

POLITICY
DIALOG



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

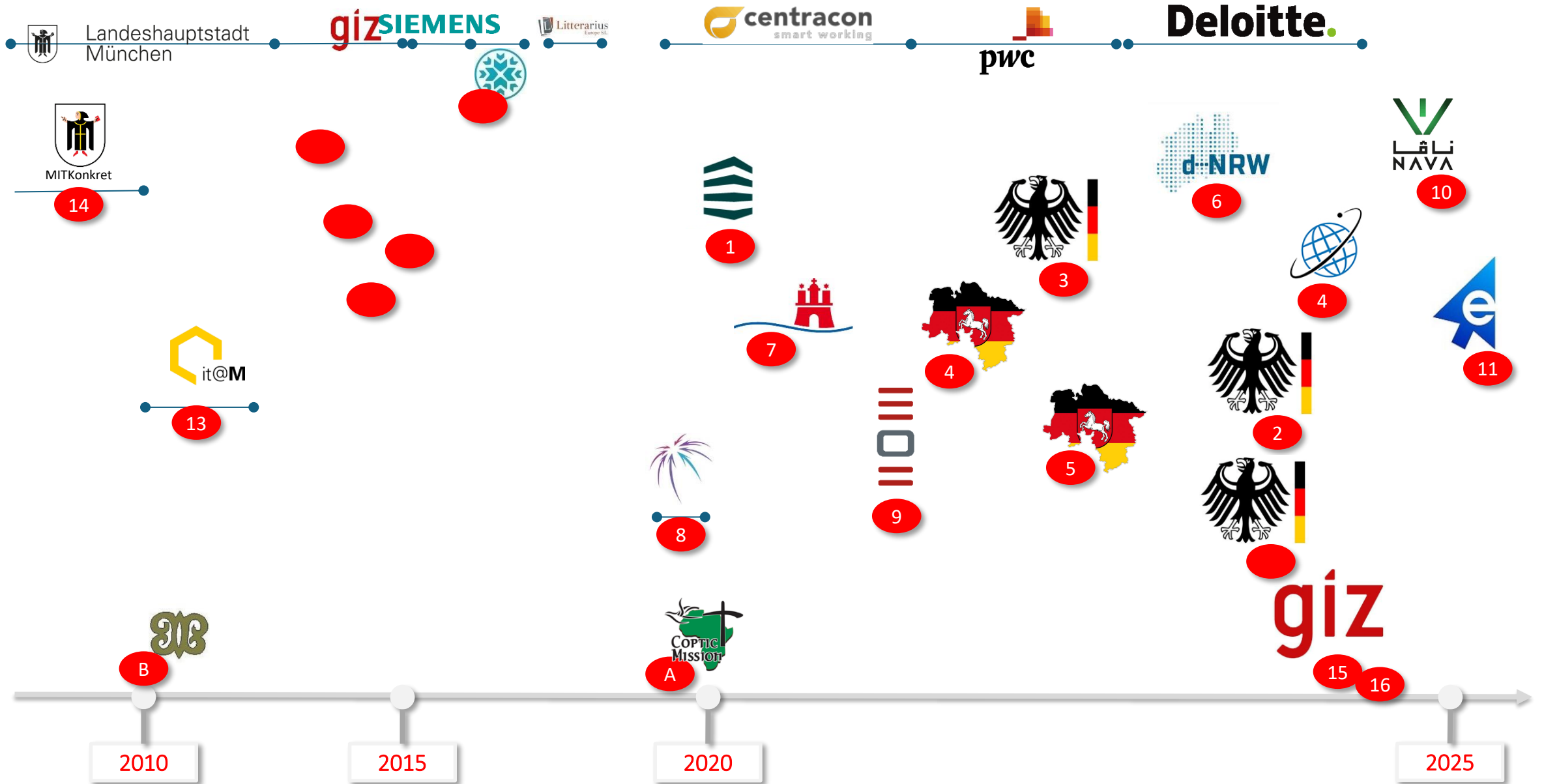


Subject Matter Expert

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 zu Herausforderungen im Alltag und bestehenden Zusammenarbeitsformaten
- Validierungsworkshop zur Akkreditierung der Herausforderungen auf Gesamtunternehmensebene
- Best Practice Adaptation
- 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 Adaptation
- 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 können. 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

