

REFERENZÜBERSICHT



VORWORT



Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in der Entwicklung von wertbasierten Organisations- und Prozessmodellen hatte ich bereits zahlreiche Projekte sowohl als Mitarbeiter von Behörden und Organisationen wie als Externer Consultant durchgeführt. In den meisten Projekte hatte ich die Leadfunktion und war für Planung und Umsetzung einschliesslich der Kommunikation mit dem Kunden und der kommerziellen Auftragsverantwortung inne.

Nachfolgend habe ich einige dieser Projekte aufgeführt und dargestellt. Nur in teilen ist es mir möglich, die Auftraggeber zu benennen – manche Auftraggeber wollen in der Öffentlichkeit aus geschäftspolitischen Gründen Projekte nicht dargestellt wissen. Hierfür bitte ich um Verständnis.

Ansprechpersonen können teilweise benannt werden. Da ich hier aber neben dem vertraglichen Schutz auch dem Datenschutz unterliege, kann ich diese nur auf konkrete Anfrage und bilateral benennen.

Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung und kann Ihnen Projekte auch detaillierter beschreiben.

Mit freundlichen Grüssen

Torsten Matzak



Project Lead



Subject Matter Expert

Telephon: +49 1520 8905191

matzak@policydialog.com

www.policydialog.com

ENTWICKLUNG EINER DIGITALEN ORGANISATION



Kundensegment

Bundesanstalt mit über 6.000 Mitarbeitenden

- Zentrale Steuerungsorganisation
- 10 dezentrale Regionalorganisationen
- Säulenorganisation

Ausgangssituation

Der Auftraggeber stand vor der Herausforderung, dass die Arbeitsbereiche und die IT nicht miteinander gesprochen haben. Anforderungen wurden schriftlich fixiert und kamen als fertiges Produkt an den Arbeitsbereich zurück.

Die entstandenen Lösungen wurden durch die Arbeitsbereiche überwiegend als unbrauchbar und zu aufwendig empfunden. Es wurden daraufhin eigene Lösungen entwickelt, die wiederum jedoch nicht in die IT-Landschaft durch die IT integriert wurden.

Gleichzeitig wurden für alle Herausforderungen Lösungen neu entwickelt. Dadurch gab es eine hohe, nicht miteinander abgestimmte Landschaft.

Zeitraum

10/2019 – 06/2020

Vorgehensmodell und Erfolge

Die Kernherausforderungen war der **Abbau von Misstrauen** und die Schaffung eines gemeinsamen Lösungsverständnisses. Zwischen den Fachbereichen und der IT bestanden keine Kommunikationskanäle und Abstimmungsprozesse. Die Anforderungen wurden über Lasten- und Pflichtenhefte kommuniziert, so dass erhebliche Verständnisprobleme bestanden. Die Priorisierung von Vorhaben erfolgte in der IT und nicht auf der Basis von geschäftlichen Anforderungen.

Es mussten deshalb zunächst im Rahmen von **Interviews und Workshops** die „Painpoints“ definiert werden. Dabei kam es darauf an, neben der Zentrale auch die dezentralen Organisationseinheiten einzubeziehen, um neben den Steuerungsanforderungen auch die Herausforderungen der „Arbeitsebene“ zu finden, die auch in den Fachbereichen häufig nur unzureichend berücksichtigt worden war.

Nach einer **Validierung** und gemeinsamen **Priorisierung** wurden unterschiedliche Lösungsmodelle für einzelne Herausforderungen sowohl im organisatorischen als auch im prozessualen und technischen Bereich und der Form des gemeinsamen Arbeitens entwickelt.

Auf der Basis der umfangreichen Erhebung wurden **Massnahmen** entwickelt. Hierbei wurden, soweit möglich, **unterschiedliche Vorgehensweisen** mit einer Empfehlung versehen. Zentrales Element war der Aufbau einer CDO-Struktur, in der digitale Arbeitsinstrumente gemeinsam entwickelt wurden. Für die Entwicklung von Methodiken herangezogen und auf die Kultur des Auftraggebers adaptiert. Im Rahmen einer Umsetzungsplanung wurde eine **Roadmap**, verbunden mit einem **Change Management** Ansatz, entwickelt, um eine nachhaltige Verankerung sicherzustellen.

