erster Schritt in der Richtung biologischer Tierhaltung - und es war kein leichter Schritt. Pflanzen sind im Zoo übrigens zuverlässige Kontrolleure des biologischen Mikroklimas.

In der Tat haben die Zoologischen Gärten, ich meine Institutionen, welche diese Bezeichnung für sich überhaupt in Anspruch nehmen dürfen (nicht jede Anhäufung von Tieren ist ein Zoo), in dieser Beziehung wesentliche Fortschritte gemacht. Aus kerkerartigen, eisenstangenstarrenden Käfigen für neurotisierte Einzeltiere sind künstliche, aber naturnahe Territorien für gesunde Tierfamilien oder -herden geworden, denen nichts Wesentliches fehlt, denen sogar noch etwas Zusätzliches geboten wird, nämlich Schutz vor Hunger und Durst, Schutz vor ihren Feinden, vor Parasiten und Krankheiten, Schutz auch vor den Elementen wie Überschwemmungen, extremer Trockenheit, Wald- und Steppenbränden usw. Der heutige Zoobesucher sieht nicht mehr bedauernswerte Tiere, welche der Museumsreife entgegenvegetieren, sondern - ich wage diese Bezeichnung - zufriedene, glückliche soziale Einheiten, die sich nicht mehr als Gefangene, sondern nachweisbar als Grundbesitzer, d. h. als Territoriumsbesitzer fühlen, wie ich das an anderer Stelle ausführlich dargetan habe.

Man kann als Zoodirektor - auch das wage ich heute zu behaupten - ein gutes Gewissen haben nicht nur gegenüber dem

Tier, sondern auch gegenüber dem Menschen. Denn auch dieser, besonders der Grossstadt-Mensch, braucht heute den Zoo - er ist zu einem notwendigen Teil des Grossstadt-Biotopes geworden und steht im eigentlichen Sinne im Dienste der Psychohygiene des modernen Menschen.

Wenn ich heute versuchen soll, die Aufgaben der Zoologischen Gärten zu umschreiben, so bleibt es m. E. im wesentlichen bei dem, was ich schon oft ausgeführt habe:

