



Produktmanagement-Modell für die Produkte des IT-Planungsrats

Gesamtdokumentation

Version: 0.9



Dokumenthistorie

Änderungsprotokoll			
Version	Datum	Erläuterung	Referenz
0.7	06.10.2023	Veröffentlichung einer ersten Arbeitsversion für die Teilnehmer:innen der Produktmanagement-Werkstatt. ¹	
0.9	20.11.2023	Veröffentlichung der Version 0.9 zur Vorlage bei der AL-Runde am 5.12.2023. In dieser Version wurde das eingegangene inhaltliche und redaktionelle Feedback zur Version 0.7 berücksichtigt.	
		Ergänzung der Entscheidungskriterien, die für die Zuordnung der Produkte zu einem passenden Steuerungsansatz herangezogen werden.	Kapitel 5.1
		Ergänzung einer Übersicht zur Einsortierung der Produkte des IT-PLR in die drei Steuerungsansätze.	Abbildung 8
		Beschreibung der Produktkriterien wurde aufgrund des Feedbacks der Teilnehmer:innen präzisiert.	Kapitel 4.3
		Aufnahme einer Erläuterung zum Verhältnis der im Rahmen des Projekts entwickelten standardisierten Geschäftsordnung für die Produkte des IT-PLR zur am 3.11.2023 beschlossenen neuen Geschäftsordnung des IT-PLR (Beschluss 2023/24). Anmerkung: Zu der standardisierten Geschäftsordnung konnte bisher kein abschließender Konsens erzielt werden. Daher wird dieses Thema in einer Taskforce weiter verfolgt.	Kapitel 6.10
		Die Stakeholder-Einbindung innerhalb der Gremien, insbesondere hinsichtlich der Community- und Verbundstrukturen, wurde präzisiert.	Kapitel 6.6
		Aufnahme einer BPMN ² -Darstellung des Anforderungsmanagement-Prozesses als Anhang.	Anhang 3
		Änderung der Bezeichnung „Entwicklungsteam“ in „Umsetzungsteam“ sowie „User Story“ in „Story“	übergreifend

¹ Zwischen September und November 2023 wurden mehrere Workshops zum Produktmanagement-Modell unter Einbeziehung von Expert:innen der förderalen Produktarbeit durchgeführt (sog. Produktmanagement-Werkstatt)

² BPMN = Business Process Model and Notation, deutsch: Geschäftsprozessmodell und –notation.



Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary.....	5
2	Einleitung.....	8
2.1	Auftrag der AL-Runde.....	9
2.2	Zentrale Ergebnisse der Abstimmungsphase.....	10
2.3	Weiterentwicklung in der Validierungsphase	10
3	Lösungsansätze des Produktmanagement-Modells	14
3.1	Etablierung bedarfsgerechter Steuerungsansätze	14
3.2	Optimierung der Gremienstrukturen	14
3.3	Aufbau eines produktübergreifenden Anforderungsmanagements.....	15
4	Wie wird ein Projekt zu einem Produkt des IT-PLR?.....	17
4.1	Definition: Produkt des IT-PLR.....	17
4.2	Prüfprozess: Rollen, Verantwortlichkeiten und Ablauf	19
4.2.1	Rollen und Verantwortlichkeiten.....	20
4.2.2	Beschreibung des Ablaufs	21
4.2.3	Entscheidungsvorlage für den IT-PLR.....	22
4.3	Kriterien für IT-PLR-Produkte.....	23
5	Drei Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO.....	25
5.1	Kriterien zur Empfehlung eines Steuerungsansatzes	27
5.2	Handlungsbedarf aus rechtlicher Perspektive	31
5.3	Rechtliche Ausgestaltung der Steuerungsansätze	32
5.3.1	Steuerungsansatz 1 „FITKO als Owner“	32
5.3.2	Steuerungsansatz 2 „FITKO als Partner“	34
5.3.3	Steuerungsansatz 3 „FITKO als Auftraggeber“	36
6	Gremienstrukturen und Entscheidungswege	38
6.1	Ziele und Prinzipien	38
6.2	Das neue Gremienzielbild als Baukastenprinzip	41
6.3	Die drei Ebenen	44



6.4	Gremien.....	44
6.5	Rollen innerhalb der Gremien.....	47
6.6	Stakeholderbeteiligung und Abbildung der Community- und Verbundstrukturen....	52
6.7	Zielbild für eng vernetzte Produkte.....	53
6.8	Steckbriefe der Gremien	54
6.9	Steckbriefe der Einzelrollen.....	57
6.10	Rechtliche Ausgestaltung der neuen Gremienstrukturen	62
7	Aufgaben und Kompetenzen der Gremien und Rollen je Steuerungsansatz.....	63
7.1	Musterausprägung im Steuerungsansatz 1 (FITKO als Owner).....	66
7.2	Musterausprägung im Steuerungsansatz 2 (FITKO als Partner).....	67
7.3	Musterausprägung im Steuerungsansatz 3 (FITKO als Auftraggeber)	69
8	Zentrales Anforderungsmanagement.....	72
8.1	Die Prinzipien des Anforderungsmanagement-Prozesses.....	72
8.2	Prozessschritte im Anforderungsmanagement-Prozesses.....	73
8.3	Die Einbindung der Ebenen im Anforderungsmanagement-Prozess.....	75
8.4	Anforderungsgrößen im Anforderungsmanagement-Prozess.....	78
8.5	Werkzeugunterstützung.....	79
9	Offene Punkte.....	81
10	Anhänge.....	86
11	Abbildungsverzeichnis.....	87
12	Abkürzungsverzeichnis.....	89
13	Glossar.....	90





1 Management Summary

Die FITKO (Föderale IT-Kooperation A.ö.R.) ist für die Steuerung und Koordinierung aller Produkte des IT-Planungsrates verantwortlich. Im Juni 2020 hat der IT-Planungsrat das erste Produktmanagement-Konzept zur Kenntnis genommen und der FITKO das Mandat zur sukzessiven Weiterentwicklung erteilt.

