



# Zukunft gestalten

Digitalisierung und Strategieentwicklung

Die Binnendigitalisierung als die zentrale Zukunftsaufgabe  
der staatlichen Strukturen



Der staatliche Bereich steht vor einer gewaltigen Herausforderung. Bis heute ist das OZG nicht umgesetzt und die Binnendigitalisierung steckt noch in den Kinderschuhen. Noch ganz am Anfang steht der Staat mit dem Management der bei ihm vorliegenden Daten, um damit Politik und Verwaltungshandeln zum Wohle des Bürgers zu gestalten.

Nur zu einem Teil ist dies dem Föderalismus geschuldet. Es liegt auch an einem ungenügendem Mindset für eine digitale Verwaltung. 2024 habe ich hierzu in einem ursprünglich für den NKR gedachten Gutachten am Beispiel des Sozialstaates gezeigt, dass künstlich Hindernisse aufgebaut werden, um Ängste zu schüren und sich einer Veränderung der Arbeitswelt entgegenzustellen. **Entscheidungen verzögern sich dadurch.**

Es mangelt hier bereits an einem zielorientierten Strategy Setting, der die Ziele für eine digitale Verwaltung voranbringt. Auch wenn diese in

# POLITICY DIALOG



Behörden wie in anderen Organisationen partizipativ gestaltet werden sollte, muss der Anstoss von oben kommen.

Die Begleitung der Prozesse zu einer digitalen Verwaltung sind meine Profession seit mehr als 20 Jahren. Von der Definition der Ziele für die Restrukturierung bis hin zur Begleitung des Umsetzungsprozesses kenne ich alle Teile sowohl aus der Binnenerfahrung als auch aus Sicht des externen Begleiters.

Lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Torsten Matzak



*Mit über 20 Jahren Erfahrung in Strategie, Organisationsentwicklung und Verwaltungsdigitalisierung unterstützen wir kleine und mittelständische Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Transformation.*

*PolicyDialog verbindet individuelle Beratung mit tiefem Verständnis für Prozesse, Menschen und Strukturen.*

*"Ich begleite Behörden seit mehr als 18 Jahren in der Digitalisierung ihre Organisation und Prozesse."*

*– Torsten Matzak, Inhaber PolicyDialog*

Aus meiner Erfahrung heraus zeigt sich immer wieder: Der öffentliche Sektor hat aus seinem Auftrag heraus **Gesetzmässigkeiten**, die bereits frühzeitig Berücksichtigung bei Veränderungsprojekten finden sollten.

Sie zu ignorieren, schafft Misstrauen und führt zu Problemen in der Implementierung – **bis hin zum Scheitern**. Diese Herausforderungen anzunehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Projekterfolgt.

## Gemeinwohl-orientierung

Behörden sind dem Wohl des Staates und der Gesellschaft. **Sie dienen dem Bürger im besten Sinne des Wortes**.

Auch deshalb geht es bei Reorganisationsmassnahmen nur selten um Einsparungen als vielmehr um Effizienzen. Auch der demographische Wandel zwingt Behörden dazu, effizienter in ihren Abläufen zu werden. Deshalb müssen auch die Ziele anders definiert werden. Beispielsweise um die gesetzliche 3-Monatsfrist zu erreichen oder die Qualität zu steigern.

## Gremien einbeziehen

Personalvertretungen haben eine starke Rolle. Man kann sie nur im Rahmen der gesetzlichen Beteiligung einbeziehen ... oder es richtig machen.

Ich empfehle den zweiten Weg. Personalräte, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte **frühzeitig einzubinden** gibt nicht nur wesentliche Impulse für den Projekterfolgt. Sie stellt auch sicher, dass in der formellen Beteiligung keine Steine mehr in den Weg gelegt werden. Sie wurden bereits aus dem Weg geräumt, bevor sie zum Problem werden.

## Politische Einwirkungen

Der öffentliche Dienst ist geprägt durch die starke Einwirkung der politischen Gremien. Dies kann nicht nur Prozesse verlangsamen.