EINSATZ VON EFA-LÖSUNGEN IM RAHMEN DES OZG



Kundensegment

IT-Dienstleister
Landes- und kommunale Behörden

Ausgangssituation

Das Onlinezugangsgesetz hat für Behörden vorgeschrieben, dass bis 2023 alle Dienstleistungen online anzubieten sind. Auf der Basis eines bundesweiten Katalogs wurden sowohl auf kommerzieller wie auch durch die Behörden Lösungen entwickelt. Mit dem Prinzip „Einer für Alle“ (EFA) schaffte der Bund die Möglichkeit, dass Lösungen auf der Basis einheitlicher Standards entwickelt und bundesweit betrieben werden. Hierzu mussten die Anforderungen der Behörden des Landes in den bundesweiten Entwicklungsprozess eingebracht werden. Gleichzeitig waren die Lösungen für den Einsatz zu bewerten und mit anderen Lösungen abzugleichen, um eine Auswahlentscheidung zu ermöglichen.

Zeitraum

08-12/2021

Vorgehensmodell und Erfolge

Im Rahmen des Projektes gab es zwei Hauptphasen:

- **Anforderungsanalyse:** Im Rahmen der Beteiligung am EFA-Entwicklungsprozess waren die Anforderungen der Behörden zu klassifizieren und konsolidieren. Über einen strukturierten Prozess mittels Abfragen und Rückfragen zur Verifizierung. Dabei mussten die gesetzlichen Anfragemuster mit den örtlichen Anfragemustern abgeglichen werden, um den Entwicklungsbereich bundesweit einheitlicher Antragsstrecken zu ermöglichen. Im Rahmen des bundesweiten EFA-Entwicklungsprozesses waren die Anforderungen in die unterschiedlichen Entwicklungsstrukturen einzubringen und mit den Behörden rückzukoppeln.
- **Implementierung:** Die Herausforderung bestand darin, dass die Behörden des Landes und die Kommunen selbst über den Einsatz der Onlinedienste entscheiden konnten. Die am Markt angebotenen Lösungen (einschliesslich EFA-Lösungen) mussten mit den Anforderungen abgeglichen und bewertet werden, um den einsetzenden Behörden eine Auswahl zu ermöglichen. Hierzu waren auch die eingesetzten Fachverfahren zu berücksichtigen, die nicht einheitlich in den Behörden waren.
- **Implementierungsvorbereitung:** Im Rahmen des Rollouts war eine landesweite Planung einschliesslich der Auswahl und Begleitung von Testbehörden zu erstellen. Die Testbehörden waren zu begleiten und die Ergebnisse für einen Rollout auszuwerten und das Rollout-Konzept anzupassen.



Eingesetzte Methoden

- Anforderungsanalyse
- Abgleich Anforderungen und technischen Gegebenheiten
- Interviews und Workshop
- Dokumentation

AUSWAHLENTSCHEIDUNG FÜR EINE DIGITALE KOLLABORATIONSPLATTFORM



Kundensegment

Oberste Landesbehörde
IT Dienstleister eines Bundeslandes

Ausgangssituation

Der Auftraggeber stand vor der Herausforderung, dass seine bisherige Videokommunikationsplattform abgelöst werden musste. Im Zuge der Corona-bedingten Arbeitsweise war der Wunsch der Landesverwaltung entstanden, dass mit der Ablöse auch die Möglichkeit von Kollaborationswerkzeugen eingeführt werden sollten. Im Rahmen des Auftrages waren die Bedarfe zu ermitteln, zu systematisieren und eine Auswahlentscheidung durch die Bewertung der einsetzbaren Lösungen zu bewerten.

Zeitraum

06/2022 – 01/2023

Vorgehensmodell und Erfolge

Anforderungsanalyse: Um eine Auswahlentscheidung zu treffen, waren die Anforderungen an die zukünftige Lösung zu definieren. Die Lösung sollte für die gesamte Landesverwaltung mit mehr als 220.000 Mitarbeitenden und einer sehr diversen Aufgabenstruktur nutzbar sein. Neben der Videokommunikation sollte sie die veränderte Arbeitswelt abbilden und kollaboratives Arbeiten ermöglichen. Durch die Anbindung an die Dokumentenablage sollte direktes Arbeiten in Dokumenten und die Echtzeitbearbeitung möglich sein. Neben den funktionalen Kriterien waren nicht-funktionale Kriterien zu definieren, um die rechtlichen und technischen Anforderungen der IT-Landschaft zu erfüllen.