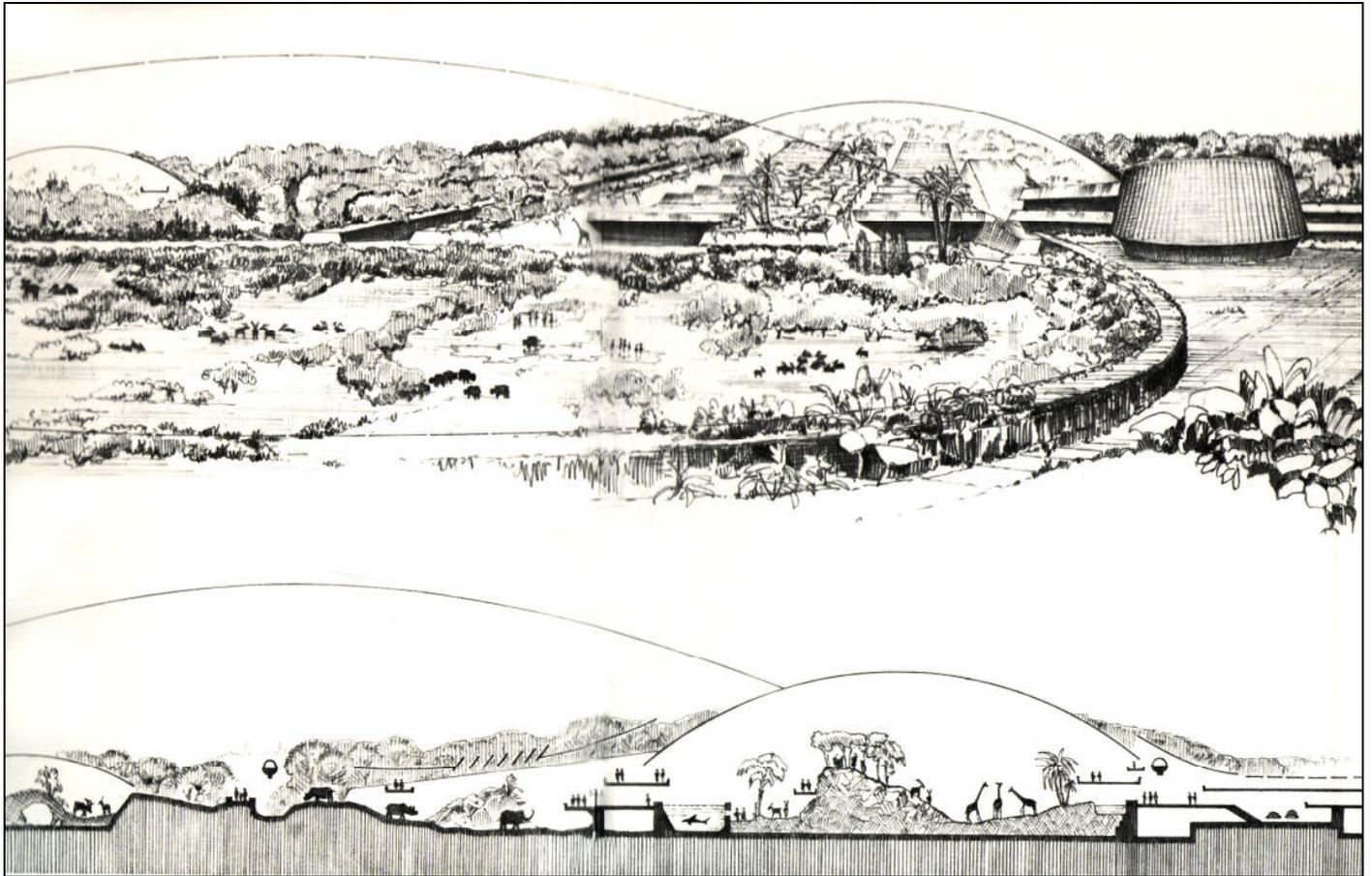
1. Ein Zoo muss der Bevölkerung als Erholungsraum dienen. Er bildet einen psychohygienisch höchst wichtigen Bestandteil des menschlichen Grossstadt-Biotopes.
2. Er hat die volkstümliche Belehrung des breiten Publikums zu fördern. Der europäische Fischotter wird nur deswegen ausgerottet, weil Generationen von uns eingehämmert worden ist, der Fischotter sei der schlimmste Feind der Fischerei, was nachweislich falsch ist. Ebenso falsch war z. B. die sogar von angeblichen Experten verbreitete Meinung, der Fuchs spiele für die Dezimierung von Mäusen und Ratten keine Rolle oder die millionenweise Vernichtung von Obstbäumen sei für die insektenvertilgenden Singvögel belanglos.
3. Ein Zoo hat seinen Tierbestand auch wissenschaftlich auszuwerten und sich an der Forschung aktiv zu beteiligen, und zwar nicht nur hinsichtlich der Rezepte für die optimale Haltung und Züchtung bestimmter bevorzugter Arten, sondern auch im Hinblick auf die weitreichenden Folgen der «Umkehr des Lebensraumes», d. h. der noch viel zu wenig beachteten Tatsache, dass die Wildtiere aus ihren ursprünglichen Biotopen durch die fortschreitende Technik immer mehr verdrängt werden, in immer grösserer Zahl aber in den Metropolen in Neo-Biotopen und Parkarealen gehalten werden.
4. Der Zoo muss sich in den Dienst des Naturschutzes stellen, u. a. auch durch Asylgewährung an bedrohte Tierarten und deren Wiedereinbürgerung.

Mit anderen Worten, der Zoo - jeder Zoo - muss sich nach den Forderungen der Tiergarten-Biologie ausrichten. Diese liefert einerseits die wissenschaftlichen Grundlagen für die optimale



und sinngemässe Haltung von Wildtieren in menschlicher Obhut und erforscht andererseits die besonderen biologischen Gesetzmässigkeiten, die sich aus dieser Tierhaltung für Tier und Mensch ergeben.

Ich glaube, in der Erfüllung dieser grossen, doppelten Aufgabe liegt heute - und vielleicht auch morgen - die Bedeutung der Zoologischen Gärten.