## Rechtsbindung

Die Rechtsbindung der Verwaltung ist nicht nur ein Gebot, sie ist Verfassungsauftrag.

Damit sind beispielsweise in der Automatisierung Limitierungen gesetzt und Entscheidungs- und Beteiligungsabläufe vorgesehen. Der **Grundsatz der Rechtsbindung muss bei allen Projekten deshalb immer mitgedacht werden**.

Bereits frühzeitig die Rechtskonformität zu berücksichtigen hilft deshalb, Widerstände aufzulösen und die Umsetzung sicherzustellen.

## Beteiligung ist Erfolgsfaktor

Stärker als in Unternehmen ist die Beteiligung von Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg. **Sie kennen nicht nur die Herausforderungen, sie sind auch Teil der Lösung**.

Und: Für Mitarbeitende im öffentlichen Sektor sind Veränderungen meist neben der „normalen“ Arbeit zu leisten, sie kommen on top. Beide Eigenheiten verlängern Prozesse und muss von Anfang mit geplant werden.

Deshalb empfiehlt sich frühzeitig, die politische Entscheidungsebene einzubeziehen und Änderungen in der politischen Ausrichtung im Blick zu haben.

## Auftragsklärung

- Klärung des Leistungsumfangs hinsichtlich der inhaltlichen Leistungen und des zeitlichen Umfangs
- Definition des Beratungsdesigns
- Klärung der Erwartungshaltung des Auftraggebenden
- Festlegung der Kommunikations- und Berichtsformate an den Auftraggebenden

## Beratungsprozess

- Dialogorientierte Formate
- Anpassung der geänderten Anforderungen
- Prozessorientierung
- Wissenstransfer

## Implementierung

- Finalisierung aller Ergebnisse und Übergabe an den Auftraggebenden in der vereinbarten Form und Güte
- Leistungsbericht über die erbrachten Beratungsleistungen
- Qualitätsrückschau mit dem Auftraggebenden im Rahmen eines strukturierten Feedbacks

Risikodarstellung gegenüber den Auftraggebenden

Termin-, Budget- und Qualitätssicherung

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn bereits am Anfang die Ziele definiert werden und die Erwartungshaltung des Auftraggebers geklärt ist. Dies geht über die schriftliche Beauftragung hinaus. Deshalb setze ich am Anfang auf ein **Auftragsklärungsgespräch**, in dem ich strukturiert Ihre Erwartungen kennenerne und darauf den Beratungsverlauf kläre. Ebenso wichtig ist die **Qualitätsrückschau**, um gemeinsam zu sehen, ob und vielleicht, warum die Erwartungen nicht erfüllt werden konnten.



## Strategieentwicklung

**POLITICY  
DIALOG**



Das Finden der richtigen Strategie gehört mit zu den schwierigsten Aufgaben eines Unternehmens. Organisatorische Veränderung und Digitalisierung wollen jedoch gut vorbereitet sein. Um neue strategische Richtungen nachhaltig implementieren zu können, müssen sie in Maßnahmen heruntergebrochen werden. Deshalb unterstützen wir Sie

- bei der Entwicklung des Zielbildes und des für Sie richtigen Transformationsansatzes
- der Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen und die Aufsetzung einer Roadmap, um diese effektiv und mit Synergien verbunden abarbeiten zu können
- Sichtbarkeit im und außerhalb Ihres Unternehmens zu schaffen



## Organisations- und Prozessdesign

**POLITICY  
DIALOG**



Organisation und Prozesse folgen standardisierten Anforderungen. Die konkrete Umsetzung sollte aber der gelebten Kultur in Ihrem Unternehmen folgen. Und deshalb gibt es nur wenig, was in Richtig oder Falsch zu beurteilen ist. Wir unterstützen Sie dabei

- die Pain Points in ihrer Organisation zu finden und so die richtigen Ansatzpunkte zu schaffen, zielgerichtet Ihre Organisation weiterzuentwickeln
- Strukturen zu schaffen, in denen Sie und Ihre Mitarbeitenden sich wiederfinden
- Mitarbeitende und andere Stakeholder Ihres Unternehmens in den Mittelpunkt zu stellen und zu verhindern, dass Prozesse „over engineered“ sind, sondern Spielräume schaffen