Eingesetzte Methoden

- Dokumentenanalyse
- Workshops und Einzelinterviews zur Herausforderungen im Alltag und bestehenden Zusammenarbeitsformaten
- Validierungsworkshop zur Akkreditierung der Herausforderungen auf Gesamtunternehmensebene
- Best Practice Adaption
- Roadmapentwicklung zur Synchronisierung von Maßnahmen
- Strategie- und Visionsentwicklung



ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND KONFLIKTMANAGEMENT



Kundensegment

Obere Bundesbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern und für Heimat

Ausgangssituation

Der Kunde hatte einen Bereich für die digitale Leistungserbringung in zwei separate Organisationseinheiten separiert. Während die eine Organisationseinheit für die Leistungserbringung zuständig war, wurde die Technologie weiterentwickelt.

Nach eigenen Aussagen hatte der Kunde ein Problem mit dem technischen externen Dienstleister und der Ablösung der Basistechnologie. Es wurde jedoch schnell deutlich, dass die zentralen Probleme darin bestanden, dass

- Rollen und Abgrenzungen nicht geklärt waren
- Prozesse nicht definiert waren und keine Methodik für die Entwicklung bestand
- ein grosses persönliches Misstrauen bestand

Zeitraum

05 – 12/2023

Vorgehensmodell und Erfolge

In einem ersten Gespräch wurde die **Erwartungshaltung** der internen Auftraggeber geklärt. Dabei wurde schnell deutlich, dass weniger die technischen Probleme als vielmehr die organisatorischen Themen eine Rolle spielten, um die Weiterentwicklung gewährleisten zu können. Mit dem Auftraggeber wurde deshalb vereinbart, dass die Informationsgewinnung über vertrauliche Gespräche erfolgen sollte und die Namen der Aussagenden nur dem Consultant bekannt sind.

- 1. Aggregierung der Ergebnisse:** Aus den Interviews und der Dokumentenanalyse wurden die zentralen Herausforderungen synthetisiert und nach der Wichtigkeit zusammengefasst. Daraus ergab sich eine Priorisierung für die Lösungsentwicklung.
- 2. Technischer Übergang:** Für den Übergang der technischen Lösungen wurden die Machbarkeit und die Aufwände evaluiert. Dabei musste auch geklärt werden, welche Systeme überhaupt erforderlich sind, nachdem der Auftraggeber drei Systeme parallel eingesetzt hatte. Hierzu wurde eine Roadmap entwickelt.
- 3. Lösungen:** Es wurden Lösungen für u.a. für die Einbringung von Weiterentwicklungen und das Incident Management, Risikomanagement und eines Rollenkonzeptes entwickelt. Sie wurden mit dem Führungsteam und den zentralen Steuerungsbereichen besprochen und so auf die Organisationskultur zu adaptieren. Teilweise dienten sie als Blaupausen für organisationsweite Lösungen.
- 4. Wissensmanagement:** Für den Auftraggeber war es wichtig, ein Wissensmanagement aufzubauen. Hierzu wurde ein Konzept und eine Entwicklungszeitschiene entwickelt. Eine technische Lösung wurde vorgeschlagen.

Eingesetzte Methoden

- Dokumentenanalyse
- Workshops und Einzelinterviews zu Herausforderungen im Alltag und bestehenden Zusammenarbeitsformaten
- Validierungsworkshop zur Akkreditierung der Herausforderungen auf Gesamtunternehmensebene
- Best Practice Adaption
- Roadmapentwicklung zur Synchronisierung von Maßnahmen
- Strategie- und Visionsentwicklung



KONZEPTION EINES ANBINDUNGSKONZEPTS FÜR DIGITALE LÖSUNGEN



Kundensegment

Oberste Bundesbehörde

Ausgangssituation

Der Kunde betreibt ein zentrales Portal, über das Onlinedienste alle Behörden in Deutschland erreicht werden könne. Im Hintergrund müssen Basisdienste wie Zugangssysteme, Payment und Kartendienste für die Onlinedienste bereit gestellt werden.

Um diese Dienste effektiv anzubinden, musste ein weitgehend automatisiertes Konzept entwickelt werden. Neben der sicheren Anbindung war es dem Auftraggeber wichtig, ein Wissensmanagement und ein Supportkonzept einzuführen, um anbindende Behörden schnell und zielführend unterstützen zu können.