„Die Zoos werden auf der heutigen Stufe nicht stehen bleiben. Besonders zwei Umstände treiben sie zu weiterer Entwicklung und zu neuen Lösungen an, nämlich eine Akzentverschiebung innerhalb ihres Aufgabenkreises und die Bevölkerungsexplosion, die sich in einem rapiden Ansteigen der Besucherzahlen äussert....“

„Die Emanzipation von Klima und Witterung ist ein Wunschtraum vieler Zoo-Architekten und kommt besonders typisch auch in dieser Skizze von Raymond Moriyama zum Ausdruck, die er für den Metropolitan Toronto Zoological Park 1968 angefertigt hat: sozusagen ein überdecktes, witterungsunabhängiges Tierparadies....“

(aus HEDIGER, H. (1977) Zoologische Gärten, Gestern – Heute – Morgen. Hallwag Verlag Bern, ISBN 3 444 10229 1)

Was 1968 noch Utopie war, ist heute verwirklicht (Masoala-Regenwald im Zoo Zürich) oder in Realisierung begriffen (Gondwana-Land im Zoo Leipzig).



Der Akkreditierungsfragebogen der EAZA



Der Akkreditierungsfragebogen des Europäischen Zoo- und Aquarienverbandes umfasst 87 Fragen, von denen die meisten zwingend beantwortet werden müssen. Da der Fragebogen als vertraulich gekennzeichnet ist, kann er hier nicht 1:1 wiedergegeben werden.

Allgemeine Fragen (14)

Die Allgemeinen Fragen betreffen Name und Anschrift der Institution, Art der Institution (Zoo, Aquarium...), Eigentumsverhältnisse, Geschichte, Leitbild, Freundeverein, behördliche Genehmigungen, Öffnungszeiten, Besuchereinrichtungen, Personal und betriebliche Organisation.

Finanzen (4)

Hier ist Auskunft zu geben über Eintrittspreise, Besucheraufkommen, Budget und Haftpflichtversicherungen.

Tierpflege und -management (19)

Die Fragen betreffen

- die veterinärmedizinische Betreuung einschliesslich Fangen / Sedieren von Tieren, Schädlingsbekämpfung, Durchführung von Sektionen
- Ernährung
- Unterkunft einschliesslich Abtrennmöglichkeiten, Verhaltensbereicherung
- Direkter Kontakt zwischen Publikum und Tier einschliesslich Fütterung durch die Besucher

Populationsmanagement (11)

Diese Fragen gehen ziemlich ins Detail. Es geht um die Beteiligung an ISIS, Kennzeichnung, Beschaffungs- und Abgabepoli-

tik, Ausleihen von Tieren, Bestandesplanung einschliesslich Begründungen, weshalb man bestimmte Arten halten will.

Sicherheit (12)

Die Fragen in diesem Bereich gehen vom Vorhandensein von Erster Hilfe-Stationen bis zu Notfallplänen und spezifischen Fragen, die nur Aquarien bzw. Taucher betreffen.

Naturschutz (6)

Hier wird nach Mitgliedschaft bei Naturschutzorganisationen, Teilnahme an Zuchtprogrammen und Zuchtbüchern, Beteiligung an *in situ* Projekten und Massnahmen im Bereich Energiesparen und Abfallbewirtschaftung gefragt.

Zoopädagogik (13)

EAZA-Mitglieder müssen eine schriftliche „Education Policy“ haben. Diese ist dem Fragebogen beizulegen. Ferner sind Angaben über die personelle und räumliche Dotierung der Zoopädagogik, das zoopädagogische Angebot und die Anzahl der Besuchergruppen, die jährlich betreut werden, zu machen.

Forschung (5)

Gefragt wird primär, ob überhaupt Forschungsarbeiten durchgeführt oder unterstützt werden und ob jemand im Zoo für Forschung zuständig ist.

Verschiedenes (3)

Hier wird nach Veröffentlichungen, einschliesslich Zooführer, CDs, DVDs etc. gefragt und nach dem Grund, weshalb die Institution EAZA beitreten möchte.