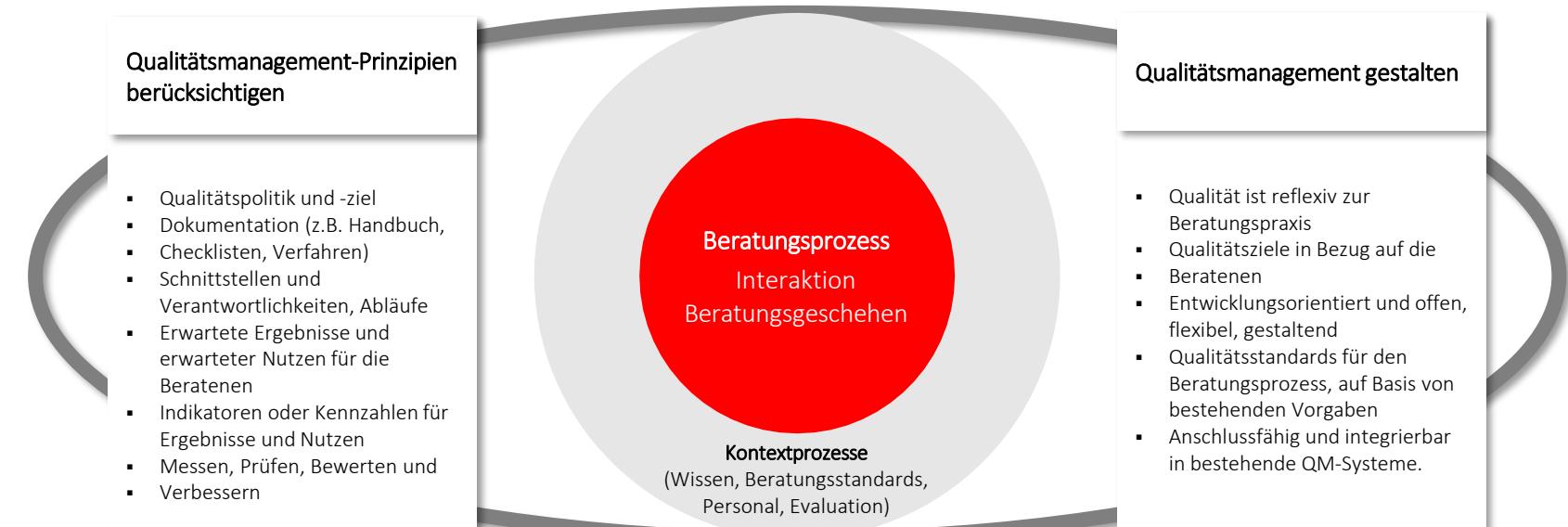
# Change Management

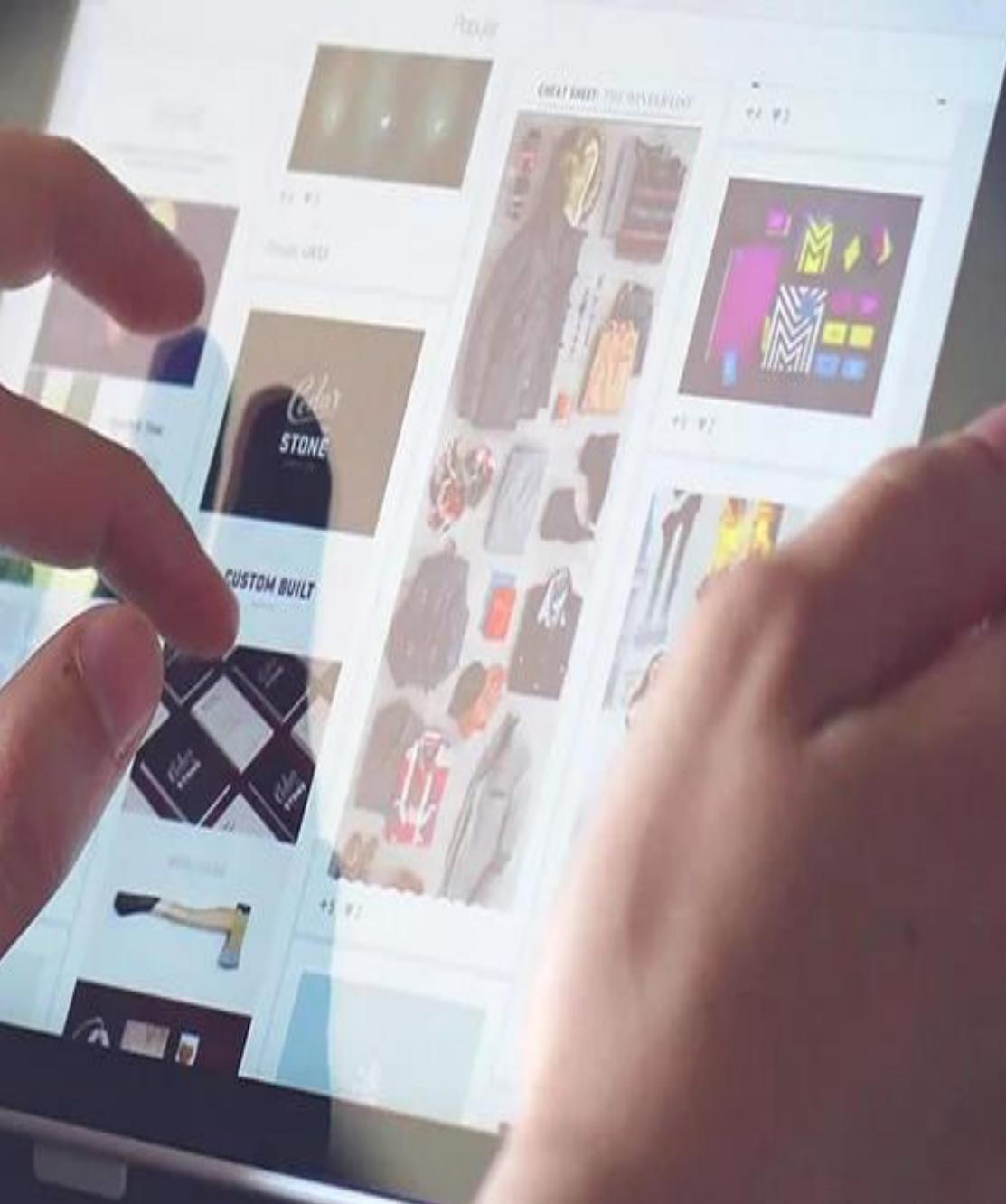


Jede Organisation lebt von den Menschen, die in ihr arbeiten. Und Menschen lieben Gewohnheiten. Um Veränderungen nachhaltig zu implementieren, müssen deren Widerstände aufgelöst werden. Wir unterstützen Sie dabei

- die Change Story zu formulieren und darauf aufbauend die Change- und Kommunikationsstrategie zu entwickeln
  - Maßnahmen zur Implementierung ihrer Strategie, Organisations- und Prozessmodelle zu erarbeiten und umzusetzen
  - Wissen in Ihrem Unternehmen zu erhalten
  - den Erfolg Ihrer Transformation sichtbar zu machen.

**Qualität kommt von Qual**  
oder einem methodischen Ansatz,  
der durch den Prozess durchführt.  
Wir nutzen Beides: einerseits setzen  
wir darauf, unsere höchsten  
Ansprüche zu verwirklichen.  
Und gleichzeitig nutzen wir einen  
Methodenbaukasten, der  
sicherstellt, dass wir Qualitätsziele  
erreichen.  
Die Basis unserer qualitäts-  
orientierten Arbeit ist die  
evidenzbasierte Datenerhebung.  
Unser Qualitätsmanagement sichert  
Ihnen Ergebnisse, die validiert und  
einem permanenten Review  
unterzogen sind.





