

Zeitschrift: Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Herausgeber: Sozialdemokratische Partei der Schweiz
Band: 75 (1997)
Heft: 1

Artikel: New Public Management unter der Lupe der SP-Frauen
Autor: Geiser, Barbara
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341326>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

New Public Management unter der Lupe der SP- Frauen

Auf allen politischen Ebenen laufen Versuche zur neuen Verwaltungsführung. Unter welchem Begriff die Reformbestrebungen der Verwaltung auch immer stehen – New Public Management oder Wirkungsorientierte Verwaltung – die Zielsetzungen sind ähnlich: mehr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit für Führungskräfte, teamorientierte Organisations- und Leistungsstrukturen, grössere organisatorische Flexibilität, mehr Transparenz, Orientierung

Barbara Geiser

der Verwaltungsarbeit nach den Ansprüchen der BürgerInnen, eine flexiblere Personalpolitik und damit mehr innovative und motivierte Arbeitskräfte, Ausbau des Controlling. Kurz: die Verwaltungsarbeit soll effizienter und effektiver werden. Gegen die Idee, verkrustete Verwaltungsstrukturen zu erneuern, wird sich grundsätzlich niemand stellen.

Nur stellt sich die Frage, wie solche Reformen aussehen müssen, damit nicht wieder Arbeitnehmende das Nachsehen haben, Stellen abgebaut werden, sich Deregulierung und Privatisierung weiter entwickeln und die Zielsetzung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männern übergangen wird.

Die Sozialdemokratischen Frauen der Schweiz haben im November 1996 ein Diskussionspapier zu NPM in eine parteiinterne Vernehmlassung geschickt und werden an ihrer ordentlichen Konferenz

vom 1. März 1997 in Fribourg ein Positionspapier zur Verwaltungsreform verabschiedet, das in Form einer Resolution dem Bundesrat und den kantonalen Regierungen zugestellt wird. Der folgende Text beschränkt sich auf die Frage der Gleichstellung im Zusammenhang mit Verwaltungsreformen, auch wenn gerade von Frauen auch grundsätzlich Skepsis und Kritik an der Reformeuphorie angebracht wird. NPM setzt sich als Reformprojekt an vielen Orten durch. Gleichzeitig haben die Regierungen den Verfassungsauftrag der Gleichstellung von Frau und Mann bzw. das seit 1. Juli 1995 in Kraft gesetzte Gleichstellungsgesetz umzusetzen und zu realisieren. Einmal mehr ist die Schadensbegrenzung in gleichstellungspolitischer Hinsicht im Zusammenhang mit New Public Management den Frauen überlassen. Sie müssen entsprechend Druck auf die Regierungen auf allen politischen Ebenen setzen.

Wirkung von Verwaltungsreformen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern: Da Projekte zur Verwaltungsreform an vielen Orten fest in Männerhand sind, wurde die Frage nach der Wirkung aus gleichstellungspolitischer Sicht vernachlässigt. Erhebungen in deutschen Gemeindeverwaltungen haben aufgezeigt, dass jüngste Verwaltungsreformen zur Verschärfung der Geschlechterhierarchie und zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen von Frauen führten. Gleichstellungspolitik hat jedoch gerade im Rahmen von Verwaltungsreformen eine Chance.

wenn entsprechende Veränderungsprozesse zielgerichtet geplant und umgesetzt werden.

Staat und Privatwirtschaft können nicht gleich funktionieren: Staatliches Handeln kann nicht ohne Vorbehalte an das Modell der Marktwirtschaft angenähert werden und kann damit nicht in jedem Fall effizient sein – vor allem dann nicht, wenn gleichstellungspolitische Forderungen wirklich umgesetzt werden.

**Nicht nur
bürgernahe,
sondern
bürgerinnennahe
Verwaltung:
Mit NPM soll auf
die Bedürfnisse
auch der
Bürgerinnen
eingegangen
werden.**

Eine Personalpolitik, die Frauen auch eine Chance gibt: Mit NPM sind Präsenz am Arbeitsplatz, hohe Mobilität und Flexibilität wichtige Faktoren für die Definition von innovativen und effizienten Angestellten in der Verwaltung. Immer mehr haben Leistungen auch Wirkung auf den Lohn. Leistungsbezogene Zulagen können oft nur durch einen überdurchschnittlichen Einsatz erworben werden. In diesem Leistungsdruck bestehen junge Männer mit einer Infrastruktur zu Hause am besten. Teilzeitangestellte, ältere Angestellte, Personen mit Betreuungspflichten und schlecht Qualifizierte geraten am meisten unter Druck. Unter ihnen ist der Frauenanteil hoch.

Personalreglemente nach gleichstellungspolitischen Kriterien und Konzepte zur verwaltungsinternen Chancengleichheit: Wenn Frauen mit NPM nicht das Nachsehen haben sollen, muss die Gleichstellung auf allen politischen Ebenen als Reformziel definiert und müssen gesetzliche Vorschriften entsprechend angepasst bzw. neu erarbeitet werden. Wichtige Instrumente zur Realisierung der faktischen Gleichstellung sind Personalreglemente und Konzepte zur Chancengleichheit. Diese müssen vielerorts überarbeitet oder erst neu erarbeitet werden. Zudem braucht es Instrumente für Evaluation und Controlling aus gleichstellungspolitischer Sicht. Der öffentliche Sektor kann in dieser Hinsicht gegenüber der Privatwirtschaft eine Vorbildfunktion ausüben.