Seither das Produktportfolio des IT-Planungsrates deutlich gewachsen. Bis Ende 2023 wird es 15 Produkte umfassen. Aus den Erfahrungen im Produktmanagement und den seit der Gründung der FITKO erfolgten Produktübernahmen haben sich deutliche Anpassungsbedarfe, Vereinheitlichungs- und Verbesserungsmöglichkeiten ergeben, die den Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Produktmanagementkonzepts in ein **zeitgemäßes und zukunftsfähiges Produktmanagement-Modell** bilden.

Dafür hat die FITKO zum 01.09.2022 das **Projekt „Ausbau Produktmanagement“** aufgesetzt.

Im März 2023 hat die FITKO der Abteilungsleiterrunde (AL-Runde) ein **Eckpunktepapier**³ zur Weiterentwicklung des Produktmanagementkonzepts vorgelegt. Die AL-Runde beauftragte in der Folge die FITKO mit der Abstimmung und Ausarbeitung eines umsetzungsreifen und föderal akzeptierten Produktmanagement-Modells, welches die Entscheidungskompetenzen zu den Produkten klar regelt⁴.

Mit diesem Dokument legt die FITKO ein umfassendes Produktmanagement-Modell in einer Version 0.9 als MVP ("Minimum Viable Product") vor. In das Modell sind die konsolidierten Rückmeldungen von Expert:innen der föderalen Produktarbeit eingeflossen.

Das Produktmanagement-Modell besteht im Wesentlichen aus den folgenden Kernelementen:

- Bedarfsgerechte Steuerungsansätze
- Einheitliche Gremienstrukturen
- Zentrales Anforderungsmanagement

Als Fundament für das Produktmanagement-Modell legt die FITKO außerdem erstmals anhand eines **Kriterienkatalogs** eindeutig und transparent fest, welche Voraussetzungen erfüllt sein

³ https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2023/Beschluss2023_01_AL_Eckpunkte_Produktmanagement.pdf

⁴ Beschluss 2023/01-AL



müssen, damit ein Produkt den Status eines IT-Planungsrat-Produkts erhält. Der Kriterienkatalog ist maßgeblich, um eine Entscheidungsgrundlage für den IT-Planungsrat zur Aufnahme weiterer Produkte in sein Portfolio zu erstellen.

Das **erste Kernelement** des Produktmanagementmodells, die **drei Steuerungsansätze** („FITKO als Owner“, „FITKO als Partner“, „FITKO als Auftraggeber“), bewirken eine flexible und bedarfsgerechte Aufteilung der Produktmanagementaufgaben zwischen der FITKO und den im Produktmanagement beteiligten Partnern wie z. B. Bund, Ländern oder externen Dienstleistern. Gleichzeitig schaffen sie den Rahmen für eine klare Zuordnung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

Als **zweites Kernelement** etabliert das neue **Gremienzielbild** über ein Baukastenprinzip produktübergreifend schlanke und einheitliche Strukturen. Es berücksichtigt drei Ebenen:

- Ein **Produktboard** agiert als zentrales Entscheidungsgremium auf der strategischen Ebene und definiert im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten des IT-Planungsrates den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung.
- Das **Produktteam** ist das zentrale Team, das sich tagtäglich mit der Weiterentwicklung des Produkts befasst. Es verknüpft die strategische Ebene mit der nachfolgenden Umsetzungsebene.
- Das **Umsetzungsteam** verantwortet die operative Umsetzung von Anforderungen und berät das Produktteam bei der Prüfung unterschiedlicher Umsetzungsszenarien.

Ein wichtiges Ziel des neuen Gremienzielbilds ist die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Produkten, Standards, föderalen Projekten und den Akteuren im föderalen IT-Ökosystem zu verbessern. Für Produkte, die derart eng miteinander vernetzt sind, ist daher ein sogenanntes „**Koordinierungsteam**“ vorgesehen, das produkt- und vorhabensübergreifende Anforderungen und deren Umsetzung steuert. In diesem Fall ist ein gemeinsames Produktboard für die Gesamtstrategie der vernetzten Produkte zuständig.

Die gleichen Gremien sind auch im Rahmen des **zentralen produktübergreifenden Anforderungsmanagement-Prozesses**, dem **dritten Kernelement** des Produktmanagement-Modells, beteiligt. Der werkzeuggestützte Prozess ermöglicht von der Bedarfsannahme bis zur Umsetzung eine transparente Einbindung aller Stakeholder und unterstützt bei der Identifikation produktübergreifender und architektureller Aspekte. Er



stellt sicher, dass Anforderungen nach einheitlichen Vorgaben bearbeitet, abgestimmt und umgesetzt werden.

Die **Beschaffung des Werkzeugs** für das produkt- und vorhabensübergreifende Anforderungs- und Wissensmanagement ist zu Mitte 2024 vorgesehen.

Das vorgelegte Produktmanagement-Modell soll in einer etwa einjährigen **Validierungsphase** anhand konkreter Produkte erprobt, evaluiert, ergänzt und – wo nötig - geschärft werden. Die Validierungsphase beginnt Anfang 2024 gestaffelt mit mehreren ausgewählten Produkten. Parallel zur Validierungsphase werden die Inhalte des Produktmanagement-Modells weiter mit Expert:innen aus der föderalen Produktarbeit diskutiert und abgestimmt und der AL-Runde regelmäßig Bericht erstattet. Zudem sollen die Themen „Besetzung des Produktboards“ sowie „Stimmrechte und Vorsitz der Gremien“ im Rahmen der Validierungsphase Gegenstand einer „Taskforce Geschäftsordnung“ sein, nachdem zu diesen Themen noch kein konsensfähiger Vorschlag erarbeitet werden konnte.

