



# New Public Management im Kanton Basel-Stadt



# New Public Management betrifft alle

## ► **Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter**

Neues kommt auf uns zu. New Public Management, abgekürzt NPM, ist am besten mit „wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ zu übersetzen. Das Neue wird uns alle betreffen – die Bevölkerung des Kantons Basel-Stadt, das Parlament, die Regierung und Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Verwaltung. Die Einführung von NPM ist ein intensiver Prozess, der die Unterstützung aller Beteiligten braucht. Insbesondere auch Ihre Unterstützung. Weil Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die Verwaltung mitgestalten, möchten wir Sie für diesen zukunftsweisenden Weg gewinnen. Wir möchten Sie neugierig machen, Sie begeistern, Sie motivieren und Ihre Fragen beantworten. Die drei häufigsten Fragen nehmen wir gleich vorweg:

*Was ist NPM?*

*Warum braucht Basel-Stadt NPM?*

*Was kommt auf die Beteiligten zu?*

Natürlich beginnen wir nicht bei null. Auch dank Ihres Einsatzes hat unsere Verwaltung bereits grosse Fortschritte in Richtung Bürgernähe und Effizienz – so der Titel des Spezial-Pibs PuMa von 1998 – gemacht. Hier gilt es anzuknüpfen, denn auch NPM will und braucht motivierte, kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die vorliegende Broschüre soll Ihnen helfen, mit NPM vertraut zu werden.

Regierungsrat Dr. Ueli Vischer  
Vorsitzender des Lenkungsausschusses



## Was ist NPM?

### Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

NPM legt sein Hauptaugenmerk auf die Wirkung des staatlichen Handelns in der Gesellschaft, beispielsweise in Bezug auf Gesundheit oder Bildung. Es fragt: Wie soll sich unsere Politik auf die Einwohnerinnen und Einwohner auswirken? Welche Leistungen erbringt die Verwaltung dafür und zu welchen Kosten? NPM zeigt den Zusammenhang zwischen Wirkung, Leistung und Kosten auf.

NPM betrachtet die Verwaltung als professionelle Dienstleistungsorganisation und die Einwohnerinnen und Einwohner als Kundinnen und Kunden. NPM zeigt, wie eine öffentliche Verwaltung geführt werden kann.



## Warum braucht Basel-Stadt NPM?

### Basel-Stadt gewinnt mit NPM

NPM passt die öffentlichen Dienstleistungen den heutigen Bedürfnissen und den finanziellen Möglichkeiten an. NPM nutzt die vorhandenen Mittel der Verwaltung optimal und setzt sie dort ein, wo sie gebraucht werden, um eine bestimmte Wirkung in der Gesellschaft zu erzielen. Damit hilft NPM dem Kanton Basel-Stadt, seine politischen und gesellschaftlichen Anliegen auf direktem und bestem Weg zu erreichen. Arbeits- und Entscheidungsprozesse werden vereinfacht, wo dies möglich ist.



## Was kommt auf die Beteiligten zu?

### NPM lohnt sich für alle

**Die Empfängerinnen und Empfänger** von staatlichen Dienstleistungen werden kundschafftsfreundlich bedient.

**Die Steuerzahlenden** erhalten die Gewissheit, dass ihre Gelder wirkungsvoll eingesetzt werden.

**Dem Regierungsrat und den Kadern** in der Verwaltung stehen wirksame Führungsinstrumente zur Verfügung.

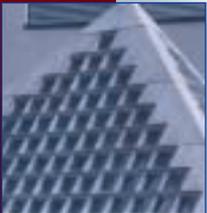
**Das Parlament** kann über das Dreieck Wirkung-Leistung-Kosten gezielt Einfluss nehmen und die Mittel für die Leistungen bewilligen.

**Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter** erhalten umfassendere Einsicht in die Abläufe Ihrer Dienststelle und damit mehr Transparenz.

Kein „NPM-Donnerschlag“ wird stattfinden, sondern eine konstante Entwicklung der Verwaltungskultur.

Zuallererst: NPM ist kein Programm zum Abbau von Arbeitsplätzen. NPM diktiert weder Aufgaben noch Arbeitsweise. Im Gegenteil: Die Ergebnisse und Wirkungen, die Sie mit Ihrer Arbeit für die Bevölkerung und die Unternehmen erzielen, rücken in den Mittelpunkt.

