

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Begleitwort .....	11
<b>1 Die öffentliche Hand in der Überforderungsschleife .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die systematische Überforderung der Verwaltung .....	13
1.2 Warum punktuelle Optimierungen nicht ausreichen .....	17
1.3 Effizienz als Steuerungsproblem .....	20
1.4 Die Notwendigkeit eines neuen Effizienzverständnisses .....	23
<b>2 Effizienz als Führungs- und Steuerungsentscheidung .....</b>	<b>27</b>
2.1 Effizienz ist kein Sparprogramm .....	27
2.2 Effizienz als Zumutung für Führung .....	29
2.3 Steuerung statt Reaktion .....	32
2.4 Effizienz als strategischer Bezugsrahmen .....	34
<b>3 Die Verwaltungseffizienz-Analyse als Ordnungsrahmen .....</b>	<b>37</b>
3.1 Warum Einzelmethoden nicht zur strukturellen Entlastung führen .....	38
3.2 Der Prozess der Effizienzentwicklung .....	40
3.3 Die drei Analyseperspektiven der Verwaltungseffizienz-Analyse .....	42
3.4 Typische Fehlanwendungen der Verwaltungseffizienz-Analyse .....	45
3.5 Einordnung der folgenden Kapitel .....	46
<b>4 Analyseperspektive: Aufgaben und Standards .....</b>	<b>49</b>
4.1 Warum Aufgabenkritik der Ausgangspunkt jeder Effizienzstrategie ist .....	49
4.2 Wirkbeitrag als zentrales Bewertungskriterium .....	52
4.3 Differenzierung von Bearbeitungstiefe und Standards .....	54
4.4 Standards als Führungsentscheidung .....	57
4.5 Praxisbeitrag: Wie die Umsetzung konkret gelingt .....	59
<b>5 Analyseperspektive: Zweckkritik und Prozessoptimierung .....</b>	<b>67</b>
5.1 Warum Prozessoptimierung ohne Zweckkritik scheitert .....	67
5.2 Zweckkritik: Was soll der Prozess tatsächlich leisten? .....	70
5.3 Prozessoptimierung als gezielte Reduktion von Reibung .....	72
5.4 Prozessoptimierung als Führungs- und Steuerungsaufgabe .....	73
5.5 Praxisbeitrag: Prozessoptimierung und Digitalisierung .....	75
5.6 Praxisbeitrag: Tools zur Prozessoptimierung .....	83

<b>6</b>	<b>Analyseperspektive: Automatisierung und Digitalisierung</b> .....	<b>89</b>
6.1	Warum Digitalisierung allein selten entlastet .....	89
6.2	Automatisierung als Konsequenz von Aufgabenpriorisierung und Prozessoptimierung ...	91
6.3	Voraussetzungen für sinnvolle Automatisierung .....	93
6.4	Digitalisierung als Führungs- und Steuerungsaufgabe .....	95
6.5	Was Digitalisierung nicht leisten soll .....	97
<b>7</b>	<b>Umsetzungsarchitektur: Hausweite Steuerung statt Einzelprojekte</b> .....	<b>99</b>
7.1	Warum Effizienz nicht durch Projekte entsteht .....	99
7.2	Hausweite Verantwortung statt punktueller Initiativen .....	101
7.3	Rollen und Verantwortlichkeiten in der Umsetzungsarchitektur .....	103
7.4	Steuerungslogik statt Methodensteuerung .....	105
7.5	Voraussetzungen für eine tragfähige Umsetzungsstruktur .....	108
<b>8</b>	<b>Operativer Fahrplan zur strukturellen Entlastung</b> .....	<b>111</b>
8.1	Baustein 1: Effizienz in Entscheidungsformate integrieren .....	112
8.2	Baustein 2: Regelkommunikation neu aufsetzen .....	113
8.3	Baustein 3: Wirkung rückkoppeln .....	114
8.4	Baustein 4: Führung qualifizieren und befähigen .....	116
8.5	Baustein 5: Rhythmen und Wiederholung etablieren .....	117
8.6	Baustein 6: Rückhalt und Legitimation sichern .....	118
8.7	Der Umsetzungsfahrplan und seine Phasen .....	120
8.7.1	Phase 1: Klärung und Setzung .....	120
8.7.2	Phase 2: Fokussierung und erste Priorisierung .....	122
8.7.3	Phase 3: Umsetzung und Stabilisierung .....	123
8.7.4	Phase 4: Verstetigung und Weiterentwicklung .....	125
<b>9</b>	<b>Führung neu denken: Rollen in einer effizienzorientierten Steuerungslogik</b> .....	<b>129</b>
9.1	Das Rollenprofil der Verwaltungsleitung .....	130
9.1.1	Einordnung der Rolle .....	130
9.1.2	Rollenprofil im Detail .....	130
9.2	Das Rollenprofil des mittleren Managements .....	131
9.2.1	Einordnung der Rolle .....	131
9.2.2	Rollenprofil im Detail .....	132
9.3	Das Rollenprofil der operativen Führung .....	133
9.3.1	Einordnung der Rolle .....	133
9.3.2	Rollenprofil im Detail .....	133
9.4	Zusammenspiel der Führungsebenen .....	134
9.5	Führung, Macht und ihre Folgen .....	135

---

<b>10</b>	<b>Effizienz als Motor einer neuen Verwaltungskultur</b>	<b>139</b>
10.1	Effizienz als kulturelle Setzung	139
10.2	Das disruptive Potenzial der Effizienz	140
10.3	Navigation durch den Kulturwandel	142
10.4	Mut zur bewussten Neuausrichtung	143
	Stichwortverzeichnis	145
	Der Autor	147