Philosophie und Verfahrensweisen der Zoopädagogik

■ „Education Policy“ des Verbandes deutschsprachiger Zoopädagogen e.V.

Zoologische Gärten sind auch Naturschutzzentren, ihre Aufgaben sind in der EU-Richtlinie⁵ und „Zoos und Aquarien für Naturschutz“ (WZANS) beschrieben:

- Schutz wildlebender Tiere (*in-situ* = vor Ort, *ex-situ* = Erhaltungszucht),
- Erhaltung der biologischen Vielfalt,
- Aufklärung der Bevölkerung über die Notwendigkeit, die biologische Vielfalt zu erhalten.

Ziele der Zoopädagogik

Zoopädagogik fördert das Wissen über Tiere, Pflanzen und Ökologie, aber auch die Achtung vor der belebten Natur. Zoopädagogen präsentieren Tiere sowohl im biologischen, als auch im ökonomischen, kulturellen und politischen Zusammenhang. Sie machen die lokalen und globalen Eingriffe der Menschen in die Umwelt bewusst. Sie zeigen den Menschen, dass sie Teil der Natur sind und nur überleben können, wenn sie zu einer nachhaltigen Nutzung der Natur übergehen. Zoopädagogik stellt Tiere und Pflanzen so vor, dass die Menschen sich ihrer Bindung an die Natur bewusst werden und entsprechende Handlungsbereitschaften entwickeln.

Zoopädagogische Ziele müssen daher integraler Bestandteil

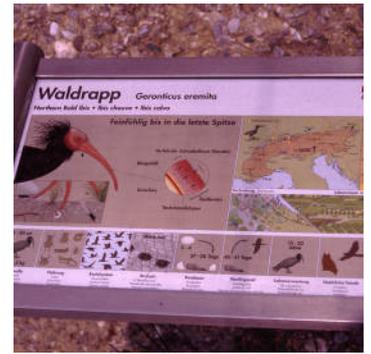
- der Bestandsplanung,
- der Gehegegestaltung,
- der Entwicklung von Naturschutzprojekten,
- Entwicklung der Infrastruktur (z.B. Mülltrennung)
- und der Planung von Besucherangeboten

sein.

Zielgruppen

Jeder Zoo sollte die Zusammensetzung seiner Besucherschaft kennen, um seine pädagogischen Ziele zu erreichen. So gibt es u.a.: Ortsansässige, Touristen, Familien, altersgemischte Gruppen, Gruppen Gleichaltriger, Schulklassen, Teenager, Senioren, Behinderte etc. Alle Besucher, aber auch diejenigen, die über die Medienarbeit des Zoos erreicht werden, sowie Entscheidungsträger in Politik und Gesellschaft gehören zur Zielgruppe. Zoopädagogik wird dadurch gesamtgesellschaftlich wirksam.

⁵ RICHTLINIE DES RATES vom 29.März 1999 über die Haltung von Wildtieren in Zoos, 1999/22/EG



Methoden und Medien

Wichtigste Medien sind die Gehege mit ihren Tieren und Pflanzen selbst. Darüber hinaus werden die Besucher durch weitere Medien angesprochen: Beschilderungen, interaktive Elemente, computergestützte Informationen, audio-/visuelle Installationen, Zooführer, Veröffentlichungen des Zoos und andere Medien.

Besonders wirksam ist die persönliche Betreuung der Besucher im Rahmen von Unterricht, Führungen, Veranstaltungen, Spielfeldern, Erklärungen durch Tierpfleger. Dabei kann die ganze Palette klassischer Medien, besonders aber die Originale Begegnung eingesetzt werden. Auch die Ermöglichung eines unmittelbaren Mensch-Tier-Kontaktes, z.B. im „Kinderzoo“, ist angesichts zunehmender Entfremdung von der Natur wünschenswert. In Sonderausstellungen werden die o.g. Medien und Aktivitäten thematisch gebündelt. Darüber hinaus beteiligen sich Zoopädagogen an der Entwicklung von Lehrplänen und an politischen Entscheidungsprozessen.

Arbeitsbereiche

Die Arbeitsbereiche ergeben sich aus den oben genannten Punkten.