Lösungsauswahl: Auf der Basis der Anforderungen wurden unterschiedliche Lösungen auf dem Markt identifiziert, hinsichtlich ihre technischen Anforderungen bewertet und eine GAP-Analyse zu den Anforderungen entwickelt. Aufgrund nicht-funktionaler Anforderungen konnten hier bereits Lösungen ausgeschlossen werden. In der weiteren Folge fanden mit den Anbietern Workshops statt, um die funktionalen Anforderungen zu spezifizieren und über funktionale Tests zu verifizieren.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Im Rahmen der WiBe 5.0 wurden die funktionalen Kriterien in eine Bewertungsmatrix strukturiert und mit den wirtschaftlichen Kennzahlen in eine Gesamtbewertung einbezogen, um eine Rangordnung zu gelangen.



Eingesetzte Methoden

- Anforderungsanalyse
- Entwicklung einer Bewertungsmatrix
- Technologieworkshops
- WiBe 5.0

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-Verband auf das Leistungsportfolio und Anforderungsabgleich.
5. Finanzierungszuschnitt und zeitliche Abstimmung der Implementierung.



Eingesetzte Methoden

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

EVALUIERUNG UND ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN FÜR DEN BERUFSBLDUNGSBEREICH



Kundensegment

College of Excellence Saudi Arabia
Es handelt sich hierbei um den operativen Arm der saudischen Berufsbildungsbehörde TVTC.
(TÜV Rheinland)

Ausgangssituation

Die saudische Gesellschaft steht vor der Herausforderung, den aus der Ölförderung entstandenen Wohlstand langfristig abzusichern. Die eigenen Berufsbildungseinrichtungen sind dieser Aufgabe sowohl aus organisatorischen wie aus pädagogischen Gründen nicht gewachsen. Mit dem Auftrag wollte CoE deshalb für die ausgewählten Berufsbildungscolleges eine Entwicklungsplan (*Improvement Plan*) eine Entwicklungspfad aufgezeigt haben, um diese innerhalb ihres Ausbildungsspektrums auf eine internationales Niveau zu heben und die Absolventen damit für die Industrie vermittelbar machen.

Zeitraum

03-07/2019

Vorgehensmodell und Erfolge

Der Auftrag hatte zwei inhaltliche Ausrichtung: im Rahmen der pädagogischen Weiterentwicklung waren die aktuellen Ausbildungssituationen in beiden Colleges zu analysieren und Potentiale zu identifizieren. Im Rahmen der institutionellen Entwicklung war die Governancestruktur der Colleges, ihre Einbindung in die Community und Verbindungen zu CoE aufzuarbeiten. Für den pädagogischen Teil bestand ein Team von fünf Experten, die einzubinden waren.

Folgendes Vorgehen wurde gewählt:

- Im Rahmen der **Dokumentenanalyse** wurde die bestehende Struktur der Berufsbildungseinrichtungen in Saudi Arabia analysiert, die Curricula durchgearbeitet und die Leistungsbilanz evaluiert.
- In einer **Site Visit** an den Colleges wurden die strukturellen Gegebenheiten evaluiert. Dabei wurde auch im Rahmen von Arbeitsplatzbesuchen die reale Arbeitsumgebung evaluiert und die Stellenzuweisen analysiert.
- Mittels internationaler **Best Practices** wurde auf der Basis der gesetzlichen Anforderungen eine Zielanalyse vorgenommen.

Im Schlussbericht wurde unter Einbeziehung weiterer Untersuchungen eine Gesamtanalyse vorgenommen, um aus der Gestaltung von Einzelmaßnahmen in strukturellen und pädagogischen Bereich eine Roadmap für eine qualitative Entwicklung der beiden Colleges zu entwickeln. Mit der Hinterlegung von Zeitplänen konnte das Colleges diese langfristig umsetzen und seinen Absolventen eine berufliche Perspektive aufzeigen.