Die Erkenntnisse aus der Erprobung in der Validierungsphase fließen kontinuierlich die Verfeinerung des Produktmanagement-Modells ein, das dem IT-Planungsrat in der **Version 1.0** in dessen **Herbstsitzung 2024** zur Entscheidung vorgelegt werden soll.

Nach Verabschiedung des Produktmanagement-Modells durch den IT-Planungsrat soll das Modell unmittelbar auf alle neu zu übernehmenden Produkte angewendet werden. Für bestehende Produkte des IT-Planungsrates sollen in Abstimmung mit der AL-Runde konkrete Übergangsfristen vereinbart werden. Dabei gilt eine maximale Übergangsfrist bis zur Umsetzung bis spätestens Ende Q2/2025.



2 Einleitung

Mit der Bündelung der Geschäfts- und Koordinierungsstellen des IT-Planungsrats (IT-PLR) hat die FITKO zum 1.1.2020 das Produktmanagement für die Produkte⁵ des IT-Planungsrats übernommen. Seither ist das Produktportfolio auf 15 Produkte gewachsen und wird sich voraussichtlich stetig vergrößern. Bei den Produktübernahmen wurde früh deutlich, dass die mit der Einrichtung der FITKO angestrebten Synergieeffekte nur erreicht werden können, wenn ein weitgehend standardisiertes Verfahren für das Produktmanagement etabliert wird.

Mit dem Beschluss 2020/35 vom 24. Juni 2020 hatte der IT-Planungsrat das erste Produktmanagement-Konzept zur Kenntnis genommen und die FITKO aufgefordert, das Konzept sukzessive weiterzuentwickeln. Aus den Erfahrungen in der täglichen Produktarbeit und den erfolgten Produktübernahmen haben sich Anpassungsbedarfe, Vereinheitlichungs- und Verbesserungsmöglichkeiten ergeben, die den Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Produktmanagementkonzepts in ein zeitgemäßes und zukunftsfähiges Produktmanagement-Modell bilden.

Dafür hat die FITKO zum 01.09.2022 das Projekt „Ausbau Produktmanagement“ aufgesetzt. Das Projekt wurde mit Mitteln für temporäre Aufbauarbeiten, die der IT-Planungsrat, die Finanzkonferenz der Länder (FMK) und das Bundesministerium der Finanzen (BMF) im Benehmen mit dem Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) 2021 als Ergebnis der im Frühjahr 2021 durchgeführten Personalbedarfsermittlung bewilligt hatten,⁶ finanziert.

Kernziel des Projekts ist die Entwicklung eines modernen und skalierungsfähigen Produktmanagement-Modells, das ein passgenaues, nutzerzentriertes⁷, reaktionsschnelles und wirtschaftliches Entwickeln, Betreiben und Steuern der Produkte des IT-Planungsrats gewährleistet.

⁵ zuvor als „Anwendungen des IT-Planungsrats“ bezeichnet

⁶ Beschluss 2021/33 des IT-PLR und die Wirtschaftspläne 2022 und 2023 der FITKO

⁷ Nutzerzentrierung bedeutet die Erhebung der Bedarfe der Zielgruppen der einzelnen Produkte als Grundlage und Maßstabe der Produktentwicklung. Dabei wird ein ganzheitlicher, datengetriebener Ansatz genutzt, der sowohl automatisch erhobene und ausgewertete Nutzungsdaten als auch Methoden der Nutzungsforschung wie Interviews und Umfragen integriert und sich an Best Practices zur Verbesserung der Nutzererfahrung orientiert (englisch: User Experience, kurz: UX) orientiert, z.B. die DIN EN ISO 9241-210:2010.



Mit dem Beschluss 2023/01-AL vom 28.03.2023 hat die Abteilungsleiterrunde (AL-Runde) die von der FITKO vorgelegten **Eckpunkte**⁸ zur Weiterentwicklung des Produktmanagementkonzepts in ein zukunftsfähiges Produktmanagement-Modell zur Kenntnis genommen. Mit diesem Beschluss hat die AL-Runde die FITKO außerdem beauftragt, unter Einbeziehung der Länder und des Bundes sowie der bestehenden Produktgremienstrukturen ein umsetzungsreifes und föderal akzeptiertes Produktmanagementmodell auszuarbeiten und abzustimmen, das die Entscheidungskompetenz zu den Produkten klar regelt.

2.1 Auftrag der AL-Runde

Um dem Auftrag der AL-Runde nachzukommen, hat die FITKO das Produktmanagement-Modell weiterentwickelt und in der **Abstimmungsphase** des Projekts von September bis November 2023 eine Workshop-Reihe zum Produktmanagement durchgeführt. Ziel dieser Workshop-Reihe war es, mit repräsentativen Expert:innen aus der föderalen Produktarbeit das Produktmanagement-Modell in seiner Grundaussprägung abzustimmen. Um die Vielfältigkeit der 15 Produkte des IT-PLR angemessen in den Workshops zu repräsentieren und eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten, wurden jeweils 1-2 Personen aus Bund und Ländern eingeladen. Gleichzeitig sollte jedes der 15 Produkte mit mindestens einem/einer Expert:in vertreten sein.