## Partizipativer Methodenansatz



Mit einem **mitarbeiterzentrierten Ansatz** verfolgen wir zwei Ziele:

- Mitarbeitende kennen die Herausforderungen eines Unternehmens am besten. Sie arbeiten damit und müssen Lösungen entwickeln, die die Herausforderungen bewältigen.
- Nach dem Grundsatz, Betroffene zu Beteiligten zu machen, werden sowohl die Ideen zur Lösungsentwicklung für die Mitarbeitenden genutzt und gleichzeitig durch die Beteiligung Widerstände aufgelöst. Die Implementierung wird dadurch erleichtert.

**POLITICY DIALOG**



### Methodennutzen

Auf den ersten Blick erscheint das Verfahren aufwendiger. Entscheidungen brauchen länger und Mitarbeitende sind länger eingebunden.

Der Nutzen der Methodik wird aber mit der Implementierung sichtbar: Diese wird erleichtert und durch die frühzeitige Beteiligung sind die Widerstände zwar nicht vollkommen beseitigt, aber geringer.

Und: Maßnahmen werden zielgerichtet auf die eigentlichen Herausforderungen entwickelt. Denn sie sind zwar der Kopf, aber nicht in alle Prozesse involviert.



## Messbare Erfolge der Nachhaltigkeit



Mit unserem **Concept for Project Improvement** machen wir Veränderungen messbar. Alle Veränderungsmaßnahmen werden mit konkreten Zielen hinterlegt und qualitativ in ihrer Umsetzung abgebildet.

**Warum qualitativ?** Zwar gibt es für den Transformationsprozess als Gesamtprozess KPI's. Aber der Erfolg einzelner Maßnahmen zeigt sich vor allem in der Akzeptanz, weniger in konkreten Zahlen. Um den optimalen Erfolg und Akzeptanz zu erreichen, macht es Sinn, die Umsetzungsmaßnahmen fortlaufend zu prüfen und bedarfsweise anzupassen.

## POLITICY DIALOG



### Warum ein Change Prozess?

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er verändert sich nur ungern. Man kann die bestehenden Widerstände brechen und anordnen, oder man überwindet sie durch Überzeugung. Hier setzt der nachhaltige Change Ansatz an: Menschen mitzunehmen und damit Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

### Warum CoPI?

Wir arbeiten mit unserer Erfahrung und Best Practices. Aber jede Organisation hat ihre Kultur. Und in dieser sind Maßnahmen unterschiedlich erfolgreich. CoPI sichert den Erfolg durch Prüfung.