1) Arbeit mit Zoobesuchern (im direkten Kontakt)

a) Schule und Ausbildung (Zoopädagogik im engen Sinne)

- Kindergartengruppen
- Schulklassen (aller Schulformen)
- Studentengruppen
- Seminargruppen (Referendare)
- Lehrer-/Erzieherfortbildungen
- Beratung von Lehrern für den eigenständigen Unterricht

b) Sonstige Gruppen (Seminare, Führungen etc.)

- Geburtstage
- Fördervereine
- Betriebsausflüge
- Vereine und private Gruppen

c) Informationen für Einzelbesucher (z.B. Moderation am Gehege, Infostände u.ä.)



d) Durchführung von Ferien- und Freizeitaktivitäten

g) Arbeit mit Gruppen außerhalb des Zoos, die den Zoo nicht besuchen können ("Outreach-Programme"), z.B. Altenheime

2) Arbeit an Informationsmaterialien

- Unterrichtsmaterialien
- Zooführer/ Kinderzooführer u.ä. Informationsmaterialien des Zoos
- Beobachtungsspiele wie Zooquiz, Fabeltiere u.ä.
- Gehegebeschilderung
- Erstellung von audiovisuellen und interaktiven Medien (Video, CD-Rom, Homepage)
- Zusammenarbeit mit anderen Instituten zur Medienerstellung (Stadtbildstelle o.ä.)
- Veröffentlichungen

3) Der Öffentlichkeit die Rolle von Zoos im Naturschutz verdeutlichen:

a) Vermitteln zwischen den Besuchern und der Einrichtung Zoo

- Darstellung der Arbeit der Zoos
- Ermitteln und Weitergeben von Besucherreaktionen

b) Mitwirken an der Planung von Gehegen, bei der Tierauswahl und am Zookonzept

4) Interne Weiterbildung der Mitarbeiter

5) Evaluation der pädagogischen Aktivitäten und Besucherbefragungen

Evaluation

Eine regelmäßige Überprüfung hilft den Institutionen, ihre Wirksamkeit als Bildungszentren für den Naturschutz zu untermauern. Techniken der Überprüfung können Erhebungen und Befragungen, die Beurteilung der pädagogischen Wirkung unterschiedlicher Gehege, Beobachtungen des Besucherverhaltens etc. sein. Über die geleistete pädagogische Arbeit wird regelmäßig Rechenschaft gegeben, z.B. in den Jahresberichten.



Ausstattung

Der persönliche Kontakt mit den Zoobesuchern ist der effektivste Weg der Informationsvermittlung. Die vielfältigen Aufgaben können nicht von einer Person bewältigt werden. Deshalb ist eine zoopädagogische Abteilung notwendig. Für eine zukunftsweisende Zoopädagogik ist folgende Ausstattung der Abteilung wünschenswert:

1) Personell:

- mindestens eine feste Vollzeitstelle (Abteilungsleiter/in)
- abgeordnete Lehrer/innen verschiedener Schultypen
- weitere Mitarbeiter aus dem Zoo
- freie Mitarbeiter (z.B. Zoobegleiter)

2) Materiell:

- eigene, bedarfsgerechte Räume (für Unterricht, Büro, Sammlungen)
- bedarfsgerechte technische Ausstattung für Büro- und Unterrichtsbereich,
- eigener Personal- und Sachetat,
- Fortbildungsmöglichkeiten.

Aus- und Fortbildung

Die Vielzahl der Methoden, Zielgruppen und Aufgaben erfordert eine professionelle Ausbildung der Zoopädagogen:

1. Abteilungsleiter/in für Zoopädagogik: abgeschlossenes Hochschulstudium der Fachrichtung Biologie oder der Pädagogik mit dem Fach Biologie oder vergleichbare Ausbildung.
2. Weitere Mitarbeiter für die zoopädagogische Arbeit mit Besuchern sollen ihrem Aufgabenbereich entsprechend qualifiziert sein oder werden. Alle Mitarbeiter der zoopädagogischen Abteilungen (auch die freien Mitarbeiter) müssen ständig weitergebildet werden.

