

## Wirkungsorientierte Verwaltungsführung oder <Nachtwächterstaat>?

Autor(en):            Andreas Burckhardt

Quelle:                Basler Stadtbuch

Jahr:                  1995

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/029aa710-ab91-4b16-9a7b-42b8f7023cb1>

### **Nutzungsbedingungen**

Die Online-Plattform [www.baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

### **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

# «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» oder «Nachwächterstaat?»

«New Public Management» heisst ein heute geläufiger Begriff. Er bezeichnet eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Die neue, in Staat und Bürgergemeinde praktizierte Unternehmensphilosophie soll auf der Basis von Leistungsvereinbarungen bürokratische Strukturen abbauen, die betrieblich-operativen Abläufe verbessern und aus dem Staat ein effizientes und bürgernahes Dienstleistungsunternehmen machen. Diese Strategien gehen ein-

her mit den Sparmassnahmen und der Redimensionierung der staatlichen Aufgaben. In der Öffentlichkeit, vor allem aber beim Staatspersonal stösst das New Public Management nicht nur auf Zustimmung, sondern auch auf Skepsis, ja Widerstand.

Bürgerrat Andreas Burckhardt skizziert am Beispiel der Bürgergemeinde der Stadt Basel die Ziele der öffentlichen Hand. Die Sicht des organisierten Personals vermittelt Regula Hofer. (Red.)

**Andreas Burckhardt**

## Der Auf- und Umbruch zur «Bürgergemeinde 2000»

Die Bürgergemeinde der Stadt Basel hat in der Schweiz als Bürgergemeinde nicht nur deswegen eine einmalige Stellung, weil sie auch einige Aufgaben der fehlenden Einwohnergemeinde Basel wahrnimmt; sie hat in ihrer Organisationsform teilweise fossile Strukturen aus dem Ancien Régime übernommen. So wählt das Parlament, der Bürgergemeinderat, neben der Exekutive für jede Institution (Bürgerspital, Fürsorgeamt und Waisenhaus) vier oder fünf Mitglieder, in der Regel Bürgergemeinderäte, welche zusammen mit zwei Vertretern des Bürgerrates die jeweilige Institution leiten. Dies führt dazu, dass die Angehörigen dieser Kommissionen nachher ihre eigenen Beschlüsse als Parlamentarier wieder kontrollieren, was der Idee der Gewaltentrennung widerspricht. Durch diese Struktur muss zudem ein Geschäft in der Regel vier Instanzen durchlaufen: die Institutionsleitung, die betreffende Kommission, den Bürgerrat und schliesslich oft auch noch das

Parlament. Diese Abläufe zu verbessern, war das Ziel der vom Liberalen Karl Heusler und vom Freisinnigen Hans Rudolf Labhardt im Jahr 1989 eingereichten Anzüge.

In allen Bereichen der Wirtschaft sind in jüngerer Zeit Überlegungen angestellt worden, wie Dienstleistungen effizienter und kostengünstiger erbracht werden können. Diese sich immer deutlicher abzeichnenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gehen auch an Verwaltungen des Gemeinwesens nicht spurlos vorüber: Sie sind ebenfalls gezwungen, ihre Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe zu überdenken und neu zu regeln. Dass dieser Prozess vor dem Hintergrund der knapper werdenden finanziellen Mittel zwangsläufig noch beschleunigt werden muss, liegt auf der Hand.

### Neues Verständnis von Diensten der Verwaltung

Die neue Philosophie vom «Dienstleistungs-

unternehmen Staat» ist in diesem Zusammenhang weit mehr als ein Schlagwort. Sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Verwaltung sollen sich vermehrt bewusst sein, dass sie ihre Tätigkeit als Dienstleistung für die Mitbürgerinnen und Mitbürger ausüben. Die Frage, wie der Dienst für die Bevölkerung am effizientesten erbracht werden kann, steht dabei im Vordergrund, ganz im Sinne einer grösseren Bürgernähe. Dass zudem unter dem grossen allgemeinen Spardruck auch die Grundsatzfrage gestellt werden muss, welche Dienstleistungen in der bisherigen Form weiter erbracht werden müssen, oder ob diese eventuell abgebaut oder sinnvollerweise an eine andere, nichtstaatliche Trägerschaft abgegeben werden sollten, beherrscht derzeit wie kaum ein zweites Problem die Basler Politik und damit auch die Bürgergemeinde.

### **Bürgergemeinde ohne Steuern**

Dass die Bürgergemeinde der Stadt Basel von all diesen Fragen und Problemstellungen besonders stark betroffen ist, hat verschiedene Gründe: Einmal hat sie bisher zu einem gewissen Teil die fehlende Einwohnergemeinde in der Stadt Basel ersetzt, kann aber – im Unterschied zu einer solchen – keine Steuern für ihre Leistungen erheben, die sie für das Gemeinwesen erbracht hat. Andererseits übernimmt der Kanton die Defizite von Fürsorgeamt und Waisenhaus, entweder direkt oder als Abgeltung für die erbrachten Leistungen. Für die Bürgergemeinde ist dieser Sachverhalt unbefriedigend. Denn der Schlüssel zum erfolgreichen Wahrnehmen von Aufgaben liegt in einer stärkeren Eigenverantwortung, und damit in einer grösseren Autonomie gegenüber dem Kanton. Wenn die Bürgergemeinde die Leistungen besser und effizienter als der Kanton erbringen kann, lohnt es sich für alle.

