

Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Produktmanagements der FITKO für die Produkte des IT-Planungsrats

Anlage zum Steckbrief

Version: 1.1





Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag des IT-PLR an die FITKO.....	3
2	Handlungsbedarf und Lösungsansätze des Produktmanagementmodells	4
3	Bedarfsgerechte Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO....	8
3.1	Steuerungsansätze für die Produkte des IT-Planungsrats.....	8
3.2	Prozess zur Einordnung in die Steuerungsansätze.....	10
4	Gremienstrukturen und Entscheidungswege	11
4.1	Gemeinsam wirken - übergeordnete Ziele und Prinzipien.....	11
4.2	Gremien-Grundmodell	12
5	Zentrales Anforderungsmanagement.....	15
5.1	Übergeordnete Ziele und Prinzipien	15
5.2	Anforderungsmanagementprozesse für Produkte des IT-Planungsrats	15
6	Zeitplan und nächste Schritte	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visualisierung der Gremienlandschaft im Ökosystem FIM/PVOG	5
Abbildung 2: Die drei Steuerungsansätze des FITKO-Produktmanagements.....	8
Abbildung 3 Gremien-Grundmodell für IT-PLR-Produkte.....	12
Abbildung 4: Der Anforderungsmanagement-Prozess.....	16
Abbildung 5 Abstimmung und Umsetzung bis 2024	18





1 Auftrag des IT-PLR an die FITKO

Mit dem Beschluss 2020/35 vom 24. Juni 2020 hat der IT-Planungsrat (IT-PLR) das Produktmanagementkonzept der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) in der Version 1.1 zu Kenntnis genommen und die FITKO aufgefordert, das Konzept sukzessive weiterzuentwickeln.

Seit dem Beschluss in 2020 ist das Produktportfolio des IT-PLR deutlich gewachsen. Es wird bis Ende 2023 insgesamt 15 Produkte umfassen und sich voraussichtlich – unter anderem im Zuge der OZG-Umsetzung – stetig vergrößern.

Aus den Erfahrungen im Produktmanagement und den seit Gründung der FITKO erfolgten Produktübernahmen haben sich Anpassungsbedarfe, Vereinheitlichungs- und Verbesserungsmöglichkeiten ergeben. Während das aktuelle Produktmanagementkonzept die volle strategische und operative Verantwortung für die Produkte des IT-PLR bei der FITKO sieht, bewähren sich inzwischen auch alternative Ansätze der Zusammenarbeit, bei denen die FITKO sich stärker auf das strategische Produktmanagement konzentriert.

Um dem Auftrag des IT-PLR nachzukommen, führt die FITKO daher ein Projekt zur Entwicklung eines skalierungsfähigen und passgenauen **Produktmanagementmodells** durch, das eine bedarfsgerechte, nutzerzentrierte, reaktionsschnelle und wirtschaftliche Produktentwicklung gewährleistet. Im Rahmen des Projektes wird dafür das im Beschluss 2020/35 verabschiedete Konzept auf Basis der im Produktmanagement gesammelten praktischen Erfahrungen erweitert, an Referenzbeispielen gespiegelt und an die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst.

Darüber hinaus orientiert sich das Projekt an zeitgemäßen Organisationsansätzen im Produkt- und Anforderungsmanagement (z.B. SFA¹, IREB², Team Topologies³) und etablierten Frameworks zur Steuerung der IT-Organisation wie COBIT⁴ und ITIL⁵.

¹ Das Scaled Agile Framework (SAFe) ist ein Framework, das Unternehmen bei der Umsetzung von Lean- und Agile-Praktiken in großen Teams unterstützt, s. <https://www.scaledagileframework.com/>.

² Das „International Requirements Engineering Board“ (IREB) entwickelt in der Praxis etablierte Standards für das Anforderungsmanagement, engl. Requirements Engineering, s. <https://www.ireb.org/de>.

³ Team Topologies ist ein von Skelton und Pais 2019 entwickeltes Organisationsmodell für Softwareentwicklung, in dessen Zentrum das optimale Zusammenwirken von fachlichen und technischen Teams steht, s. <https://teampologies.com/>.

⁴ COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) ist ein international anerkanntes Rahmenwerk zur Ausgestaltung von IT-Governance und Management-Themen in Unternehmen, s. <https://www.isaca.de/de/veroeffentlichungen/cobit>.

⁵ ITIL (Information Technology Infrastructure Library) ist ein Best-Practice-Leitfaden und ein etablierter Standard im Bereich IT-Service-Management, s. <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management>.



Mit dem angestrebten Beschluss des IT-PLR soll das Projekt, das im September 2022 mit der Konzeptionsphase startete, ab April 2023 in die Abstimmungs- und Implementierungsphase für das neue Produktmanagementmodell übergehen.

2 Handlungsbedarf und Lösungsansätze des Produktmanagementmodells

Das künftige Produktmanagementmodell der FITKO besteht im Wesentlichen aus drei zusammenwirkenden und sich wechselseitig verstärkenden Grundbausteinen: **einheitliche Gremienstrukturen, bedarfsgerechte Steuerungsansätze** und ein **zentrales Anforderungsmanagement**.

1. Optimierung der Gremienstrukturen

Eine Analyse der Produktgremien⁶ von 11 Produkten des IT-PLR hat aufgezeigt, dass es für diese Produkte aktuell mehr als 45 Gremien gibt. Die Anzahl variiert dabei zwischen einem und 8 Gremien je Produkt. Das größte Produktgremium hat 139 Mitglieder, das kleinste nur 3. Während sich einige Gremien regelmäßig alle zwei Wochen treffen, kommen andere nur alle 2 Jahre zusammen. Auffällig ist, dass einzelne Personen sich an bis zu 11 verschiedenen Gremien beteiligen, die inhaltlich oft nur bedingt voneinander abgrenzbar sind.