Eingesetzte Methoden

- Dokumenten- und on site-Analyse
- Tiefeninterviews mit Management, Ausbildern und Studierenden
- Best Practice Analyse
- Strategische Zieldefinition mit GAP-Analyse
- Roadmapentwicklung

ENTWICKLUNG EINER DIGITAL FACTORY STRATEGIE



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 Bezahlsysteme 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 Gesamtunternehmenseben
- Best Practice Adaption
- Roadmapentwicklung zur Synchronisierung von Maßnahmen
- Strategie- und Visionsentwicklung

INTERIMSMANAGER NAVA ACADEMY



Kundensegment

National Automotive and Vehicle Academy
King Abdullah Economic City, Saudi Arabia

Ausgangssituation

Der saudische PIF ist beauftragt, die Wirtschaft des Landes zu diversifizieren. U.a. soll in diesem Zusammenhang der Bereich E-Vehicles aufgebaut werden mit zwei eigenen global ausgerichteten Unternehmen.

Um die Produktionsstätten aufzubauen, bedarf es qualifizierter Arbeitskräfte. Mit NAVA soll im E-Vehicle-Cluster der KAEC ist 2024 gegründet worden, um diese qualifizierten Arbeitskräfte bereit zu stellen.

Die neu eingerichtete Akademie hatte neben der Entwicklung der Lehrpläne auch die Herausforderung, die infrastrukturellen Voraussetzung innerhalb kurzer Zeit aufzubauen.

Zeitraum

08-12/2025

Vorgehensmodell und Erfolge

Innerhalb kürzester Zeit mussten die administrativen Strukturen geschaffen werden, zunächst für das Onboarding der Studierenden. In einem weiteren Schritt und bereits während des laufenden Betriebes waren die

- Procurement Prozesse in enger Kooperation mit der NAVA Foundation als Auftraggeberin zu klären, um Baumassnahmen und die Beschaffung der Lehranlagen (E-Vehicle-Werkstätten, High Voltage Anlagen)
- Etablierung der internen Bestell- und Beschaffungsprozesse, insbesondere der Beschaffungslage und den Inventarregisters
- Etablierung der hauswirtschaftlichen Dienste und der Servicedienste für den Lehrbetrieb
- Einrichtung eines IT-Departments für Betrieb und Entwicklung
- Konzeption und Aufbau eines Learning / Student Management Systems (L/SMS)
- Konzeption der finanz- und personalwirtschaftlichen Prozesse
- Etablierung der Studentenmitwirkung



Eingesetzte Methoden

- Prozessentwicklung
- Design Thinking

WORKSHOPPLANUNG FÜR BERUFLICHE BILDUNG



Kundensegment

IT Consulting

Ausgangssituation

Der Endkunde von Transformation Impact suchte nach einer Lösung, um seine Geschäftsprozesse darzustellen. Er war als *start up* gegründet und hatte noch eine sehr geringe Digitalisierung. Der Endkunde war gleichzeitig Teil eines größeren Unternehmenskonglomerats und sollte als Pilot für die Einführung der Geschäftsprozesslösung dienen. Mit ServiceNow wurde eine Lösung angeboten, die alle Geschäftsprozesse abbilden und auf die jeweiligen lokalen Bedingungen zugeschnitten werden konnte.

Zeitraum

05-08/2025

Vorgehensmodell und Erfolge

Im Rahmen des Auftrages war die Projektplanung sowie ein Proof of Concept für zwei Geschäftsprozesse zu erstellen. Mit dem PoC sollte dem Endkunden gezeigt werden, wie der Lösungsansatz in der Realität auf die Bedürfnisse des Auftraggebers zugeschnitten werden kann und somit seine individuellen Anforderungen berücksichtigt werden konnten.

Der Endkunde hatte Geschäftsprozesse zwar überblicksmässig beschrieben, diese jedoch noch nicht durch IT unterstützt. Dadurch kam es zu vielfachen Prozessabweichungen. Gleichzeitig hatte er die organisatorische Struktur als typisches start up nur bedingt und unzureichend definiert.

Auf Basis der Anforderungsanalyse wurde der Prozess in digitaler Form durch ein Team von ServiceNow Experten angelegt und als PoC dargestellt.

Parallel dazu wurde eine Projektplanung definiert, die die internen Prozesse des Endkunden und der dahinter stehenden Unternehmensgruppe berücksichtigt. Der Endkunde sollte als Pilot für die gesamte Gruppe dienen, sodass der Rollout und die Anforderungsplanung hierauf auszulegen war.