Dem Aufruf zur produktübergreifenden Abstimmung des Produktmanagement-Modells sind ca. 20 Expert:innen aus 10 Ländern und dem Bund gefolgt. In fünf Terminen wurde den Expert:innen das Produktmanagement-Modell vorgestellt, um im Anschluss insbesondere die drei Kernelemente Anforderungsmanagement-Prozess, Gremien-Zielbild und Steuerungsansätze sowie das weitere Vorgehen zur Umsetzung vertieft zu diskutieren und ihr Feedback einzuholen. Eine Arbeitsfassung dieses Dokuments wurde den Expert:innen als Version 0.7 zur Verfügung gestellt, sodass auch ausführliches schriftliches Feedback eingereicht und in die aktuelle Version 0.9 eingearbeitet werden konnte.

⁸ https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2023/Beschluss2023_01_AL_Eckpunkte_Produktmanagement.pdf



2.2 Zentrale Ergebnisse der Abstimmungsphase

Das vorliegende Dokument bildet das Ergebnis der Weiterentwicklung der im Eckpunktepapier vorgestellten Ansätze ab. Es berücksichtigt dabei die Erkenntnisse aus der Abstimmungsphase und benennt in der Liste der offenen Punkte (siehe Kapitel 9), an welchen Stellen noch Abstimmungsbedarf besteht. Zwei zentrale Ergebnisse der Abstimmungsphase sind:

- Das Produktmanagement-Modell soll in der Version 0.9 als „**Minimum Viable Product**“ (MVP), also als die erste funktionsfähige Iteration des Produktmanagement-Modells, verabschiedet werden.
- In einer **Validierungsphase** soll dieses MVP ab dem 1.1.2024 unter realen Bedingungen getestet und sukzessive verfeinert werden. Ziel dieser Validierungsphase ist es, das MVP anhand der aus der Erprobung gewonnenen Erkenntnisse zu einem vollständigen und umsetzungsreifen Produktmanagement-Modell in der Version 1.0 weiterzuentwickeln.

2.3 Weiterentwicklung in der Validierungsphase

In der Validierungsphase werden anhand ausgewählter Produkte die Elemente des Produktmanagement-Modells unter realen Bedingungen erprobt und sukzessive weiterentwickelt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden im Rahmen der **fortgeführten Abstimmung mit den Expert:innen aus der Workshop-Reihe** und den **Produktgremien** evaluiert und kontinuierlich in das Produktmanagement-Modell eingearbeitet. Parallel dazu erfolgt zeitlich gestaffelt die **Einbeziehung der Produktgremien**. Im Ergebnis kann die Version 1.0 im Vergleich zur Version 0.9 sowohl im Umfang als auch im Detaillierungsgrad Änderungen aufweisen.

Während der Validierungsphase wird der AL-Runde regelmäßig Bericht erstattet. Die weiterentwickelte, föderal abgestimmte **Version 1.0** soll dem IT-Planungsrat spätestens bis zur **Herbstsitzung 2024** vorgelegt werden und ab dann als **Standard für das Management neuer Produkte des IT-Planungsrats** gelten. Für bestehende Produkte soll sich an den Beschluss des Produktmanagement-Modells Version 1.0 eine Übergangsphase anschließen. Hierbei gilt die Maßgabe, das Modell bis spätestens Q2/2025 umzusetzen.

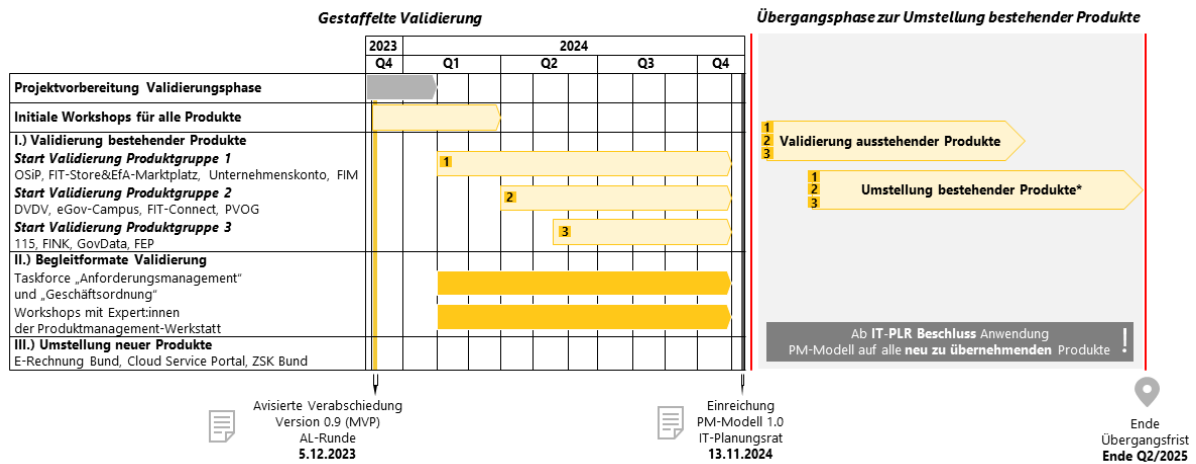


Abbildung 1: Grobplanung der Validierungsphase

Abbildung 1 fasst das geplante Vorgehen zusammen und präsentiert einen Vorschlag für eine gestaffelte Validierung der Produkte in drei Gruppen. Mit allen Produkten werden bis Ende Q1 initiale Workshops durchgeführt, um eine produktindividuelle Planung für die Validierungs- und Umsetzungsphase zu erstellen und die geplante Staffelung im Detail abzustimmen.

