

# INHALT

1. Nach uns die Zukunft .....	9
2. Der Standort Deutschland braucht die schlanke Verwaltung .....	13
Vorreiterin für einen zukunftsfähigen Standort Deutschland ...	15
Lean Public Administration .....	18
3. Die Verwaltungsreform kommt in die Jahre .....	21
Fitneßprogramm statt Hungerkur .....	22
Reformen kommen auf den Weg .....	28
Neue Wertordnung und neues Management .....	35
Vom Krisenmanagement zum Lean Management .....	41
Die Sogwirkung des Marktes .....	49
4. Die Rückgewinnung der Wandlungsfähigkeit .....	56
Kooperative Problemlösungen .....	57
Die Leitgedanken des Lean Public Management .....	61
Wertschöpfung hat Priorität .....	68
Modelle für den Wandel .....	75

5. Darf der Staat Gewinne machen? .....	87
Der öffentliche Dienst als Speerspitze der modernen Betriebswirtschaftslehre .....	88
Die drei Säulen der Staatsleistung .....	96
1. Gemeinwohl .....	97
2. Kundenorientierung .....	99
3. Effizienz .....	103
Vater Staat schlägt die private Konkurrenz .....	107
Wo schöpft der öffentliche Dienst Werte? .....	117
6. Lean Public Administration .....	119
Die zwölf Arbeits- und Organisationsprinzipien des Lean Public Management .....	124
1. Teamarbeit und Vernetzung .....	126
2. Eigenverantwortung und Autonomie .....	126
3. Feedback, Information und Visual Management .....	127
4. Kunden- und Marktorientierung .....	128
5. Wertschöpfung hat Priorität .....	129
6. Standardisierung der Arbeitsvorgänge .....	130
7. Ständige Verbesserung – Kaizen .....	130
8. Sofortige Fehlerabstellung an der Wurzel .....	132
9. Vorausdenken – vorausplanen .....	134
10. Kleine, beherrschte Schritte .....	135
11. Zielbildung und Entscheidungsfindung in fortlaufenden Zyklen .....	136
12. Shop-Floor-Orientierung der Führung .....	137
Acht Basisstrategien für Effizienz in Amt und Betrieb .....	139
1. Kontinuierlicher Arbeitsfluß .....	141
2. Umfassendes Qualitätsmanagement .....	142
3. Lean Development – Integrierte Produktentwicklung ....	143
4. Proaktives Marketing .....	145
5. Strategischer Kapitaleinsatz .....	148
6. Unternehmen als Familie .....	150

7. Aktive Lern- und Informationspolitik .....	151
8. Evolutionäre Organisationsstruktur .....	154
Persönliche Kompetenzen, Techniken und Denkzeuge .....	158

## 7. Lean Office: Der Weg zum schlanken Büro .....

Vom Kontor zum Taylorismus und wieder zurück .....	167
Der Ausweg aus dem Dschungel .....	177
Wie aus Kunden Eigentümer und aus Mitarbeitern Unternehmer werden .....	186
In Search of Administrative Excellence .....	194

## 8. Der Weg zum schlanken Staat .....

Die Umsetzungskrise – sind unsere Ämter zu statisch? .....	202
Die praktische Heuristik (= Erfindungshilfe): Neun Umsetzungshebel .....	206
1. Starke Impulse zum Aufwachen .....	206
2. Der visionäre Blick aus dem Fenster .....	209
3. Sinn stiften .....	211
4. Neue Werte vermitteln, alte entsorgen .....	213
5. Führung durch Selbstorganisation .....	216
6. Handlungsfreiheit .....	219
7. Informationen anbieten .....	220
8. Projektorganisation .....	221
9. Mittel und Methoden .....	224
Entscheiden folgt dem Verstehen .....	229
Epilog: Wie gelingt der doppelte Umbau auf hoher See? .....	235

## 9. Ausblick: Wollen wir überhaupt die Schlankheitskur für den Staat? .....

Anhang .....	245
Liste der Reform- und Reorganisationsinstrumente .....	247
Stufenweise Lean Reorganization in Verwaltung und Betrieben.	250
Anmerkungen .....	251
Literatur .....	269