### **Kürzere Entscheidungswege**

Die Organe der Bürgergemeinde der Stadt Basel sind, unter anderem gestützt auf die erwähn-

ten Vorstösse, aktiv geworden. So wurde vom Bürgerrat eine externe Studie über Möglichkeiten der Verwaltungsreform in der Bürgergemeinde in Auftrag gegeben. Deren Ergebnis sowie weitere Überlegungen des Bürgerrates führten zum Antrag an den Bürgergemeinderat, versuchsweise das Waisenhaus mit seinen vergleichsweise einfachen Betriebsstrukturen analog der kantonalen Departements-Organisation vorerst bis Ende 1998 im Departementalsystem zu führen, um Erfahrungen zu sammeln. Der Bürgergemeinderat hiess dieses Vorgehen am 8. November 1994 gut.

Mit der Einführung des Departementalsystems ist das zuständige Mitglied des Bürgerrates – im Waisenhaus zur Zeit Frau Christine Heuss – als Departementsvorsteherin Trägerin der Exekutivgewalt. Die bisherige Verwaltungskommission hat noch beratende Funktion. Der Gesamtbürgerrat bleibt auch bei diesem Departementalsystem vorgesetzte Behörde. Damit findet, was das System betrifft, eine Annäherung an die kantonale Organisation statt – mit dem Unterschied, dass der Milizcharakter des Bürgerrates beibehalten wird.

### **Das Bürgerspital geht voran**

Auch bei der mit rund 1200 Beschäftigten grössten Institution der Bürgergemeinde, dem Bürgerspital, sind entsprechende Schritte eingeleitet worden. Das Bürgerspital ist stärker als die anderen Institutionen der Bürgergemeinde darauf angewiesen, die nötigen Betriebsmittel selbst zu erwirtschaften. Dies geschieht über Taxen, Verträge mit Dritten (vor allem Kanton), sonstige Verträge insbesondere mit Versicherungen, Legate und den Beitrag des Kantons Basel-Stadt als Abgeltung für das im Jahre 1973 kostenlos abgetretene Areal des heutigen Kantonsspitals Basel sowie mit dem Ertrag aus dem Spitalvermögen. Die 1994 nach mehrjährigen, zähen Verhandlungen realisierte Ergänzung des grundlegenden Vertrages aus dem Jahre 1972 ermöglicht dem Bürgerspital das selbständige Überleben und ist gleichzeitig Verpflichtung zur Weiterführung dieser Aufgaben in effizienterer Form.

Als öffentlich-rechtliche Stiftung bildet das Bürgerspital Basel fast im Sinne einer Holdinggesellschaft das Dach für seine bisher sechs

Ein neues Logo für ein neues Selbstverständnis: Die Bürgergemeinde im Dienst der Basler Bürgerinnen und Bürger.



**BÜRGERGEMEINDE  
DER STADT BASEL**

Alters- und Pflegeheime, das Rehabilitationszentrum Basel für Querschnittsgelähmte und Hirnverletzte (REHAB), die Chrischonaklinik und das Werkstätten- und Wohnzentrum Basel «Milchsuppe» (WWB).

#### **«Holbeinhof» und «REHAB» als Wegbereiter**

Im Bürgerspital konnten effizientere Strukturen durch eine stärkere Dezentralisation bereits in zwei Fällen in die Wege geleitet werden. Das Alters- und Pflegeheim Leimenstrasse wird einer neuen, eigenständigen, vom Bürgerspital und dem Verein «La Charmille» gegründeten Stiftung «Holbeinhof» übergeben. Sie wird ein jüdisch/christliches Alters- und Pflegeheim am bisherigen Standort führen. Im November 1995 stimmte der Bürgergemeinderat auch der Vonselbständigung des Rehabilitationszentrums für Querschnittsgelähmte und Hirnverletzte (REHAB) zu.

#### **Pensionskasse und Beamtenstatus**

Zwei weitere Schritte für mehr Flexibilität sind bereits eingeleitet: Die Loslösung von der für die Bürgergemeinde nicht mehr finanzierbaren staatlichen Pensionskasse und die Aufhebung des Beamtenstatus.

Seit dem 1. Januar 1995 sind die Angestellten des Bürgerspitals bei einer privaten Pensions-

kasse versichert. Trotz unterschiedlicher Finanzierungsart – dem Wechsel vom sogenannten Leistungs- zum Beitragsprimat – wird bei der privaten Pensionskasse eine bei gleichen Voraussetzungen gleich hohe Altersrente erreicht. Zudem erlauben die neuen Bestimmungen, flexibler auf die individuellen Bedürfnisse der Versicherten einzugehen. Frauen ab dem 45. und Männer ab dem 50. Lebensjahr, die mindestens zehn Jahre der kantonalen Pensionskasse angehört hatten, konnten bei der staatlichen Pensionskasse bleiben. Diese private Pensionskassenregelung ist bei den Beschäftigten gut aufgenommen worden. Der Bürgerrat sieht nun auch bei den übrigen Angestellten der Bürgergemeinde eine Überführung in eine private Pensionskasse vor.

Im Sinne einer grösseren Flexibilität bei den Arbeitsbedingungen und für eine bessere Motivation der Mitarbeiter steht ausserdem auch die Aufhebung des Beamtenstatus in der Bürgergemeinde zur Diskussion, verbunden mit der Einführung eines zeitgemässen Leistungslohns. Damit sollen die Vorteile privatwirtschaftlicher Tätigkeit auch in der Bürgergemeinde stärker zum Tragen kommen.

Mit diesen Neuerungen bis zum Jahre 2000 ist die Bürgergemeinde für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben gerüstet.