Die Analyse hat außerdem ergeben, dass die Ziel- und Aufgabenstellung der einzelnen Gremien den Teilnehmern teilweise unklar sind. Insgesamt führt also die derzeitige Gremienstruktur nicht nur zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Teilnehmenden, sondern auch zu intransparenten und langsamen Entscheidungswegen.

Beispiel FIM/PVOG: Personalbelastung durch Produktgremien

- Insgesamt 14 Gremien
- Gremienübergreifend über 600 Teilnehmende
- Gremienübergreifend ca. 150 monatliche Personentage für die Teilnahme an turnusmäßigen Treffen, berechnet auf Basis von Teilnehmerzahl, Meeting-Rhythmus und Meeting-Dauer
- Teilnahme einzelner Personen an einer Vielzahl von Gremien

⁶ Durchgeführt im September 2022. Der Begriff „Gremien“ umfasst Fachgruppen und Lenkungsausschüsse aber auch Arbeitsgruppen, Unterarbeitsgruppen, (ehemalige) Geschäfts- und Koordinierungsstellen, etc. Siehe Abbildung 1: Visualisierung der Gremienlandschaft im Ökosystem FIM/PVOG für einige Beispiele.

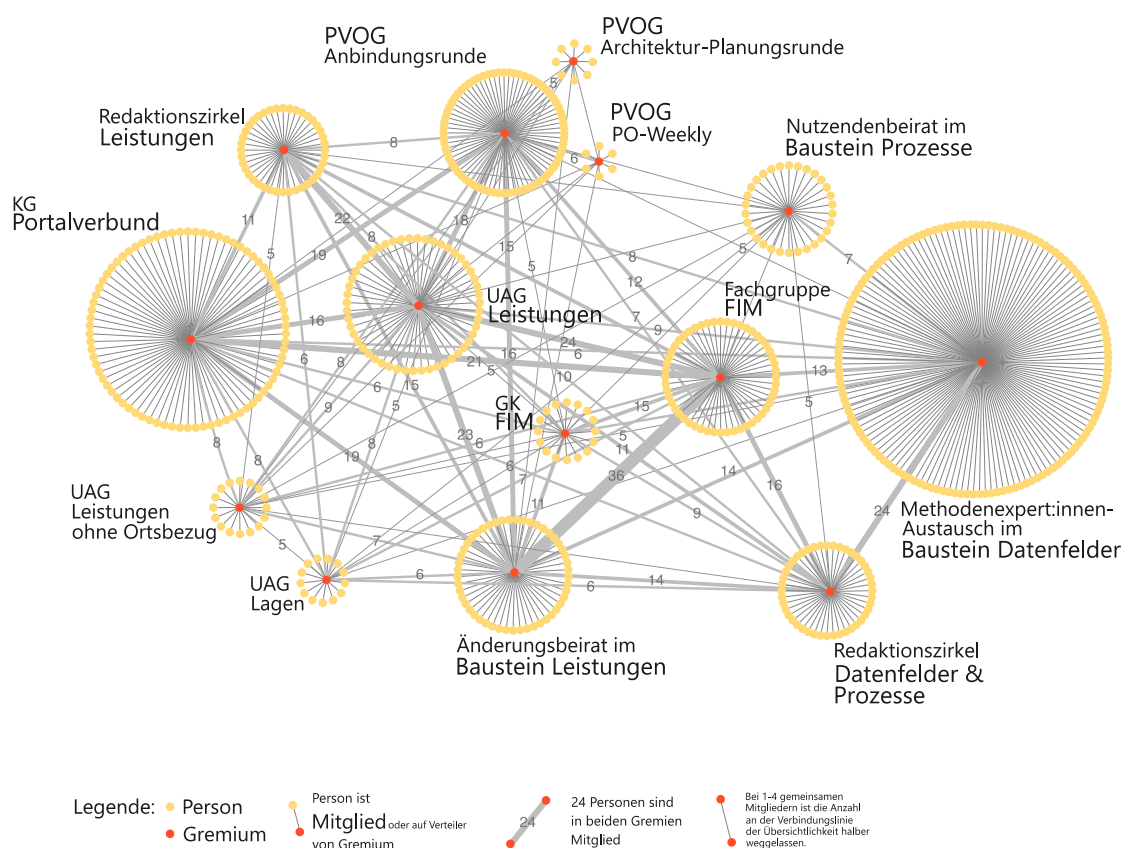


Abbildung 1: Visualisierung der Gremienlandschaft im Ökosystem FIM/PVOG

Die Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte sollen unter Berücksichtigung föderaler Entscheidungsprozesse eine nutzerzentrierte und wirtschaftliche Produktentwicklung befördern. Die gegenwärtigen Gremienstrukturen kommen diesem Anspruch nicht ausreichend nach. Daher ist die Optimierung der Gremienstrukturen ein zentrales Arbeitspaket des Projekts mit dem Ziel, die erforderliche Beteiligung von Bund und Ländern mit einem möglichst geringen Aufwand für alle Beteiligten zu gewährleisten. Mit dem künftigen Produktmanagementmodell soll eine Vereinheitlichung und Rollenschärfung der Gremienstrukturen und Entscheidungswege erreicht werden, um ein zielorientiertes und effizientes Vorgehen innerhalb eines föderalen Produktmanagements zu etablieren.

Für diesen Zweck wird ein Gremien-Grundmodell als Muster für den Aufbau der Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte entwickelt, das bei Bedarf individuell an Erfordernisse der verschiedenen Produkte des IT-PLR angepasst werden kann (Kapitel 4).



2. Etablierung bedarfsgerechter Steuerungsansätze im operativen Produktmanagement

Grundsätzlich liegt die Verantwortung für die Steuerung der Produkte des IT-PLR bei der FITKO.