► **NPM diktiert nicht, sondern räumt Verantwortung ein.**



Die konkreten Auswirkungen von NPM auf Ihren Arbeitsplatz können ganz unterschiedlich sein. Viele Mitarbeitende aus den PuMa-Pilotprojekten stellten fest, dass sie heute mehr Klarheit über die Inhalte ihrer Arbeit haben und dadurch mehr Sinn darin erkennen. Vielleicht trifft das auch für Sie zu. Eventuell merken Sie im Laufe der Zeit, dass die Teamarbeit gefördert wird. Vielleicht verändert sich nur geringfügig etwas an Ihrer Arbeit, weil Ihre Abteilung bereits kundinnen- und kundenfreundlich ist und die Abläufe transparent sind.

Je nach Funktion und Position werden Sie schon bald Veränderungen verspüren, denn es ist möglich, dass Sie mit NPM mehr Handlungsspielraum, neue Aufgaben und mehr Eigenverantwortung erhalten. Zuerst wird dies für das mittlere und obere Kader spürbar. NPM will, dass die Kommunikation in Ihrem Team noch professioneller und die Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen weiter verbessert wird. NPM hat viele Seiten.

” NPM umfasst mehr als neue Abläufe und neue Instrumente. NPM strebt einen Kulturwandel an. ”

Leitidee des Regierungsrats



**Der Regierungsrat und die Kader steuern  
„ auf allen Stufen transparent über „  
Wirkungen, Leistungen und Kosten.**

Zielsetzung des Regierungsrats

## NPM möchte den Durchblick – damit Sie den Überblick haben!

Nehmen wir das Beispiel Schulbildung: Das Erziehungsdepartement hat für die Schulbildung als Wirkungsziel formuliert, dass Mädchen und Jungen am Ende ihrer Schulzeit in der Lage sind, eine Berufsauswahl gemäss ihren Interessen und Fähigkeiten zu treffen.

Welche Leistungen müssen dafür erbracht werden? Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen erstellen Lehrpläne, führen den Unterricht durch, begleiten die Kinder und Jugendlichen auf dem Weg zu diesem Ziel.

Die nächste und unvermeidbare Frage ist hinlänglich bekannt: Was kostet das?

Wirkungen, Leistungen und Kosten bilden den Kern von NPM. Werden Wirkungen, Leistungen und Kosten immer im Zusammenhang betrachtet, sind optimale Ergebnisse erreichbar. NPM stellt diese Idee im sogenannten Wirkungs-Leistungs-Kosten-Dreieck dar. Verändert sich in diesem Dreieck einer der Eckpunkte, so hat das natürlich Auswirkungen auf das gesamte Dreieck. Wird das Budget gekürzt, können die Leistungen nicht erbracht werden. Verändern sich die Wirkungsziele, müssen die Leistungen angepasst werden. Und so weiter. Deshalb ist das Dreieck Wirkung-Leistung-Kosten ein nützliches und wirkungsvolles Steuerungsinstrument für Politik und Verwaltung.

## Entscheiden und Ausgestalten

NPM überträgt – soweit es die Situation erlaubt – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Verantwortung.

Die Arbeitsteilung „Führungskraft entscheidet – Mitarbeitende führen aus“ muss in einer modernen Verwaltung überwunden werden. Dies ist kein einfaches Unterfangen. Das Zusammenführen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bringt aber auf allen Stufen mehr Klarheit in die Arbeit. Die Führungskräfte bestimmen nicht mehr die Ausgestaltung von Aufgaben, sondern dele-

gieren in sinnvoller Masse mit den Aufgaben auch die Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeitenden. Ihre konkrete Arbeitswelt kann sich durch NPM also positiv verändern. Mit der neuen Verantwortung umzugehen ist nicht unbedingt eine einfache Sache. Doch mit der Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, und einer guten Kommunikation zwischen Ihnen und Ihren Vorgesetzten kann dieser Gedanke fruchten und Ihre Arbeit bereichern.