Mit den Produkten FIM und Unternehmenskonto, vorgesehen für Produktgruppe 1, wurden bereits initiale Workshops bzgl. einer Eignung für die Validierungsphase durchgeführt. Die Produkte OSiP und Efa-Marktplatz, ebenfalls Produktgruppe 1, haben Interesse an einer zeitnahen, vollumfänglichen Verprobung des Modells bekundet.



Die für den Zeitraum bis zur **45. Sitzung des IT-PLR** im Herbst 2024 geplante **Validierungsphase** orientiert sich an den folgenden **Leitplanken**:

Leitplanke	Beschreibung
Zielsetzung	Ziel der Validierungsphase ist es, das MVP zügig in realen Produktkontexten zu erproben, um Weiterentwicklungspotentiale zu identifizieren.
Zeitraumen	Die Validierungsphase beginnt im Januar 2024 und endet im Herbst 2024 mit der 45. Sitzung des IT-PLR, in der ein validiertes Produktmanagement-Modell (Version 1.0) verabschiedet werden soll.
Erprobung	Die Erprobung des MVPs in den IT-PLR-Produkten erfolgt in Abstimmung mit den Produktgremien. Je IT-PLR-Produkt wird festgelegt, welche Aspekte des Produktmanagement-Modells Teil der Verprobung sein sollen.
Umsetzung offener Punkte	Während der Validierungsphase werden die gesammelten offenen Punkte (siehe Kapitel 9) sukzessive abgearbeitet.
Beteiligung von Expert:innen	Noch abzustimmende Aspekte des PM-Modells werden mit Expert:innen aus der föderalen Produktarbeit und den Produktgremien in verschiedenen Austauschformaten erarbeitet.
Berichterstattung an die AL-Runde und Fortführung des Lenkungsausschusses	Die AL-Runde wird regelmäßig über Fortschritt und Ergebnisse der Validierungsphase informiert. Der Lenkungsausschuss des Projekts „Ausbau Produktmanagement“ bleibt in seiner jetzigen Form bestehen. Stimmberechtigte Mitglieder des Lenkungsausschusses sind die AL-Runden-Mitglieder aus Hessen und Hamburg sowie aus der FITKO der Präsident und die Abteilungsleitung Produktmanagement.
Evaluationskriterien	Klar definierte Evaluationskriterien sollen sicherstellen, dass das Produktmanagement-Modell die definierte Ziele erreicht. Das Projektteam erarbeitet bis zum Start der Validierungsphase einen Vorschlag für die Kriterien.



Change-Management	Alle Beteiligten betrachten die Validierungsphase als Teil eines langfristigen Veränderungsprozesses und achten auf eine umfassende und kontinuierliche Beteiligung der relevanten Stakeholder.
Umsetzung	Nach Beschluss des Produktmanagement-Modells in der Version 1.0 durch den IT-PLR wechselt das Projekt in die Umsetzungsphase, also die Implementierung des Modells in allen Produkten. Das Produktmanagement-Modell ist ein lebendes Dokument, das kontinuierlich gepflegt, aktualisiert und weiterentwickelt wird.

Abbildung 2: Leitplanken der Validerungsphase



3 Lösungsansätze des Produktmanagement-Modells

Das künftige Produktmanagement-Modell der FITKO besteht im Wesentlichen aus drei zusammenwirkenden und sich wechselseitig verstärkenden Grundbausteinen:

- **Bedarfsgerechte Steuerungsansätze**
- **Einheitliche Gremienstrukturen**
- **Zentrales Anforderungsmanagement.**

3.1 Etablierung bedarfsgerechter Steuerungsansätze

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. Diese setzen entweder auf bereits vorhandenen Strukturen in Bund und/oder Ländern aus der Projektphase vor der Überführung in den Produktstatus auf oder beruhen auf einer Arbeitsteilung mit Partnerinstitutionen wegen der dort vorhandenen besonderen fachlichen Expertise. In diesen Fällen sind Verantwortlichkeiten oft noch nicht klar ausdifferenziert. Das Produktmanagement-Modell sieht hierfür **drei verschiedene Steuerungsansätze** (siehe Kapitel 5) vor. Diese legen eine flexible und bedarfsgerechte Verantwortungstiefe der FITKO in allen Aufgabenbereichen des Produktmanagements von der Strategieentwicklung über das Anforderungsmanagement bis hin zum operativen Betrieb fest:

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

3.2 Optimierung der Gremienstrukturen

Eine Analyse der Produktgremien⁹ von 11 Produkten des IT-PLR im September 2022 hat ergeben, dass es für diese Produkte des IT-PLR aktuell mehr als 45 Gremien gab und gibt.¹⁰ Die Anzahl variiert dabei zwischen einem und 8 Gremien je Produkt. Das größte Produktgremium

⁹ Durchgeführt im September 2022, als das Portfolio 11 Produkte umfasste. Bei den analysierten „Gremien“ handelte es sich um Fachgruppen und Lenkungsausschüsse aber auch Expertengruppen, Arbeitsgruppen, Unterarbeitsgruppen, (ehemalige) Geschäfts- und Koordinierungsstellen, Beiräte etc.

¹⁰Vgl. Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Produktmanagements der FITKO für die Produkte des IT-Planungsrats, S. 4 f.



hat 139 Mitglieder, das kleinste nur 3. Während sich einige Gremien regelmäßig alle zwei Wochen treffen, kommen andere nur alle zwei 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 sowie die Entscheidungsprozesse der einzelnen Gremien den Teilnehmenden häufig unklar sind. Insgesamt führt also die derzeitige Gremienstruktur nicht nur zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Teilnehmenden, sondern auch zu intransparenten und langsamen Entscheidungswegen. Die Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte sollen unter Berücksichtigung föderaler Entscheidungsprozesse eine nutzerzentrierte und wirtschaftliche Produktentwicklung befördern. Die gegenwärtigen Gremienstrukturen werden diesem Anspruch nicht ausreichend gerecht. Daher ist die **Optimierung der Gremienstrukturen** ein wichtiger Aspekt des Produktmanagement-Modells. Dies umfasst die **Schärfung der Rollen der in der Produktarbeit beteiligten Personen**, eine eindeutige und **präzise Festlegung der Aufgaben der Gremien** sowie eine **Verschlinkung und Vereinheitlichung der Entscheidungsprozesse**.