Die Praxis zahlreicher Produktübernahmen seit Gründung der FITKO hat für die Zusammenarbeit beim operativen Produktmanagement vielversprechende Ansätze hervorgebracht, die auf bereits vorhandenen Strukturen in Bund und/oder Ländern aus der Projektphase vor der Überführung in den Projektstatus aufsetzen oder in denen eine Arbeitsteilung mit Partnerinstitutionen wegen der dort vorhandenen besonderen fachlichen Expertise sinnvoll ist.

In diesen Fällen sind Verantwortlichkeiten oft noch nicht klar ausdifferenziert. Das Produktmanagementmodell sieht hierfür **3 verschiedene Steuerungsansätze** vor, die eine flexible und bedarfsgerechte Verantwortungstiefe der FITKO in den Prozessbereichen Planung, Aufbau, Betrieb und Sicherung festlegt, siehe Kapitel 3:

- **„FITKO als Owner“** (hoher Grad an operativer Verantwortung bei der FITKO)
- **„FITKO als Partner“** (geteilte Verantwortlichkeit mit Partner/n) und
- **„FITKO als Auftraggeber“** (Fokus FITKO auf strategisches Produktmanagement).

Die Einordnung der Produkte in die drei Steuerungsansätze soll sich an klar festgelegten Kriterien orientieren. Ziel ist die Anwendung der Steuerungsansätze auf alle existierenden und zukünftigen Produkte des IT-PLR im Sinne der Wirksamkeit des IT-PLR.

3. Aufbau eines zentralen und wirkungsvollen Anforderungsmanagements

Änderungsanforderungen für die Produkte des IT-PLR werden gegenwärtig dezentral über die Produktgremien abgewickelt. Es gibt keine einheitliche Regelung und die Prozesse sind teilweise langsam und intransparent. Produktübergreifende oder die föderale Architektur betreffende Anforderungen werden nicht systematisch identifiziert und bewertet.

Der angestrebte zentrale Anforderungsmanagementprozess, siehe Kapitel 5, soll mit Unterstützung durch geeignete Werkzeuge eine produktübergreifende und reaktionsschnelle Produktentwicklung ermöglichen.

Im Mittelpunkt steht die Einbindung der Nutzenden und der föderalen Stakeholder in strukturierte und transparente Prozesse, welche von der Anforderungseingabe bis zum Release reichen. Ein wichtiges Grundprinzip ist hierbei die Wertorientierung, das heißt eine Priorisierung



anhand des Verhältnisses von potentielltem Wert der Anforderung für die Zielgruppen des Produkts einerseits und Umsetzungsaufwand andererseits.

Begleitend soll ein zentrales Wissensmanagement Synergien schaffen und Erfahrungen sowie Informationen produktübergreifend für alle Stakeholder verfügbar machen.





3 Bedarfsgerechte Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO

3.1 Steuerungsansätze für die Produkte des IT-Planungsrats

Das Produktmanagementmodell sieht **3 verschiedene Steuerungsansätze** vor, die eine flexible und bedarfsgerechte Aufgabenteilung beim operativen Produktmanagement zwischen der FITKO und Partnerinstitutionen in Bund und/oder Ländern ermöglichen. Die Ansätze legen die Verantwortung für jeden der vier Prozessbereiche Planung, Aufbau, Betrieb und Sicherung fest (siehe Abbildung 2). Das strategische Produktmanagement erfolgt in allen Fällen federführend durch die FITKO selbst.

Hinter jedem der vier Prozessbereiche⁷ steht ein detaillierter Aufgabenkatalog, der als Grundlage für eine Zuordnung der Verantwortlichkeiten dient.

Der Bereich **Planung** beinhaltet im Wesentlichen die Themen Produktstrategie und Portfoliomanagement, Budget- und Kostenmanagement sowie das Stakeholdermanagement. Der Bereich **Aufbau** umfasst vor allem das Anforderungs- und Wissensmanagement, die Nutzendenforschung und die fachlich-konzeptionelle Produktentwicklung. Im Bereich **Betrieb** ist die Steuerung der mit Betrieb, Pflege und Softwareentwicklung beauftragten IT-Dienstleister sowie das Service- und Incidentmanagement verortet. Der Bereich **Sicherung** umfasst unter anderem das Berichtswesen, Controlling und Abrechnung, aber auch die Qualitätssicherung, die Optimierung von Prozessen und das kontinuierliche Lernen als Produktmanagementorganisation.

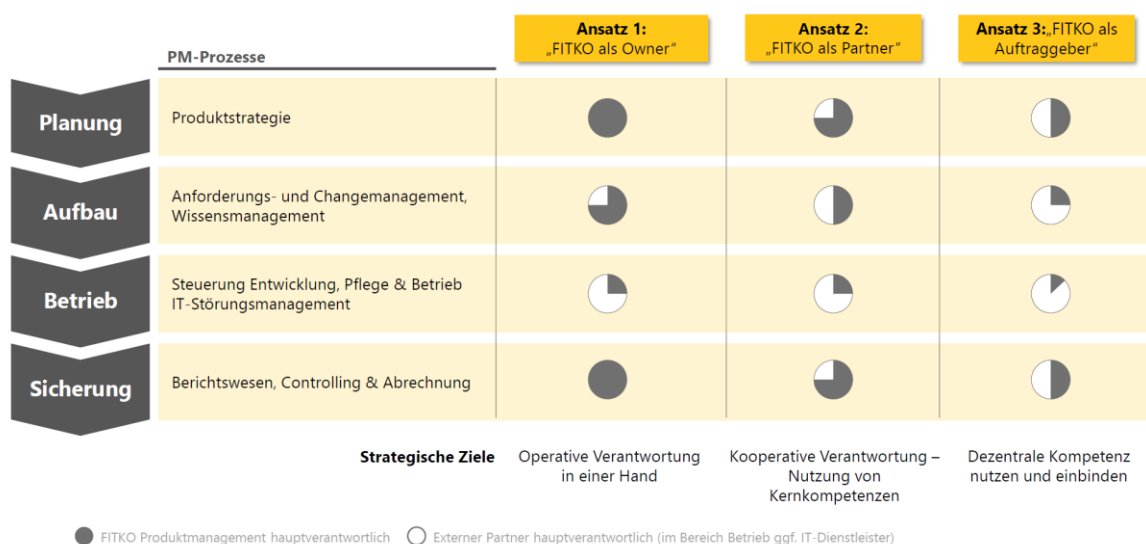


Abbildung 2: Die drei Steuerungsansätze des FITKO-Produktmanagements

⁷ Die Prozessbereiche orientieren sich an COBIT, s. Fn. 4. Das Rahmenwerk COBIT wurde für die IST-Analyse der Produkte wegen seiner Vollständigkeit gewählt. Im Rahmen der weiteren Ausarbeitung werden die Prozessbereiche spezifischer auf das Produktportfolio des IT-PLR zugeschnitten werden.