Natürlich wird es weiterhin so sein, dass Kaderpersonen verantwortlich sind für die Zielsetzungen und das gute Funktionieren einer Dienststelle. Doch darüber hinaus sind sie auch für eine gute Kommunikation und die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig.

► **NPM verlangt sich auf Neues einzulassen.**



” Die Flexibilität im Einsatz der Ressourcen und die Verantwortung dafür werden soweit wie möglich an die fachliche Basis delegiert. ”

Zielsetzung des Regierungsrats



Verwaltung und Kundschaft  
ist kein Widerspruch.

Sie verkaufen nichts und haben auch keine „Kundschaft“ im herkömmlichen Sinn. Sie haben mit Schülerinnen, Gesuchstellern, Steuerzahlerinnen, Verkehrssündern oder Abfallverursachern zu tun. Diese dürfen auch weiterhin erwarten, freundlich und ihrer besonderen Situation angemessen bedient zu werden – so entsteht eine Kultur der Kundenfreundlichkeit.

Dass es nicht immer einfach ist, freundlich auf jeden Wunsch einzugehen, wissen diejenigen am besten, die am Schalter oder am Telefon, am Krankenbett oder auf der Strasse immer wieder mit Reklamationen oder mit schlecht gelaunten Kundinnen und Kunden konfrontiert sind. Im partnerschaftlichen Kontakt mit der Kundschaft tragen Sie am meisten zum Gelingen von NPM und der angestrebten neuen Verwaltungskultur bei. Sie werden den Erfolg auch an den Reaktionen messen können.

► **NPM unterscheidet zwischen Leistungsempfangenden und Leistungsbetroffenen**

Die Bezeichnung „Kunden“ ist aus Sicht der Verwaltung nicht ganz korrekt. Denn Kunden oder Kundinnen im üblichen Sinne können ein Geschäft auch ohne Leistung verlassen. Das ist bei der Verwaltung nicht immer der Fall.

Es gibt Leistungen, die ausschliesslich bei der Verwaltung bezogen werden können – zum Beispiel die Ausstellung eines Reisepasses. Und es gibt Leistungen, die unfreiwillig bezogen werden müssen – zum Beispiel die Steuererhebung oder das Bussgeld bei Delikten. In den letzten beiden Fällen von Kunden und Kundinnen zu sprechen ist nicht allen verständlich. Dennoch gehören diese Gruppen – als Leistungsempfangende oder Leistungsbetroffene – ebenso zu Ihrer „Kundschaft“.

” Die Leistungen werden kundengerecht erstellt. ”

Zielsetzung des Regierungsrats

## Ihre Ansprechpersonen in den Departementen:

### *Baudepartement*

Edi.Grass@bs.ch Tel. 061 267 43 68

### *Erziehungsdepartement*

Ivan.Blatter@bs.ch Tel. 061 267 56 35

Christoph.Bosshardt@bs.ch Tel. 061 267 61 79

Daniel.Kopp@bs.ch Tel. 061 267 84 27

### *Finanzdepartement*

Matthias.Gysin@bs.ch Tel. 061 267 67 76

### *Justizdepartement*

Matthias.Aeberli@bs.ch Tel. 061 267 66 84

### *Polizei- und Militärdepartement*

Stefan.Seiler@pmd.bs.ch Tel. 061 316 72 43

### *Sanitätsdepartement*

Barbara.Doppler@bs.ch Tel. 061 686 52 69

Peter.Wiehl@bs.ch Tel. 061 284 84 91

### *Wirtschafts- und Sozialdepartement*

Peter.Eichenberger@bs.ch Tel. 061 267 65 91

Madeleine.Imhof@bs.ch Tel. 061 267 87 25

## Ihre Ansprechpersonen in der Fachprojektleitung

Matthias.Gysin@bs.ch Tel. 061 267 67 76

Markus.Obergfell@bs.ch Tel. 061 267 66 95

Matthias.Schlatter@bs.ch Tel. 061 267 43 93

Viele nützliche Informationen zu NPM Basel-Stadt erhalten Sie im Intranet unter:

**<http://intranet.npm.bs.ch>**

Oder im Internet unter:

**<http://www.npm.bs.ch>**

Die Ziele des Regierungsrats finden Sie unter:

**<http://intranet.npm.bs.ch/konzept/ziele>**