Alle Mitarbeiter des Zoos müssen berücksichtigen, dass ihr Handeln, Auftreten und ihre Arbeit einen Eindruck beim Besucher hervorrufen, dass also auch sie zoopädagogisch tätig sind.

Beschriftungen müssen die Besucher – möglichst aller Altersgruppen – ansprechen. Hier ein Hinweis auf frei lebende Holzienen im Natur- und Tierpark Goldau.



Die Zoo-Richtlinie der EU

RICHTLINIE 1999/22/EG DES RATES vom 29. März 1999 über die Haltung von Wildtieren in Zoos



DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION -

gestützt auf den Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, insbesondere auf Artikel 130s Absatz 1,

auf Vorschlag der Kommission,

nach Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialausschusses⁽¹⁾,

gemäß dem Verfahren des Artikels 189c des Vertrags⁽²⁾,

in Erwägung nachstehender Gründe:

Nach der Verordnung (EG) Nr. 338/97 des Rates vom 9. Dezember 1996 über den Schutz von Exemplaren wildlebender Tier- und Pflanzenarten durch Überwachung des Handels mit ihnen⁽³⁾ ist es erforderlich, den Nachweis für das Vorhandensein geeigneter Einrichtungen für die Unterbringung und Pflege lebender Exemplare zahlreicher Tierarten zu erbringen, bevor deren Einfuhr in die Gemeinschaft genehmigt wird. Dieselbe Verordnung verbietet die Ausstellung von Exemplaren der in Anhang A genannten Arten zu Erwerbzwecken in der Öffentlichkeit, sofern keine Ausnahmegenehmigung zu Bildungs-, Forschungs- oder Zuchtzwecken erteilt wird.

Die Richtlinie 79/409/EWG des Rates vom 2. April 1979 über die Erhaltung wildlebender Vogelarten⁽⁴⁾ und die Richtlinie 92/43/EWG des Rates vom 21. Mai 1992 zur Erhaltung der natürlichen Lebensräume sowie der wildlebenden Tiere und Pflanzen⁽⁵⁾ verbieten den Fang und die Haltung einer großen Zahl von Arten sowie den Handel mit ihnen und sehen für besondere Zwecke wie Forschung und Bildung, Bestandserneuerung, Wiedereinbürgerung und Zucht Ausnahmen vor.

Die korrekte Durchführung der bereits erlassenen und künftigen Rechtsvorschriften der Gemeinschaft zur Erhaltung der wildlebenden Tierarten und die Notwendigkeit, sicherzustellen, daß Zoos ihre wich-

tige Aufgabe bei der Arterhaltung, der Aufklärung der Öffentlichkeit und/oder der wissenschaftlichen Forschung angemessen erfüllen, erfordern die Festlegung einer gemeinsamen Grundlage für die Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten hinsichtlich der Betriebserlaubnis für Zoos, ihrer Überwachung, der Haltung von Tieren, der Ausbildung des Personals und der Erziehung der Besucher.

Auf Gemeinschaftsebene sind Maßnahmen erforderlich, damit die Zoos in der Gemeinschaft im Einklang mit den Verpflichtungen der Gemeinschaft, Maßnahmen zur *Ex-situ*-Erhaltung nach Artikel 9 des Übereinkommens über die biologische Vielfalt zu erlassen, einen Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt leisten.

Einige Organisationen, wie beispielsweise die Europäische Vereinigung von Zoos und Aquarien, haben Leitlinien für die Pflege und Unterbringung von Tieren in Zoos ausgearbeitet, die gegebenenfalls bei der Erstellung und Annahme einzelstaatlicher Normen herangezogen werden könnten -

HAT FOLGENDE RICHTLINIE ERLASSEN:

Artikel 1

Ziel

Ziel der Richtlinie ist der Schutz wildlebender Tiere und die Erhaltung der biologischen Vielfalt dadurch, daß die Mitgliedstaaten Vorschriften für die Betriebserlaubnis und Überwachung von Zoos in der Gemeinschaft erlassen, um auf diese Weise die Rolle der Zoos bei der Erhaltung der biologischen Vielfalt zu stärken.