Die Einordnung der Produkte in die passenden Steuerungsansätze erfolgt anhand klar festgelegter Kriterien (Kapitel 3.2). Die Steuerungsansätze sollen auf alle existierenden und zukünftigen Produkte des IT-PLR angewendet werden.

Je nach Ansatz und Prozessbereich variiert die Verantwortungstiefe der FITKO, in Abbildung 2 dargestellt durch den grau eingefärbten Anteil der Tortendiagramme.

„**FITKO als Owner**“ beschreibt einen Steuerungsansatz, welcher durch einen hohen Grad an Verantwortung in allen 4 Prozessbereichen des Produktmanagements charakterisiert ist. Das übergeordnete Ziel dieses Ansatzes liegt darin, die operative Verantwortung für das Produktmanagement bei der FITKO zentral zu bündeln. Ein Produktbeispiel für den Steuerungsansatz ist das zentrale Datenportal **GovData**, das hauptverantwortlich von der FITKO betrieben und weiterentwickelt wird.

„**FITKO als Partner**“ beschreibt eine Verantwortungsteilung mit Produktherstellern, -betreibern oder anderen Partnerinstitutionen in Bund und/oder Ländern. In diesem Ansatz hat die FITKO insbesondere Verantwortung in der Planung und der Sicherung des Produktmanagements, wohingegen die Verantwortung in den Bereichen Betrieb und Aufbau mit relevanten Partnern geteilt wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine kooperative Verantwortung zu etablieren, bei der die Beteiligten ihre Stärken und Kernkompetenzen einbringen können. Ein Produktbeispiel für den Steuerungsansatz ist der **eGov-Campus**, da für dieses Produkt die eingebundenen Universitäten bei der inhaltlich-didaktischen Gestaltung der Lehrplattform und -inhalte eng mit der FITKO zusammenarbeiten.

In dem Steuerungsansatz „**FITKO als Auftraggeber**“ liegt die Verantwortung vor allem in der Planung bei der FITKO, die weiteren Bereiche werden hauptsächlich von Externen verantwortet. Der Auftraggeber-Ansatz nutzt sehr stark die dezentralen Kompetenzen externer Partner und weist der FITKO eine übergeordnet steuernde aber operativ stark reduzierte Position zu. Externe Stakeholder stehen hier nicht wie bei dem „FITKO als Partner“ Ansatz neben der FITKO, sondern übernehmen weitreichendere Ergebnisverantwortung bei den meisten operativen Aufgaben des Produktmanagements. Ein Produktbeispiel für einen solchen Steuerungsansatz ist das Produkt **FINK** (Föderiertes Identitätsmanagement interoperabler Nutzerkonten), da das Land Bayern dieses Produkt maßgeblich entwickelt hat und für Betrieb und Weiterentwicklung tragfähige Strukturen bereitstellt. Die bisher erfolgreich etablierten Strukturen sollen beibehalten werden, die FITKO konzentriert sich auf das strategische Produkt- und Portfoliomanagement.



3.2 Prozess zur Einordnung in die Steuerungsansätze

Um einzelnen Produkten den passenden Steuerungsansatz zuzuordnen, wird ein dreistufiger Prozess durchlaufen. Bei der Entscheidung, ob ein Projekt als Produkt ins Portfolio des IT-PLR aufgenommen wird, sollte zukünftig mit Hilfe dieses Prozesses direkt der geeignete Steuerungsansatz ausgewählt werden.

Die FITKO übernimmt Produkte auf Beschluss des IT-PLR. Im Vorfeld der Beschlussfassung soll in einem ersten Schritt anhand eines Kriterienkatalogs bewertet werden, ob das **Produkt grundsätzlich die Anforderungen an ein Produkt des IT-Planungsrats** erfüllt. Der finale **Kriterienkatalog** ist noch festzulegen, die im Rahmen der Konzeptionsphase des Projekts erarbeiteten Kriterien bilden unter anderem die Aspekte Produktreife, Nachnutzungsrelevanz, Finanzierung und Kostentransparenz, Architekturkonformität sowie Compliance und IT-Sicherheit ab. Nach Abschluss der Prüfung anhand des Kriterienkatalogs wird die Aufnahme in sein Produktportfolio durch den IT-PLR abgelehnt oder bei Erfüllung der Kriterien akzeptiert und im nächsten Schritt kategorisiert. Der Kategorisierungsprozess wird im Folgenden erläutert.

Die **Kategorisierung des Produkts** dient der Ableitung des passenden Steuerungsansatzes. Inhaltlich orientiert sich die Kategorisierung am **Mehrwert für die föderale IT** und der möglichen **Governance im Produktportfolio** durch die FITKO. Der Mehrwert bezieht sich hierbei auf Eigenschaften des Produkts wie beispielweise das Nachnutzungspotential, die Zukunftsfähigkeit oder Produktzuschnitt und Integrierbarkeit des Produktes in die föderale IT-Architektur. Die Kategorien im Bereich Governance beschreiben die notwendige Verantwortungstiefe der FITKO bei der Aufgabenerledigung im Produktmanagement.