Eingesetzte Methoden

- Geschäftsprozessanalyse
- Workshops/Interviews
- Dokumentenanalyse
- Projektplanung für agile Projekte

PMO FÜR EIN STADTWEITES RE-ORGANIZATIONSPROJEKT



Kundensegment

IT-Dienstleister

Ausgangssituation

it@M war gegründet worden, um eine zentrale IT-Servicestruktur für die Stadtverwaltung zu gewährleisten. Im Rahmen der Gründung musste die Geschäftsorganisation und -prozesse aufgebaut sowie die Mitarbeitenden in die neuen Strukturen integriert werden.

Dabei trafen unterschiedliche Kulturen aufeinander, nachdem der Dienstleister Mitarbeitende der bisherigen zentralen IT-Dienstleister und der dezentralen IT-Serviceeinheiten vereinte.

Zeitraum

03 – 12/2023

Vorgehensmodell und Erfolge

Aus dem gesamtstädtischen Kontext sowie der Satzung des Eigenbetriebes waren die zentralen Geschäftsprozesse für Personal, Einkauf und Kommunikation zu entwickeln.

Aus den städtischen Standarddokumenten und mit den Erfahrungen der anderen städtischen Eigenbetriebe als besondere Wirtschaftseinheiten waren die Prozessbeschreibungen und Guidelines auf die besonderen Anforderungen des Eigenbetriebes auszurichten.

Um die eigenbetriebsinternen Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und als ersten Schritt das Onboarding aufzubauen, waren die unterschiedlichen Stakeholder zu analysieren mit ihren Zugangswegen und Kommunikationsbedarfen. Die Kommunikation einschließlich der Meetingsstruktur waren darauf abzustellen und einzurichten.



Landeshauptstadt
München



Eingesetzte Methoden

- Dokumentenanalyse
- Interviews
- Stakeholderanalyse

AUFBAU UND STRUKTURIERUNG EINES PMO FÜR EIN STRATEGISCHES PROJEKT



Kundensegment

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

03/2006 – 10/2012

Vorgehensmodell und Erfolge

Die Stadtverwaltung verfügte nicht über eine Projektmanagementstruktur. Um ein Projekt mit mehr als 150 Beteiligten steuern zu können, war zunächst die Steuerungs- und Managementstruktur zu entwickeln und zu implementieren.

1. Entwicklung der Governancestruktur mit Auftraggeber, Steuerungsstruktur und der Koordination von mehr als 25 Teilprojekten
2. Onboarding von mehr als 150 Projektbeteiligten
3. Termins-, Budget- und Qualitätsmanagement
4. Einführung einer Projektkommunikationsstruktur
5. Etablierung einer Change Managementstruktur und eines projekteigenen Wissensmanagements

Ein besonderes Augenmerk war auf die Einbindung der städtischen Referate sowie der Mitbestimmungsgremien zu legen. Einerseits musste hierüber die erforderliche Akzeptanz für die Maßnahmen gelegt werden und andererseits war auch die Fachexpertise in die Projektarbeit zu integrieren. Die Orchestrierung der Beteiligung erforderte einen intensiven Abstimmungsprozess sowohl mit den referatsseitigen Projektverantwortlichen wie auch den internen Strukturen.

Auf strategischer Ebene war die Projektstruktur beständig weiterzuentwickeln, um die auf der Zeitplanung einsetzenden Teilprojekte an den Projektfortschritt anzupassen.



Landeshauptstadt
München

Eingesetzte Methoden

- Entwicklung von Handbüchern und Templates
- Aufbau von standardisierten Ablagen
- Workshops und Einzelinterviews
- Validierungsworkshop zur Akkreditierung der Herausforderungen auf Gesamtunternehmenseben
- Best Practice Adaption
- Roadmapentwicklung zur Synchronisierung von Maßnahmen
- Strategie- und Visionsentwicklung

CAPACITY DEVELOPMENT FÜR SÜDOSTEUROPÄISCHE ABWASSERBETRIEBE



Kundensegment

Dienstleister im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Ausgangssituation

Der Beitrittsprozess der Westbalkan-Staaten zur EU bringt Herausforderungen für die kommunalen Versorgungsbetriebe in der Bereitstellung von Dienstleistungen mit sich. Es fehlt den öffentlichen Versorgungsunternehmen an den notwendigen Fähigkeiten, um für eine ordnungsgemäße Abfall- und Wasserwirtschaft zu sorgen.

Überdies ist in vielen Fällen die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft unzureichend. Infolgedessen erreichen die Länder des Westbalkans die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) nicht und erfüllen noch nicht die EU-Standards.