Zeitraum

11/2021 – 03/2022

Vorgehensmodell und Erfolge

- 1) **Interimskonzept:** Der Auftraggeber wollte für die Zeit bis zur Fertigstellung, in dem Abläufe bereits soweit als möglich automatisiert und standardisiert sind. Hierzu wurde ein Informationsleitfaden und standardisierte Abfrageroutinen erstellt, die über eine Schnittstelle in ein vorläufiges Auftragssystem überführt werden konnten.
- 2) **Anbindungskonzept:** Auf der Basis standardisierter Schnittstellen und der organisatorischen Konzeption wurde eine automatisierte Anbindung entwickelt, bei der in einem im Rahmen des Projektes designed Dashboard die anbindenden Behörden den aktuellen Status der von ihnen angebotenen Dienste sehen konnten. Bei der Entwicklung wurden neben der Behörde, dem IT-Dienstleister und dem externen technischen Dienstleister über Gespräche auch Fachverbände einbezogen, um die Anforderungen optimal umsetzen zu können.
- 3) **Supportkonzept:** Ergänzend zur automatisierten Selbstanbindung war ein Supportkonzept zu entwickeln. Sowohl im Betrieb als auch bei der Anbindung sollte auf Best Practice-Erfahrungen die Anbindung und der laufende Betrieb unterstützt werden.
- 4) **Wissensmanagement:** Um den Behörden eine weitgehend supportfreie Anbindung und Administration zu ermöglichen, war ein Wissensmanagementansatz zu entwickeln, der Erfahrungen und Best Practices nachweist und den anbindenden Behörden verfügbar macht. Ziel war es, über eine einfache Findbarkeit Informationen verfügbar zu machen und aus individuellen Erfahrungen zu lernen.

Eingesetzte Methoden

- Datenanalyse
- Best Practices
- Praxistests



BUNDESWEITE ROLLOUT KAMPAGNE



Kundensegment

Oberste Landesbehörde
IT-Dienstleister

Ausgangssituation

Der Auftraggeber war verantwortlich für die Entwicklung und den Betrieb einer digitalen Plattform für 13 Antragsleistungen im Sozialbereich. Die Leistungen waren im Rahmen einer bundesweiten Arbeitsvereinbarung den anderen 15 Bundesländern und Kommunen zur Verfügung zu stellen.

Der Auftraggeber hatte bislang kein strukturiertes Modell entwickelt, wie die Behörden angesprochen werden konnten. Dadurch waren ein dreiviertel Jahr vor Abschluss nur ein Anteil von ca. ein Prozent der Kommunen bundesweit angesprochen und den Funktionalitäten vertraut.

Zeitraum

03 – 12/2023

Vorgehensmodell und Erfolge

1. Analyse der rechtlichen und organisatorischen Strukturen in den einzelnen Bundesländern und Erstellung einer **Stakeholdermap** unter Einschluss der eingebundenen IT-Dienstleisterstrukturen und Interessenvertretungen.
2. **Entwicklung einer bundeslandspezifischen Ansprachestruktur** unter Analyse der länderspezifischen Gegebenheiten, z.B. örtlich vorhandener Lösungen und Herausforderungen, z.B. in der Finanzierung und technische Infrastruktur. Dabei Entwicklung von Finanzierungsmodellen auf der Basis der länderspezifischen politischen und strukturellen Ausrichtung.
3. Aufbau einer **Kommunikationsbasis über standardisierte Formate** auf Landes- und kommunaler Ebene. Hierzu wurden ebenenspezifische und zielgruppenspezifische Formate entwickelt, die teilweise online und teilweise remote durchgeführt werden konnten.
4. **Aufbau eines Netzwerkes** zu den obersten Landesbehörden und Interessenverbänden.
5. **Nachverfolgung** der einzelnen Veranstaltung über individuelle Gespräche mit den Behörden, die über die Veranstaltungen und das Netzwerk zustande kamen und direkt nachverfolgt wurden.

Insgesamt wurden neben dem Bundesland des Entwicklers ein Rollout in mehr als sechs Bundesländern vorangetrieben und begonnen.

Eingesetzte Methoden

- Stakeholdermap
- Onepager und Standardvorlagen für die Kommunikation
- Standardisierte Kommunikationsformate
- Nachverfolgung im direkten Einzelkontakt



DIGITALES LEISTUNGSPORTFOLIO EINER LANDESVERWALTUNG



Kundensegment

Überregionaler IT-Dienstleister
Oberste Landesbehörde

Ausgangssituation

Auf Auftraggeber musste über 8.000 Leistungen, die bislang als remote angeboten wurden, als digitalen Service umsetzen. Dabei bestand die Möglichkeit, die Leistungen selbst zu entwickeln, einzukaufen oder gemeinsam mit anderen Behörden zu entwickeln.