Je nach Kategorisierung des Produkts wird dann im dritten Schritt der passende Steuerungsansatz („FITKO als Owner“, „FITKO als Partner“ oder „FITKO als Auftraggeber“) abgeleitet.

Dieser Prozess liefert ein klares Rahmenwerk, um sowohl für das aktuelle Produktportfolio als auch für neue IT-PLR-Produkte den bedarfsgerechten Steuerungsansatz auszuwählen.

Ein erwünschter Nebeneffekt der systematischen Erfassung von Produktmerkmalen und der darauf aufsetzenden Kriterien und Kategorien ist die Entwicklung einer klaren, konsistenten und in einem **Glossar** dokumentierten Sprache, um auf allen relevanten föderalen Ebenen mit einem einheitlichen Verständnis über Produkte sprechen zu können.



4 Gremienstrukturen und Entscheidungswege

4.1 Gemeinsam wirken - übergeordnete Ziele und Prinzipien

Die Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte haben das übergeordnete Ziel, unter Berücksichtigung föderaler Entscheidungsprozesse eine nutzerzentrierte und wirtschaftliche Produktentwicklung sicherzustellen. Die Strukturen müssen es ermöglichen, dass neue oder veränderte Nutzeranforderungen zügig identifiziert, analysiert und implementiert werden können. Gleichzeitig ist die erforderliche Beteiligung von Bund und Ländern möglichst ressourcenschonend für alle Beteiligten zu realisieren.

Das Grundgerüst für die Erreichung dieser Ziele bilden schlanke, möglichst einheitliche Gremienstrukturen, effiziente Anforderungsmanagementprozesse sowie eine klare Aufgaben- und Rollenzuordnung. Auf dieser Basis wurde ein **Grundmodell** für die Gremienstruktur der IT-PLR-Produkte entworfen.

Die aktuellen Gremien wurden größtenteils in der Zeit vor Gründung der FITKO zum 01.01.2020 eingerichtet und sind teilweise noch stark von Projektstrukturen geprägt. Im Gegensatz zu Projekten mit per Definition begrenzter Laufzeit sind Produkte dauerhaft etablierte Bestandteile der föderalen IT-Infrastruktur, die sich in der heutigen VUCA⁸-Welt fortwährend und reaktions-schnell auf neue Anforderungen, Technologien und Rahmenbedingungen einstellen müssen.

Dabei steht immer die für die Zielgruppen des jeweiligen Produkts erreichbare optimale **Wirkung**⁹, die durch regelmäßige Nutzendenforschung kontinuierlich evaluiert werden muss, im Fokus. Durch effiziente Gremienstrukturen sowie zeitgemäße Planungs- und Entwicklungsprozesse soll dabei die Zeit von der Formulierung einer Anforderung bis zum Rollout der Umsetzung und dem Eintritt der angestrebten Wirkung so kurz wie möglich gehalten werden.

Entscheidende Bedeutung kommt der **übergreifenden Zusammenarbeit** zwischen Produkten, Standards, weiteren Infrastrukturkomponenten und Akteuren¹⁰, die in Wertschöpfungsketten miteinander verknüpft sind, zu. In diesem Zusammenhang hat sich – ursprünglich im Kontext der Lean-Management-Bewegung – in der Produktionsorganisation der Begriff des „**Wertstroms**“ etabliert.

⁸ Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

⁹ engl. „outcome“, im Ggs. zum reinen Ergebnis (engl. „output“)

¹⁰ wie z.B. den FIM-Redaktionen in Bund und Ländern



Um maximalen Nutzen stiften zu können, müssen die Produkte auf die Wertströme der föderalen IT-Architektur zugeschnitten und aufeinander abgestimmt sein. So können sich z.B. aus dem Einsatz eines von der 115 zur Verfügung gestellten Chatbots, der zum First-Level-Support auf der Seite eines eFA-Online-Dienstes eingebunden ist, Anforderungen für die Erweiterung des Standards XZuFi und für zusätzliche von einer FIM-Landesredaktion einzustellenden Leistungsbeschreibungsdaten, die der Chatbot über das PVOG abrufen, ergeben.

Diese übergreifende Abstimmung muss in Rahmen eines (Produkt-) Portfoliomanagements durch geeignete Gremienstrukturen erfolgen.

4.2 Gremien-Grundmodell

Das Grundmodell dient als Orientierung für den Aufbau der Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte. Je nach Produkt kann es erforderlich sein, die Strukturen an die individuellen Produkterfordernisse anzupassen. Die folgende Abbildung fasst das Zielmodell auf hoher Ebene zusammen. Neben den Strukturen rund um ein einzelnes Produkt X wird ersichtlich, in welcher Beziehung der IT-Planungsrat und das Produktmanagement der FITKO zur Gesamtheit der Produkte stehen.