Zeitraum

06 – 10/2024

Vorgehensmodell und Erfolge

Das Projekt fördert die regionale Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen den öffentlichen Dienstleistern. Das Projekt bietet den Wasserwirtschaftsbetrieben und ihren Vereinigungen die Möglichkeit, die kommunalen Dienstleistungen im Einklang mit der Grünen Agenda der EU für die Staaten des Westbalkans zu verbessern und so die SDG-Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Gleichzeitig unterstützt das Projekt die Lokalregierungen bei der Verbesserung des Geschäftsklimas durch die Verankerung der Partnerschaft für eine wettbewerbsfähige Region (CORE-Partnerschaft) und des Programms zur Zertifizierung von Unternehmen (Business Friendly Certification – BFC).

In Zusammenarbeit mit dem Regional Capacity Development Network for Water and Sanitation (RCDN) wurde in dem Projekt eine höhere Transparenz und Professionalisierung in der Serviceerbringung sichergestellt, insbesondere durch die Verbesserung des Verständnisses in der Führungs- und politischen Ebene der Kommunen. Außerdem arbeitet das Projekt an der Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven für gefährdete Bevölkerungsgruppen. Damit öffentliche Dienstleistungen künftig effizienter und wirksamer erbracht werden, fördert das Projekt die Entwicklung intelligenter, grüner, innovativer und praktischer digitaler Lösungen für Kommune, u.a. durch den Aufbau eines länderübergreifenden Wissens- und Austauschformats sowie der Vernetzung der Führungskräfte sowohl zwischen den Betrieben als auch zum Privatsektor und der nutzenden Bevölkerung.



Eingesetzte Methoden

- Erstellung von Guidelines und Frameworks
- Vernetzungstreffen auf regionaler Ebene
- Aufbau eines regionalen Wissensaustausches
- Entwicklung weiterer Austauschformate

SMART CITY INDIEN



Kundensegment

Dienstleister im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (Projektzyklus)

Ausgangssituation

In Indien wächst die Stadtbevölkerung von 270 Mio. (2021) auf bis zu 600 Mio. (20230). Damit leben dann rund 40 % der Inderinnen und Inder in Städten. Im Rahmen der **Nachhaltigen Stadtentwicklung (SUD-SC)** sollten Lösungen durch den Druck auf die Infrastruktur und der Mangel an Wohnraum entwickelt sowie die Verwaltung aus ihrer institutionellen und technischen Überforderung gelöst werden.

Für **Nachhaltige Verkehrssysteme (SMART-SUT)** galt es Antworten zu finden auf die großen Entfernungen mit einem unzureichenden ÖPNV und die hohe Luftverschmutzung. Gleichzeitig sollte die Koordination unter den Behörden verbessert werden.

Zeitraum

06/2023 – 10/2024

Vorgehensmodell und Erfolge

In einem Mehrebenen-Ansatz verfolgten SUD-SC und SMART-SUT die Verbindung von nationalen Ministerien, Bundesstaaten und Kommunen. Sie kombinieren politische Beratung, Trainings und institutionellen Kapazitätsaufbau mit konkreten Pilotprojekten in Kochi. So wurden Leitlinien und Rahmenwerke für nachhaltige Stadtentwicklung und Mobilität erarbeitet und die über innovative Beteiligungsformate die Stakeholder in die Entwicklung einbezogen.

Beispiele sind die Bürgerbeteiligung „EnteKochi“ zur Stadtvision, ein Leitfaden für gendergerechte Sanitäranlagen oder Pilotmaßnahmen für moderne Mobilitätslösungen wie „Mobility as a Service“. Über Workshops und Hackathons wurde durch das Projekt der Wissenstransfer aus den anderen Teilprojekten sichergestellt. In Städten wie Kochi konnte die ÖPNV-Nutzung durch diese Maßnahmen deutlich gesteigert werden.

Gleichzeitig zeigen sich klare Herausforderungen: Pilotprojekte lassen sich nicht ohne weiteres auf andere Städte übertragen, Finanzierung und Ressourcen sind oft knapp, und institutionelle Trägheit erschwert die Umsetzung. Zudem fehlt es vielerorts an verlässlichen Daten für Planung und Monitoring. Aspekte wie Gendergerechtigkeit und Inklusion sind zwar angestoßen, müssen aber noch tiefer verankert werden.