Ziel ist es, die erforderliche Beteiligung von Bund und Ländern mit einem möglichst geringen Aufwand für alle Beteiligten zu gewährleisten. Mit Umsetzung des Produktmanagement-Modell wird durch die Vereinheitlichung der Gremienstrukturen und Entscheidungswege ein zielorientiertes und effizientes Vorgehen mit klaren Zuständigkeiten innerhalb des gesamten föderalen Produkt-Ökosystems etabliert.

Für diesen Zweck wurde ein Gremien-Zielbild nach dem Baukastenprinzip als Grundlage für den Aufbau der Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte entwickelt, welches bei Bedarf individuell an Erfordernisse der verschiedenen Produkte des IT-PLR angepasst werden kann (siehe Kapitel 6).

3.3 Aufbau eines produktübergreifenden Anforderungsmanagements

Änderungsanforderungen für die Produkte des IT-PLR werden gegenwärtig dezentral über die Produktgremien abgewickelt. Es gibt keine einheitlichen Regelungen für das Anforderungsmanagement der Produkte. Die Prozesse sind unterschiedlich sowie teilweise langsam und intransparent. Produktübergreifende, föderale Projekte des IT-PLR oder die



föderale Architektur betreffende Anforderungen werden nicht systematisch identifiziert und bewertet. Das angestrebte **zentrale Anforderungsmanagement (siehe Kapitel 8)** soll mit Hilfe geeigneter Werkzeuge **produkt- und vorhabensübergreifend reaktionsschnelle Entwicklungen** ermöglichen.

Im Mittelpunkt steht die Einbindung der Nutzenden und der föderalen Stakeholder in strukturierte, einheitliche und transparente Prozesse, welche von der Anforderungseingabe bis zum Release reichen. Begleitend soll ein zentrales Wissensmanagement Synergien schaffen und Erfahrungen sowie Informationen produktübergreifend für alle Stakeholder verfügbar machen.



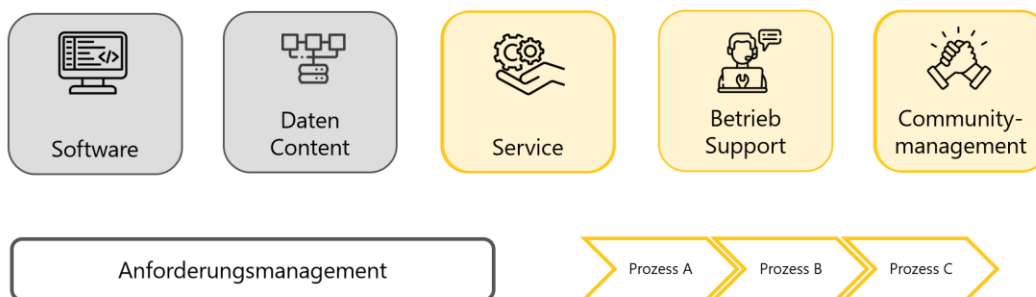
4 Wie wird ein Projekt zu einem Produkt des IT-PLR?

Um den Begriff des IT-PLR-Produkts klar abzugrenzen, wurden eine Definition und ein Kriterienkatalog erarbeitet. Das folgende Kapitel beschreibt die Charakteristika eines IT-PLR-Produkts und die vor einer Übernahme in das Produktportfolio zu evaluierenden Kriterien.

4.1 Definition: Produkt des IT-PLR

In der wissenschaftlichen und wirtschaftsorientierten Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs „Produkt“. Die Definitionen und deren Schwerpunktsetzung sind häufig vom jeweiligen Blickwinkel einer Profession auf das Thema geprägt¹¹.

Produkt = eine **dauerhafte** Lösung für ein Problem aus dem **Zuständigkeitsbereich des IT-PLR**, die **nützlich** für eine Zielgruppe ist, typischerweise mit **Querschnittscharakter**, d.h. Infrastrukturkomponenten, Standardisierungswerkzeuge, Plattformen, ... ; bestehend aus:



Entwicklung / Innovation

Alltag / Produktion

Abbildung 3: typische Bestandteile eines IT-PLR-Produktes. Auf der linken Seite sind die Bereiche, die zumeist von Veränderungen und Weiterentwicklung geprägt sind, dargestellt. Rechts der Geschäftsbetrieb mit Dienstleistungen, technischem Betrieb, Support und Community-Management.

¹¹ Der Begriff „Produkt“ soll 1931 in der Marketing-Abteilung des amerikanischen Konsumgüter-Konzerns Procter & Gamble geprägt worden sein. Seither war das Produktmanagement in Wirtschaftsunternehmen im Verlauf der Jahrzehnte in verschiedenen Geschäftsbereichen angesiedelt. Das Verständnis, welche Merkmale ein Produkt charakterisieren, hat bei dieser „Wanderung durch das Unternehmens-Organigramm“ und die verschiedenen Transformationen (Dienstleistungsrevolution, digitale Transformation) der Märkte eine vielschichtige Ausdifferenzierung erfahren, die sich in verschiedenen „Schulen“ bei der Definition des Produktbegriffs manifestiert.