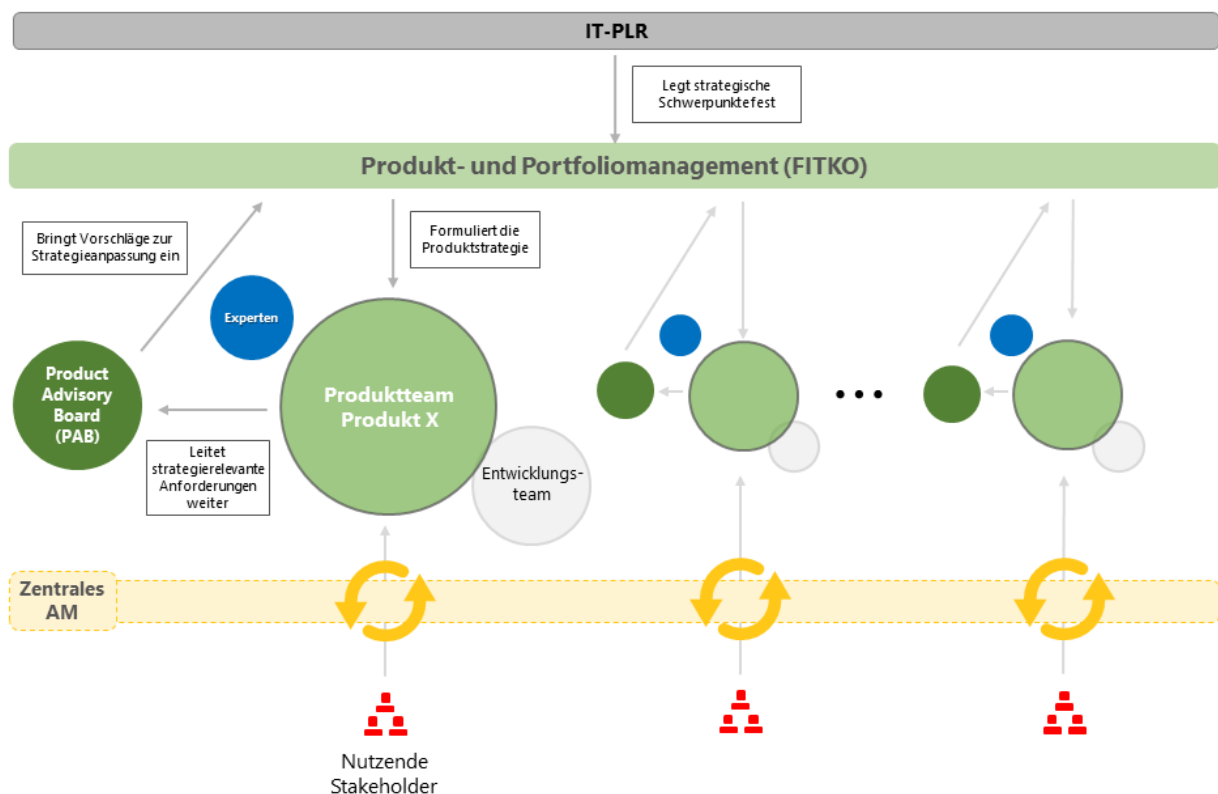


Abbildung 3 Gremien-Grundmodell für IT-PLR-Produkte



Das Zentrum des Gremien-Grundmodells bildet ein handlungsfähiges und operativ ausgerichtetes **Produktteam**. Das Produktteam soll die Richtgröße von 5-9 Mitgliedern weder unter- noch überschreiten. Die Mitglieder des Produktteams verfügen über fundierte Produkt-Expertise und arbeiten eng mit dem technischen Entwicklungsteam zusammen. Die relativ kleine Größe und der operative Charakter des Teams schaffen eine Vertrauensbasis und fördern das gemeinsame Verständnis über die Aufgaben, Herausforderungen und Entwicklungsziele des Produkts.

Das Produktteam arbeitet in einem engen Meeting-Rhythmus (ca. 1x pro Woche) und liefert in Iterationszyklen von typischerweise 2-4 Wochen in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam funktionsfähige interne Produktinkremente. Dieses iterative, zeitlich getaktete Vorgehen bildet die Grundlage für die effiziente und möglichst parallele Umsetzung von übergreifenden Anforderungen, ohne dass sich die Aktualisierungszeiten der beteiligten Produkte, Standards und Systeme addieren. Externe Releases erfolgen in größeren Abständen und werden im Rahmen der gemeinsam mit dem Product Advisory Board (s.u.) erarbeiteten kaskadierenden Jahres- und Quartalsplanung abgestimmt. Auf diese Weise werden aufwändige Fehlentwicklungen vermieden, kurze Umsetzungszeiten und die Reaktionsfähigkeit der Produktentwicklung sichergestellt.

Zentrale Rollen im Produktteam sind Product Owner und Technical Lead. Der Product Owner repräsentiert die Interessen der Stakeholder und insbesondere der Nutzenden des Produkts, während der Technical Lead das Entwicklungsteam vertritt, für die technische Umsetzung und die damit verbundenen Aufwandsschätzungen verantwortlich ist. Typischerweise wird die Rolle des Product Owners von einem FITKO-Produktmanager und die des Technical Lead durch einen Architekten oder Senior-Entwickler des mit der Umsetzung beauftragten Dienstleisters wahrgenommen. Grundlegende Architektur- und Technologieentscheidungen sind mit dem Architekturmanagement der FITKO abzustimmen.

Repräsentanten von Stakeholdern, insbesondere aus Bund und Ländern, die das nötige zeitliche Pensum leisten können, sind im Produktteam sehr willkommen.

Bei der Analyse und Bewertung von fachlichen oder technischen Fragestellungen kann das Produktteam **Experten** einbinden, die anlassbezogen an den Produktteam-Sitzungen teilnehmen.

Anforderungen der Nutzenden und weiterer Stakeholder, z.B. aus Bund und Ländern, werden über einen zentralen **Anforderungsmanagement-Prozess** eingebracht, siehe Kapitel 5.



Die bisherigen Fachgruppen und Lenkungsausschüsse werden – wo möglich und sinnvoll - jeweils in ein **Produkt Advisory Board (PAB)** überführt. Das PAB berät bedarfsbezogen über Anforderungen, die die strategische Ausrichtung der Produkte betreffen. Zusätzlich finden regelmäßige Planungs- und Informationsevents statt (Richtwert 2-4x im Jahr), bei denen zusammen mit dem Produktteam eine kaskadierende Jahres- und Quartalsplanung mit einer rollierenden Roadmap gepflegt wird. Mitglieder des PAB sind Bund, Länder und die FITKO.