Hierzu musste der gesetzliche Leistungskatalog für die Landesverwaltung bewertet und zugeordnet werden. In Absprache mit der bundesweiten Redaktion mussten die Leistungen des Landes bewertet und für die Digitalisierung qualifiziert werden.

Zeitraum

06/2020 – 07/2021

Vorgehensmodell und Erfolge

Basis des Portfolios war ein bundesweit einheitlich definierter Katalog von Behördendienstleistungen, die in unterschiedlicher Granularität beschrieben und für alle Behörden in Deutschland verbindliche Grundlage für die Bereitstellung von Online Diensten war.

1. Mapping der Leistungen der Landesverwaltung auf den Leistungskatalog und Zuordnung der verantwortlichen Behörden innerhalb der Landesverwaltung sowie beteiligter Behörden.
2. Abgleich des Leistungsverständnisses und Leistungszuschnitts. Die Schwierigkeit bestand darin, dass innerhalb der Landesverwaltung Leistungen des Bundes und des Landes zusammengeschnitten wurden, die der Leistungskatalog dann anders definierte.
3. Änderung des Leistungszuschnitts im Leistungskatalog in Abstimmung mit allen 15 Ländern und der Bundesredaktion.
4. Zuordnung bestehender Online Dienste aus dem Bund-Länder-Verbund auf das Leistungsportfolio und Anforderungsabgleich.
5. Finanzierungszuschnitt und zeitliche Abstimmung der Implementierung.



Eingesetzte Methoden

- Leistungs- und GAP Analyse
- Einzelinterviews
- Dokumentanalyse, Gesetzesanalyse



ENTWICKLUNG EINER EFA-UMSETZUNGSORGANISATION



Kundensegment

Überregionaler IT-Dienstleister

Ausgangssituation

Der IT-Dienstleister musste für die angeschlossenen Bundesländer in unterschiedlichen Themenfeldern rasch Onlinedienste entwickeln und ausrollen. Gleichzeitig mussten Weiterentwicklungen vorgenommen werden.

Um diese Aufgabe bewältigen zu können, suchte er eine Möglichkeit, in einer Art digitaler Fabrik die Entwicklung und Weiterentwicklung umsetzen zu können.

Neben dem IT-Dienstleister waren die Behörden und Steuerungsstrukturen der Träger des IT-Dienstleisters in die Governancestruktur einzubeziehen.

Zeitraum

03 – 07/2021

Vorgehensmodell und Erfolge

Die Governancestruktur musste die Verantwortlichkeiten für die Entwicklung und Implementierung bei den Behörden des Landes und die Umsetzung bei dem überregionalen IT-Dienstleister berücksichtigen.

Hierbei war zunächst ein Model zu den Verantwortlichkeiten zu klären

- Fachbehörde: Definition der Anforderungen und der fachlichen Ausrichtung, insbesondere Erfüllung der Anforderungen und der Festlegung des Fachverfahrens, in welches die Daten überführt werden müssen
- Zentrale Steuerung: Finanzierung und Bestätigung der Erfüllung der zentralen Designvorgaben, Synergieeffekte zwischen den Online-Diensten sowie Setzung des Umsetzungszeitpunkts
- Dienstleister: Entwicklung des Dienstes nach den definierten Vorgaben, Implementierung und Weiterentwicklung

Hierbei waren die Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse darzustellen und in die Gesamtsystematik der Beziehungen aufzubauen, um in einer Art Digitalfabrik Dienste zu entwickeln und implementieren zu können.

Hierbei mussten gleichzeitig die Dienste so dargestellt werden, dass gemeinsam zu nutzende Komponenten wie Anmelde- und Bezahlssysteme über Schnittstellen verfügbar war. Diese mussten dadurch nicht mehr gesondert entwickelt werden, sondern konnten unmittelbar integriert werden.



Eingesetzte Methoden

- Dokumentenanalyse
- Workshops und Einzelinterviews zur Herausforderungen im Alltag und bestehenden Zusammenarbeitsformaten
- Validierungsworkshop zur Akkreditierung der Herausforderungen auf Gesamtunternehmensebene
- Best Practice Adaption
- Roadmapentwicklung zur Synchronisierung von Maßnahmen
- Strategie- und Visionsentwicklung





Telephon: +49 1520 8905191
matzak@policydialog.com
www.policydialog.com