Out-sourcing und Privatisierung benachteiligt Frauen: Vom Ausbau des öffentlichen Sektors, des Sozial- und Bildungsbereichs haben Frauen in den letzten Jahren profitiert. Öffentliche Verwaltungen gehören zu den wichtigsten Arbeitgeberinnen der Frauen. Umstrukturierungen des Leistungsmanagements mit dem Ziel «schlanker Staat» führen zu Personalreduktionen. Davon sind Frauen mehr als Männer betroffen. In Parlamenten mit bürgerlichen Mehrheiten ist die Tendenz zu Privatisierung und Deregulierung gross. Privatisierungen haben schlechtere Arbeitsbedingungen, Lohndruck und Abbau von Sozialleistungen zur Folge. Am meisten betroffen sind Arbeitnehmende mit niedrigen Qualifikationen und in unteren Anstellungsbereichen, d.h. vor allem Frauen, da es im öffentlichen Sektor eine überproportionale Konzentration von Frauenarbeitsplätzen auf den unteren Hierarchiestufen gibt.

Nicht nur bürgernahe, sondern auch bürgerinnennahe Verwaltung: Mit NPM soll auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingegangen werden. Wie im privatwirtschaftlichen Unternehmen werden sie als Kundinnen und Kunden behandelt. Dazu gehören regelmässige Befragungen. Das Prinzip BürgerInnennahe muss spezielle Lebensbedingungen und -biografien von Frauen berücksichtigen. Diese Forderung umfasst alle Politikbereiche. Frauen haben unter dem Trend zum Sozialabbau mehr zu leiden als Männer. Frauen sind von Erwerbslosigkeit und neuer Armut mehr betroffen. Werden im Fürsorgebereich oder bei der Arbeitslosenversicherung Leistungen abgebaut, haben vor allem Frauen das Nachsehen.

Leistungsaufträge und Controlling: Leistungen werden mit NPM als Produkte definiert. Im Zentrum steht nicht mehr der Input, sondern der Output. Überprüft wird die erzielte Wirkung für BürgerInnen. Effizienz und Effektivität von Leistungsauf-

träge werden systematisch kontrolliert. Die Definition von Leistungsaufträgen und Controlling muss immer auch unter dem Kriterium «Gleichstellung» geschehen. Fortschritte hinsichtlich eines höheren Anteils von Frauen im mittleren und höheren Kader sind eine wichtige Bedingung.

Zeitliche Verfügbarkeit als Voraussetzung des Prozessmanagements: Elemente der Personalpolitik können diskriminierend wirken, wenn sie einseitig prozessunterstützend oder ausgesprochen prozessbeschleunigend eingesetzt werden und die Einkommens- und Karrierechancen von Angestellten mit Erziehungs- und Betreuungsaufgaben verringern. Mit dem Anspruch auf zeitliche Verfügbarkeit besteht die Gefahr, dass die indirekte Diskriminierung von Frauen verstärkt wird.

Ungleiche Chancen durch männerdominierte Gremien: Mitglieder von Entscheidungsgremien wie Projektausschüsse, Projektleitung und -teams, Steuerungs- und Kontrollgruppen werden in der Regel nach Funktionen gewählt. Da Frauen im mittleren und höheren Kader massiv untervertreten sind, dominieren in entsprechenden Gremien Männer. Die Forderung nach einer angemessenen Frauenvertretung wird mit dem Argument zurückgewiesen, dass es eben zu wenig Frauen mit

entsprechenden Funktionen gebe. Die Zusammensetzung von solchen Gremien muss sich deshalb auch an anderen Kriterien orientieren.

Verwaltungsreform bedingt Parlamentsreform mit dem Ziel der Gleichstellung von Frau und Mann: Zur Verwaltungsreform gehört automatisch auch die Parlamentsreform. Parlament und Regierung erhalten neue Aufgaben und Funktionen. Entsprechende Kompetenzen müssen durch Weiterbildungsangebote gefördert werden. Begleitende Parlamentskommissionen zu NPM müssen auf allen politischen Ebenen eingesetzt werden. Auch hier stellt sich die Forderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als Ziel. Eine wichtige Voraussetzung ist die paritätische Zusammensetzung von Parlament und Regierung.

Literatur:

SP-Frauen Schweiz (Hg.): New public management unter der Lupe: Diskussions- und Thesenpapier des SP-Frauenvorstandes mit Thesen und Forderungen von Regina Aepli, Margrith von Felten und Barbara Geiser. Bern, November 1995. Zu bestellen bei SP-Frauen Schweiz, Postfach, 3001 Bern: 01 311 07 44.

NORA. Die Frau in Leben und Arbeit. Nr.10/96

Barbara Geiser, Zentralsekretärin SP Schweiz, Stadträtin in Bern.

Erfahrungen mit NPM im Ausland lassen befürchten, dass der Gleichstellungsprozess gefährdet ist, wenn die Förderung der tatsächlichen Gleichstellung nicht von Anfang an in den Zielsetzungen von Verwaltungsreformprojekten verankert wird. Die Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten hat deshalb eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich kritisch mit NPM und dessen Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frau und Mann auseinandersetzt. Die Resultate dieser Arbeit werden in der Broschüre «New Public Management – Eine gleichstellungspolitische Einschätzung: Chancen, Gefahren, Handlungsansätze» veröffentlicht. Diese Broschüre kann ab April kostenlos bei den Gleichstellungsbüros der Kantone bezogen werden.