Team	Meeting-Rhythmus	Aufgaben	Mitglieder
Produktteam	1 x Woche	Identifikation, Analyse, Bewertung und Priorisierung von Anforderungen im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten des IT-PLR, Prüfung von Umsetzungsoptionen, Erstellung von Produkt-Roadmaps, Abstimmung, Steuerung und Abnahme der Umsetzung in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungs-Team	FITKO-Produktmanager (als Product Owner), Technical Lead des Dienstleisters, weitere produktspezifische Experten, ggf. Bund/Ländervertreter, zusätzlich feste oder anlassbezogene Einbindung von Repräsentanten von Nutzungsszenarien, anlassbezogenen Vertreter aus dem Architektur- und Standardmanagement der FITKO, Sitzungsmanagement
Entwicklungsteam	1x Woche	Technische Umsetzung von Anforderungen in Abstimmung mit dem Produktteam	Entwickler, Architekten, Designer des/der Dienstleister
Product Advisory Board (PAB)	In regelmäßigen Planungsevents (z.B. 2-4x Jahr), zusätzlich bedarfsbezogen bei dringenden strategischen Themen	Bewertung und Priorisierung von strategischen Anforderungen, Entwicklung langfristiger Produkt-Roadmaps	FITKO-Produktmanager, Bund, Länder
Experten	Anlassbezogen, zusätzlich ist die Teilnahme an Sitzungen der anderen Gremien möglich	Beratung bei fachspezifischen oder technischen Fragestellungen	Ausgewählte Experten

Tabelle 1: Übersicht zu Meeting-Rhythmus, Aufgaben und Mitgliedern der Gremien

Die Entwicklung und Etablierung von Prozessen und Governance-Strukturen für das Wertstrom- und Portfoliomanagement muss im Einklang mit der Ausgestaltung der Operationalisierung der eigenen strategischen Schwerpunkte durch den IT-PLR im weiteren Fortgang des Projekts erfolgen - in enger Abstimmung mit dem Architektur- und Standardmanagement der FITKO.



5 Zentrales Anforderungsmanagement

5.1 Übergeordnete Ziele und Prinzipien

Der zentrale Anforderungsmanagement-Prozess hat eine nutzerzentrierte, wirtschaftliche und reaktionsschnelle Produktentwicklung zum Ziel. Im Mittelpunkt steht die Einbindung föderaler Stakeholder in strukturierte und transparente Prozesse, welche von der Anforderungseingabe bis zur Wertlieferung reichen. Ein toolgestütztes zentrales Anforderungsmanagement (ZAM) unterstützt bei der Annahme und Analyse sowie der Identifikation produktübergreifender oder architekturentwicklungsrelevanter Aspekte. Der Anforderungsmanagement-Prozess orientiert sich an den Standards des IREB¹¹-Rahmenwerks.

Sieben Grundprinzipien bilden das Fundament des Anforderungsmanagement-Prozesses:

Prinzip	Bedeutung
1 Wertorientierung	Einheitliche Priorisierung anhand des Verhältnisses von Aufwand und potentielltem Wert der Anforderung
2 Nutzendenbeteiligung	Beteiligung der Stakeholder inklusive der Nutzenden
3 Zielausrichtung	Übergreifende Ausrichtung der Wertströme nach gemeinsam identifizierten Zielen
4 Kontinuierliches Lernen	Evaluierung und Verbesserung bestehender Prozesse
5 Transparenz	Durchgängige Prozesstransparenz für die Stakeholder
6 Flow	Schlanke Prozesse ermöglichen eine flüssige Bearbeitung
7 Iteratives Vorgehen	Schrittweise Annäherung an die Lösung und Feedback-Einholung

Tabelle 2: Die 7 Grundprinzipien des AM-Prozesses

5.2 Anforderungsmanagementprozesse für Produkte des IT-Planungsrats

Der Anforderungsmanagement-Prozess setzt ein, sobald sich Bund/Länder, Nutzende, Communities oder andere Stakeholder mit einer Idee an die FITKO wenden möchten. Ein zentrales Anforderungsmanagement (ZAM) dient dem Ebenen-übergreifenden Austausch sowie der Be-

¹¹ s.o. Fn. 2



wertung der Bedarfe und Anforderungen. Es ermöglicht z.B. die Identifikation produktübergreifender oder architekturelevanter Aspekte, bei denen das Architekturmanagement für eine weitere Prüfung hinzugezogen werden muss.

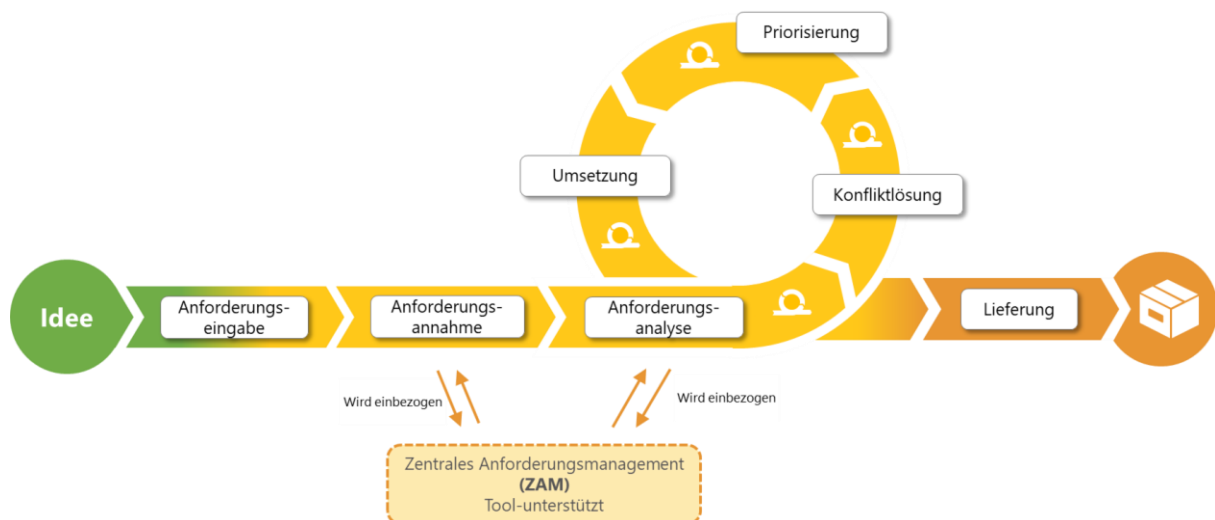


Abbildung 4: Der Anforderungsmanagement-Prozess

Der Anforderungsmanagement-Prozess besteht aus sieben Teilprozessen, welche im folgenden grobgranular aufgezeigt werden.