Artikel 2

Definition

Im Sinne dieser Richtlinie bezeichnet der Ausdruck "Zoo" dauerhafte Einrichtungen, in denen lebende Exemplare von Wildtierarten zwecks Zurschaustellung während eines Zeitraums von mindestens sieben Tagen im Jahr gehalten werden; ausgenommen hiervon sind Zirkusse, Tierhandlungen und Einrichtungen, die die Mitgliedstaaten von den Anforderungen der Richtlinie ausnehmen, weil sie keine signifikante Anzahl von Tieren oder Arten zur Schau stellen und die Ausnahme die Ziele der Richtlinie nicht gefährdet.

(1) ABl. C 204 vom 15.7.1996, S. 63.

(2) Stellungnahme des Europäischen Parlaments vom 29. Januar 1998 (ABl. C 56 vom 23.2.1998, S. 34), Gemeinsamer Standpunkt des Rates vom 20. Juli 1998 (ABl. C 364 vom 25.11.1998, S. 9) und Beschluß des Europäischen Parlaments vom 10. Februar 1999 (noch nicht im Amtsblatt veröffentlicht).

(3) ABl. L 61 vom 3.3.1997, S. 1. Verordnung zuletzt geändert durch die Verordnung (EG) Nr. 2307/97 der Kommission (ABl. L 325 vom 27.11.1997, S. 1).

(4) ABl. L 103 vom 25.4.1979, S. 1. Richtlinie zuletzt geändert durch die Richtlinie 97/49/EG (ABl. L 223 vom 13.8.1997, S. 9).

(5) ABl. L 206 vom 22.7.1992, S. 7. Richtlinie zuletzt geändert durch die Richtlinie 97/62/EG der Kommission (ABl. L 305 vom 8.11.1997, S. 42).



*Artikel 3***Anforderungen an Zoos**

Die Mitgliedstaaten ergreifen die Maßnahmen gemäß den Artikeln 4, 5, 6 und 7, um sicherzustellen, daß alle Zoos die nachstehenden Erhaltungsmaßnahmen anwenden:

- Sie beteiligen sich an Forschungsaktivitäten, die zur Erhaltung der Arten beitragen, und/oder an der Ausbildung in erhaltungsspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten und/oder am Austausch von Informationen über die Artenerhaltung und/oder gegebenenfalls an der Aufzucht in Gefangenschaft, der Bestandserneuerung oder der Wiedereinbürgerung von Arten in ihren natürlichen Lebensraum.
- Sie fördern die Aufklärung und das Bewußtsein der Öffentlichkeit in bezug auf den Erhalt der biologischen Vielfalt, insbesondere durch Informationen über die zur Schau gestellten Arten und ihre natürlichen Lebensräume.
- Sie halten ihre Tiere unter Bedingungen, mit denen den biologischen und den Erhaltungsbedürfnissen der jeweiligen Art Rechnung getragen werden soll, wozu unter anderem eine artgerechte Ausgestaltung der Gehege gehört, und sie sorgen mit einem gut durchdachten Programm der tiermedizinischen Vorbeugung und Behandlung sowie der Ernährung dafür, daß die Tierhaltung stets hohen Anforderungen genügt.
- Sie beugen dem Entweichen von Tieren vor, um eine mögliche ökologische Bedrohung einheimischer Arten zu verhindern, ebenso wie dem Eindringen von Schädlingen und Ungeziefer von außen.
- Sie führen in einer den verzeichneten Arten jeweils angemessenen Form ein Register über die Sammlung des Zoos, das stets auf dem neuesten Stand gehalten wird.

*Artikel 4***Betriebserlaubnis und Überwachung**

(1) Die Mitgliedstaaten erlassen Vorschriften für die Betriebserlaubnis und Überwachung bereits bestehender oder neuer Zoos, um sicherzustellen, daß die Anforderungen des Artikels 3 erfüllt werden.

(2) Jeder Zoo muß spätestens vier Jahre nach Inkrafttreten der Richtlinie bzw. - im Fall eines neuen Zoos - vor seiner Eröffnung über eine Betriebserlaubnis verfügen.