Damit die Erfolge langfristig wirken, braucht es eine frühzeitige Einbindung aller Akteure, klare Zuständigkeiten und Strukturen sowie Projekte, die von Anfang an skalierbar gedacht sind. Ein robustes Monitoring-System und nachhaltige Finanzierung sichern die Wirkung über den Pilotcharakter hinaus.



Eingesetzte Methoden

- Entwicklung von Beteiligungsformaten
- Pilotierung
- Entwicklung von Leitlinien

WORKSHOPPLANUNG FÜR BERUFLICHE BILDUNG



Kundensegment

Coptic Mission Nairobi / Maat e.V. München

Ausgangssituation

Kenya hat zuwenig Ausbildungsplätze in praktischen Berufen. Gerade für unterprivilegierte Gruppen bedeutet dies, keinen Zugang zum berufsqualifizierenden Bildungsmarkt zu haben da die Mittel für Hochschulen fehlen.

Die Coptic Mission in Nairobi suchte nach dem Aufbau berufsqualifizierender Einrichtungen für Schreiner und Klempner. Jungen Menschen sollte eine Möglichkeit gegeben werden, auf freier Basis eine hohe Berufsqualifizierung zu haben und damit selbst am Wirtschaftsgeschehen sich eine Existenzgrundlage aufzubauen.

Zeitraum

01-08/2020

Vorgehensmodell und Erfolge

Neben der Sicherstellung der Finanzierung bildete die Entwicklung eines Betriebsmodells die zentrale Aufgabe in dem Projekt.

Im Rahmen des **Betriebsmodells** musste die Zielgruppe und das Curriculum definiert werden. Da bewusst eine Mischstruktur zwischen unterprivilegierten Gruppen und regulären Studierenden gewählt wurde, um eine Ghettoisierung zu verhindern. Deshalb war es notwendig, auch ein Rekrutierungskonzept zu entwickeln, um Studierende zu gewinnen.

Das Betriebsmodell basierte auf zwei Komponenten: dem eigentlichen Lehrbetrieb und die Nutzung der Ressourcen für Qualifizierungen. Ziel war die optimale Nutzung der Ressourcen, um eine nachhaltige Finanzierung des Betriebes sicherzustellen.

Die **Finanzierung** beruhte auf der Nutzung von Fördermitteln. Hierzu war auch das Betriebs- und pädagogische Konzept erforderlich und ein Eigenanteil zu sichern.



Eingesetzte Methoden

- Marktanalyse
- Finanzplanung
- Strategieplanung

PLANNUNG UND ERRICHTUNG EINES KINDERGARTENS



Kundensegment

Deutsch-Ghanaischer Freundschaftskreis
Deutschland / Ghana

Ausgangssituation

Die Gemeinde Denchemouso, westliche von Kumasi, hatte nur einen Kindergarten, der hilfsmässig an die örtliche Schule in einem winzigen Raum angeschlossen waren. Sanitäre Anlagen waren unzureichend. Freizeitmöglichkeiten gab es nur im offenen Bereich, so dass die Kinder permanenten Gefährdungen ausgesetzt waren und eine Beaufsichtigung durch die Erzieherinnen nur unzureichend war.

Zeitraum

01-08/2020

Vorgehensmodell und Erfolge

Neben der Sicherstellung der Finanzierung bildete die Entwicklung eines Betriebsmodells die zentrale Aufgabe in dem Projekt.

Im Rahmen des **Betriebsmodells** musste die Zielgruppe und das Curriculum definiert werden. Da bewusst eine Mischstruktur zwischen unterprivilegierten Gruppen und regulären Studierenden gewählt wurde, um eine Ghettoisierung zu verhindern. Deshalb war es notwendig, auch ein Rekrutierungskonzept zu entwickeln, um Studierende zu gewinnen.

Das Betriebsmodell basierte auf zwei Komponenten: dem eigentlichen Lehrbetrieb und die Nutzung der Ressourcen für Qualifizierungen. Ziel war die optimale Nutzung der Ressourcen, um eine nachhaltige Finanzierung des Betriebes sicherzustellen.

Die **Finanzierung** beruhte auf der Nutzung von Fördermitteln. Hierzu war auch das Betriebs- und pädagogische Konzept erforderlich und ein Eigenanteil zu sichern.



Deutsch-Ghanaischer
Freundschaftskreis
Verein für interkulturelle Begegnung

Eingesetzte Methoden

- Marktanalyse
- Finanzplanung
- Strategieplanung



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