(1) Anforderungseingabe:

- Ideen der Stakeholder werden als Anforderungen aufgenommen.
- Die Anforderungen werden über verschiedene Eingangstunnel an die FITKO herangetragen.
- Beim Eingang sind zunächst alle Arten von Bedarfen willkommen; diese werden im weiteren Prozessverlauf geschärft.

(2) Anforderungsannahme:

- Die Anforderungen werden einer formalen Prüfung unterzogen und so auf einen vergleichbaren Stand gebracht.
- Es erfolgt eine Zuordnung zu einem oder mehreren Produkten.
- Ein zentrales Anforderungsmanagement (ZAM) unterstützt bei der Annahme und Analyse der eingehenden Anforderungen.



(3) Anforderungsanalyse:

- Die Anforderungen werden einer inhaltlichen Prüfung unterzogen, welche unter anderem die Erfüllung der Qualitätskriterien und eine rechtliche Einordnung umfasst.
- Die Anforderungen werden zugeschnitten, verfeinert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft.
- Es wird angestrebt, ein Konsens über die Güte der Anforderungen herzustellen.

(4) Konfliktlösung:

- Es wird ein Konsens unter allen Beteiligten hergestellt.
- Auftretende Konflikte werden mit den notwendigen Expert:innen adressiert und aufgelöst.

(5) Priorisierung:

- Durch eine Priorisierung wird die Umsetzungsreihenfolge der Anforderungen festgelegt.
- Die Priorisierung stellt auf die Erzeugung des größtmöglichen Werts für die Stakeholder, im Verhältnis zum Umsetzungsaufwand ab.
- Eine grobe zeitliche Planung ist aus der Priorisierung ableitbar.

(6) Umsetzung:

- Die Lieferobjekte werden (ggf. in Iterationen) umgesetzt.

(7) Lieferung:

- Erfüllt das Lieferobjekt alle Abnahmekriterien so wird es ausgeliefert.
- Die Dokumentationen werden erstellt / angepasst.
- Die Stakeholder werden über die Lieferung informiert.



6 Zeitplan und nächste Schritte

Das Produktmanagementmodell soll nach Abnahme durch den IT-PLR phasenweise für alle Produkte des IT-PLR implementiert werden. Dabei soll das Produktmanagementmodell zunächst in einer Pilotierungsphase für einzelne repräsentative Produkte in enger Abstimmung mit den entsprechenden Produktgremien erprobt werden. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Pilotierungsphase soll das Produktmanagementmodell im Anschluss bis voraussichtlich Juli 2024 stufenweise für alle Produkte des IT-PLR implementiert werden.

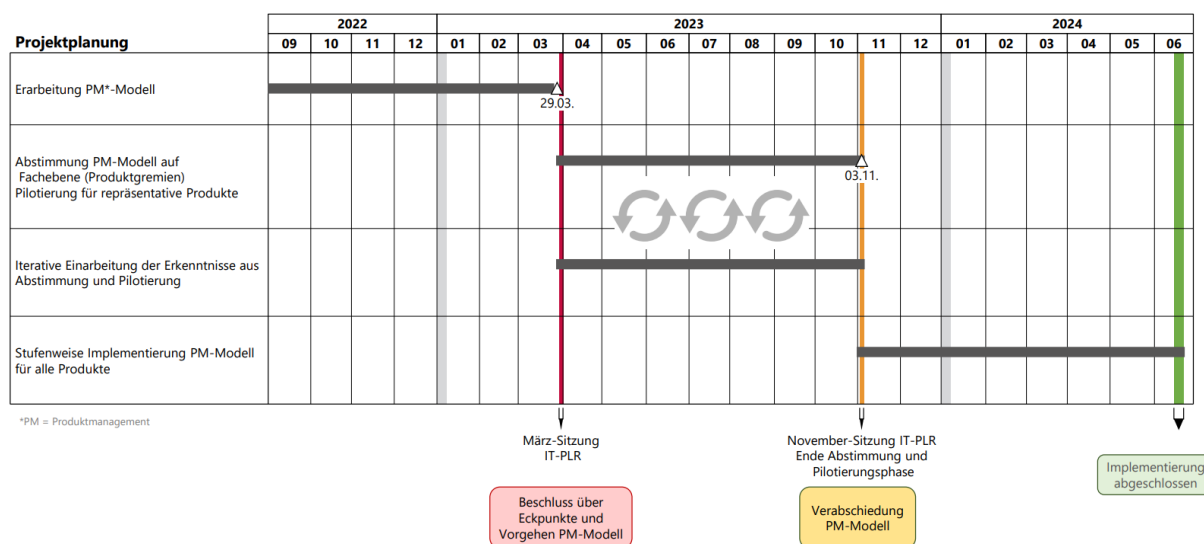


Abbildung 5 Abstimmung und Umsetzung bis 2024

Für die Einbindung der beteiligten Akteure aus den Produkten und Produktgremien plant die FITKO eine digitale Informationsveranstaltung an zwei alternativen Terminen, am 5. April von 15 bis 16:30 Uhr und – nach den Oster-Schulferien - am 26.04. von 10 bis 11:30 Uhr, für die zeitnah eine Einladung verschickt wird. In dem Informationstermin wird die FITKO die in diesem Dokument skizzierten Rahmenbedingungen des zukünftigen Produktmanagementmodells vorstellen und die nächsten Schritte und Termine für die Abstimmung und Umsetzung vorstellen.