(3) Jede Betriebserlaubnis muß Bedingungen enthalten, mit denen die Einhaltung der Anforderungen gemäß Artikel 3 sichergestellt wird. Die Einhaltung der Bedingungen wird u. a. durch regelmäßige Inspektionen überwacht, und es werden geeignete Maßnahmen ergriffen, um die Einhaltung sicherzustellen.

(4) Vor der Erteilung, Verweigerung, Verlängerung der Geltungsdauer oder einer wesentlichen Änderung einer Betriebserlaubnis wird durch die zuständigen Behörden der Mitgliedstaaten geprüft, ob die Bedingungen für die Betriebserlaubnis oder die vorgesehenen Bedingungen für die Betriebserlaubnis erfüllt sind.

(5) Hat der Zoo keine Betriebserlaubnis im Einklang mit dieser Richtlinie oder erfüllt er die Bedingungen für die Betriebserlaubnis nicht, so wird der Zoo oder ein Teil des Zoos

- a) durch die zuständige Behörde für die Öffentlichkeit geschlossen und/oder
- b) zur Erfüllung geeigneter, von der zuständigen Behörde auferlegter Anforderungen verpflichtet, um die Einhaltung der Bedingungen für die Betriebserlaubnis sicherzustellen.

Sind diese Anforderungen innerhalb einer angemessenen Frist, die von den zuständigen Behörden auf höchstens zwei Jahre festgelegt wird, nicht erfüllt, so widerruft oder ändert die zuständige Behörde die Betriebserlaubnis und schließt den Zoo oder einen Teil des Zoos.

Artikel 5

Die Anforderungen für die Betriebserlaubnis gemäß Artikel 4 finden keine Anwendung, wenn ein Mitgliedstaat der Kommission nachweist, daß die Verwirklichung des Ziels dieser Richtlinie im Sinne des Artikels 1 und die Einhaltung der Anforderungen an Zoos gemäß Artikel 3 auf Dauer durch ein Regelungs- und Registrierungssystem sichergestellt sind. Ein derartiges System müßte unter anderem Bestimmungen hinsichtlich der Überwachung und der Schließung von Zoos enthalten, die denen des Artikels 4 Absätze 4 und 5 gleichwertig sind.

*Artikel 6***Schließung von Zoos**

Im Fall der Schließung eines Zoos oder eines Teils davon stellt die zuständige Behörde sicher, daß die betroffenen Tiere in einer Weise behandelt oder beseitigt werden, die der Mitgliedstaat als angemessen und im Einklang mit dem Zweck und den Bestimmungen der Richtlinie stehend erachtet.

*Artikel 7***Zuständige Behörden**

Die Mitgliedstaaten bezeichnen die für die Zwecke der Richtlinie zuständigen Behörden.

*Artikel 8***Sanktionen**

Die Mitgliedstaaten legen die Sanktionen fest, die bei einem Verstoß gegen die einzelstaatlichen Vorschriften zur Umsetzung dieser Richtlinie zu verhängen sind. Die Sanktionen müssen wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein.

*Artikel 9***Umsetzung**

(1) Die Mitgliedstaaten erlassen die erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften, um dieser Richtlinie spätestens am 9. April 2002 nachzukommen. Sie setzen die Kommission unverzüglich davon in Kenntnis.



Wenn die Mitgliedstaaten Vorschriften nach Absatz 1 erlassen, nehmen sie in den Vorschriften selbst oder durch einen Hinweis bei der amtlichen Veröffentlichung auf diese Richtlinie Bezug. Die Mitgliedstaaten regeln die Einzelheiten der Bezugnahme.

(2) Die Mitgliedstaaten teilen der Kommission den Wortlaut der wichtigsten innerstaatlichen Rechtsvorschriften mit, die sie auf dem unter diese Richtlinie fallenden Gebiet erlassen.

Artikel 10

Inkrafttreten

Diese Richtlinie tritt am Tag ihrer Veröffentlichung im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften in Kraft.

Artikel 11

Diese Richtlinie ist an die Mitgliedstaaten gerichtet.

Geschehen zu Brüssel am 29. März 1999.

Im Namen des Rates

Der Präsident

F. MÜNTEFERING