# Kommunale Förderung nutzen Verbünde aktivieren

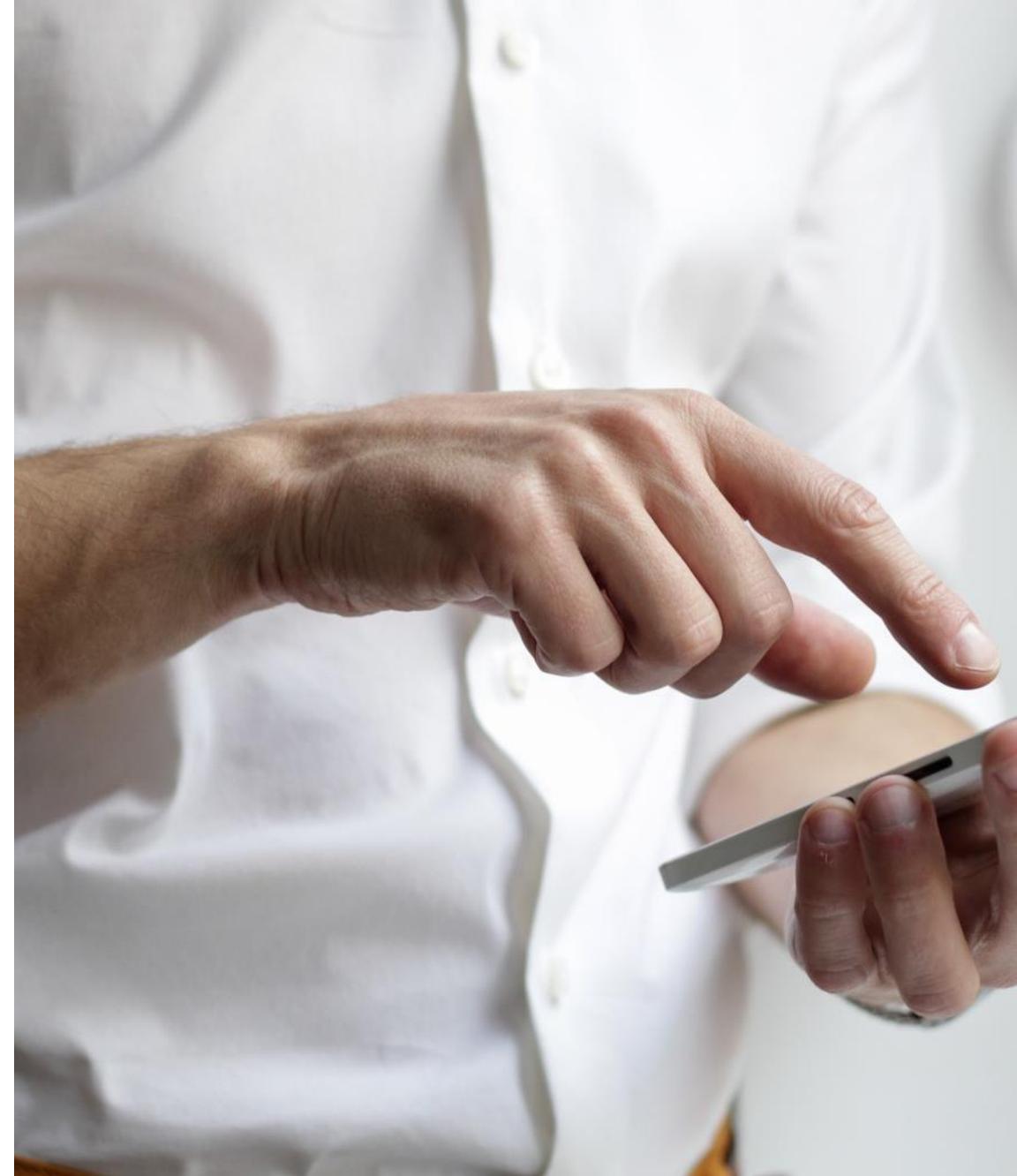


Gerade für kleine Kommunen sind Veränderungen schwer zu leisten. Das Tagesgeschäft bestimmt den Alltag und externe Kräfte zur Unterstützung sind finanziell nur schwer im Haushalt unterzubringen. Deshalb empfiehlt es sich, im Verbund zu arbeiten. Die Nachbargemeinde hat häufig ähnliche Probleme und auch ähnliche Strukturen. Gemeinsame Lösungen zu finden, hilft langfristig Synergien zu heben und auch bereits in der Lösungsfindung Kosten zielgerecht einzusetzen.

**Und wir verstehen es als Teil unseres Auftrages, Verbünde zu aktivieren.**

Bund und Länder kennen die finanziellen Herausforderungen von Kommunen. Sie haben deshalb ein vielfältiges Förderinstrumentarium geschaffen, um Kommunen bei der Restrukturierung ihrer Verwaltung zu helfen. Diese zu finden ist aber nicht immer ganz einfach und setzen meist auch eine Eigenbeteiligung voraus. Und: Sie werden vielleicht Modellkommunen. Ihre Möglichkeiten können sich dadurch beschränken, aber Sie schaffen für Ihre Kommune Aufmerksamkeit.

**Wir unterstützen Sie bei der Findung einer Förderung durch Land und Bund.**





POLITICY  
DIALOG



Torsten Matzak

+49 1520 89 05191

[matzak@policydialog.com](mailto:matzak@policydialog.com)

[www.policydialog.com](http://www.policydialog.com)