In der konkreten Arbeit mit einem Produktbegriff ist vor allem ein gemeinsames Verständnis unter allen Akteuren wichtig. Die vorstehende Abbildung 3 zeigt schematisch die charakteristischen Aspekte der Produktarbeit im föderalen IT-Ökosystem.

Die verschiedenen Arbeitsbereiche innerhalb eines Produkts sind von unterschiedlichen Dynamiken geprägt. Bei der Entwicklung neuer Funktionen, neuer inhaltlicher Angebote oder die strukturelle Erweiterung der zugrundeliegenden Datenbasis liegt der Fokus auf Veränderung und Innovationen, während der fachliche, technische und organisatorische Geschäftsbetrieb durch etablierte Prozesse zur optimalen Bewältigung des Tagesgeschäfts bestimmt wird.

Diesen unterschiedlichen Dynamiken muss durch geeignete Arbeitsmethoden und Werkzeuge Rechnung getragen werden; in vor allem durch Veränderung und Innovation geprägten Bereichen kommt dem Anforderungsmanagement eine zentrale Rolle zu, während im täglichen Geschäftsbetrieb die Optimierung von Prozessen und Qualitätssicherung im Vordergrund steht.

Vor diesem Hintergrund lautet die **Arbeitsdefinition** für ein Produkt des IT-Planungsrates, die im Lauf der Validierungsphase verfeinert werden soll:

Ein IT-Planungsrats-Produkt ist eine **dauerhafte Lösung** für ein Problem aus dem Zuständigkeitsbereich des IT-Planungsrates. Es ist **gemeinwohlorientiert** und auf die **Maximierung des Nutzens für seine Zielgruppen** wie z. B. Bürger:innen, Verwaltungsmitarbeitende sowie Unternehmen und staatliche Institutionen ausgerichtet. Produkte des IT-Planungsrates haben als Ankerpunkte der föderalen IT-Infrastruktur **Querschnittscharakter**; typische Produkte sind **Infrastrukturkomponenten, Standardisierungswerkzeuge oder Plattformen**.

Eine detailliertere Ausdifferenzierung der definierenden Merkmale eines IT-Planungsrats-Produkts ergibt sich aus dem in Anhang 1 dokumentierten Kriterienkatalog, s.a. Abschnitt 4.3, Kriterien für IT-PLR-Produkte.



4.2 Prüfprozess: Rollen, Verantwortlichkeiten und Ablauf

Die Prüfung einer Übernahme von Projekten¹² als IT-PLR-Produkte sollte nach einem einheitlichen Prozess erfolgen, um eine Überführung von Projekten in das IT-PLR-Produktportfolio nachvollziehbarer und effizienter zu organisieren. Mit dem PM-Modell wurde hierfür ein vierstufiger Prozess als Vorschlag an den IT-PLR bzw. AL-Runde entwickelt. Die vier Prozessphasen sind: **I. Anbahnung**, **II. Prüfung**, **III. Entscheidung durch IT PLR sowie IV. Umsetzung**. Abbildung 4 unten illustriert den Vorschlag zum Prüfprozess Ende-zu-Ende:



Abbildung 4: Darstellung des Gesamtprozesses der Übernahme eines IT-PLR-Produkts

Voraussetzung für eine Prüfung ist jeweils ein Auftrag des IT-Planungsrats bzw. der AL-Runde an die FITKO¹³. Informations- und Austauschformate zwischen interessierten Projekten mit der FITKO sind auf Nachfrage der Projekte vor Beginn einer offiziellen Prüfung möglich. Eine nähere Beschreibung des Prüfprozesses erfolgt in den nächsten Abschnitten.

Mit einem einheitlichen Prüfprozess wird sichergestellt, dass auf Grundlage der IT-PLR-Produktkriterien (siehe Kapitel 4.3) und dem Einsatz fachlicher Expertise eine fundierte Empfehlung durch die FITKO sowie eine nachvollziehbare Entscheidung durch den IT-PLR zur Aufnahme von Projekten in den Status „IT-PLR-Produkt“ getroffen wird. Diese Vorgehensweise sorgt für die notwendige Transparenz gegenüber der allgemeinen Produkt-Community, den

¹² Oder etablierten Produkten

¹³ Eine entsprechende Regelung zur Aufgabenteilung und der Gestaltung des Entscheidungsprozesses zwischen AL-Runde und IT-PLR ist zu treffen.



Entscheidern in Bund und Ländern sowie bei anderen Stakeholdern wie bspw. Dienstleistern. Durch eine frühzeitige Berücksichtigung dieses Prüfprozesses in der Projektplanung kann zudem der Übergang des Projektes in den Produktivbetrieb als IT-PLR-Produkt weitaus reibungsloser als bisher gestaltet werden kann.

4.2.1 Rollen und Verantwortlichkeiten

Für einen funktionierenden Prüfprozess ist eine eindeutige Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten von entscheidender Bedeutung. Die **Gesamtprüfung** wird hauptverantwortlich durch die FITKO im Auftrag des IT-Planungsrats durchgeführt. **Hierfür benennt die FITKO eine Person, die für den Prüfprozess die Gesamtverantwortung trägt** (im Folgenden: **Prüfungsleitung**). Diese Prüfungsleitung kann ein/eine Expert:in aus der FITKO oder ein/eine von der FITKO beauftragter/beauftragte Expert:in außerhalb der Organisation sein und verantwortet u. a. die **folgenden Aufgabenbereiche**:

- Gesamtprüfung sowie Hauptansprechperson für Produktübernahmeprozess
- Beauftragung, Koordination und Zusammenführung einzelner Prüfergebnisse
- Qualitätssicherung aller Ergebnisse und Ableitung einer Empfehlung mit Leitung FITKO
- Erstellung und Übergabe einer Entscheidungsvorlage für den IT-PLR

Im Rahmen des Prüfprozesses delegiert die Prüfungsleitung Teilaufgaben im Prüfprozess an **Fachbereichs-Verantwortliche**. Diese berichten an die Prüfungsleitung und übernehmen die Prüfung einzelner IT-PLR-Produktkriterien. Die Fachbereichs-Verantwortlichen arbeiten in einem **interdisziplinären Übernahme-Team** unter Führung der Prüfungsleitung zusammen. Die Zusammenstellung des interdisziplinären Teams wird individuell auf das zu prüfende Projekt zugeschnitten. Die tatsächliche Besetzung ist abhängig von der Verfügbarkeit der Fachexpertise in der FITKO. Möglich ist sowohl die Benennung von Mitarbeitenden aus den Abteilungen der FITKO als auch die externe Unterstützung durch Expert:innen oder Sachverständige, z. B. für ggf. erforderliche Gutachten.

Das an einer Produktübernahme interessierte Projekt benennt eine Person, die während des gesamten Prüfprozesses als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Diese **Ansprechperson** trägt die Verantwortung dafür, rechtzeitig alle für die Prüfung relevanten Informationen und Unterlagen zu liefern (siehe Details bzgl. benötigter Dokumente im Anhang „Produktkriterien“).



4.2.2 Beschreibung des Ablaufs

Grundlegende Voraussetzung für den Start des Prüfprozesses ist ein entsprechender Auftrag des IT-PLR bzw. der AL-Runde an die FITKO.¹⁴ Der **Prüfprozess** beinhaltet die folgenden **vier Schritte**:

- **Schritt A:** Bestandsaufnahme und Initiierung des Prüfprozesses
- **Schritt B:** Prüfung des Produkts anhand der IT-PLR-Produktkriterien
- **Schritt C:** Gesamtempfehlung IT-PLR-Produkt
- **Schritt D:** Empfehlung eines Steuerungsansatzes

Schritt A: Bestandsaufnahme und Initiierung des Prüfprozesses

Mit Beauftragung durch den IT-Planungsrat wird der Prüfprozess initiiert und die in Kapitel 4.2. weiter oben dargestellten Aktivitäten und Rollen werden gestartet, z.B.

- Benennung Prüfungsleitung und interdisziplinäres Team sowie zuständigen Ansprechperson auf Seiten des Anbieters / Projekts
- Aufstellung eines Projektplans für Prüfung und Übernahme

Die vorgelegten Unterlagen müssen vollständig und aussagekräftig sein, um die Prüfung zur Aufnahme eines Projekts als IT-PLR-Produkt anhand der definierten IT-PLR-Kriterien (siehe Kapitel 3.2.3 bzw. Anhang Nr. 1) vorzunehmen.

Schritt B: Prüfung des Produkts anhand der IT-PLR-Produktkriterien

Sobald die angeforderten Informationen vorliegen, startet die Prüfung des Produkts anhand der IT-PLR-Produktkriterien. **Insgesamt** werden der Prüfung **zwölf Kriterien** zugrunde gelegt (siehe Kapitel 4.3). Die Prüfung der einzelnen Kriterien erfolgt möglichst parallel und berücksichtigt dabei potentielle Abhängigkeiten untereinander. Zur Klärung offener Fragen tauscht sich das interdisziplinäre Team regelmäßig mit der benannten Ansprechperson auf der Seite des Projekts aus. Unter der Gesamtverantwortung der Prüfungsleitung analysiert das interdisziplinäre Team die beigesteuerten Dokumente, Daten und Materialien und dokumentiert die Ergebnisse anhand von Checklisten. In besonderen Fällen bzw. bei Bedarf

¹⁴ Eine entsprechende Regelung zur Aufgabenteilung und Entscheidungsprozess zwischen AL-Runde und IT-PLR ist zu treffen.



verfassen die Fachbereich-Verantwortlichen auch Stellungnahmen hinsichtlich des Erfüllungsgrads der zwölf Kriterien.

Schritt C: Gesamtempfehlung IT-PLR-Produkt

In Schritt C erfolgt die Zusammenführung und Konsolidierung der Prüfergebnisse. Die Entwicklung liegt in der Verantwortung der Prüfungsleitung: Diese prüft die Teilergebnisse und fasst sie zu einer abschließenden Gesamtstellungnahme in der Entscheidungsvorlage für den IT-PLR zusammen. Dabei wird dokumentiert, inwiefern das Produkt die Voraussetzungen für eine Aufnahme in den Status „IT-PLR-Produkt“ erfüllt oder nicht erfüllt. Die Prüfungsleitung ist auch für die Einholung der Freigabe der Empfehlung durch die Leitung FITKO Produktmanagement verantwortlich.

Schritt D: Empfehlung eines Steuerungsansatzes

Sind im Ergebnis die Kriterien für ein IT-PLR-Produkt erfüllt, startet im nächsten Schritt der Analyse- und der Zuordnungsprozess zu einem der drei Steuerungsansätze für ein IT-PLR-Produkt. Das Produktmanagement-Modell sieht **3 verschiedene Steuerungsansätze** (siehe Kapitel 5) vor, die eine flexible und bedarfsgerechte Verantwortungstiefe der FITKO in den Produktmanagement-Aufgaben festlegt:

- **„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).

Dieser Prozess zur Ableitung der Empfehlung für einen bestimmten Steuerungsansatz erfolgt auf Basis der Daten, Informationen und Erkenntnisse aus der Prüfung der Produktkriterien, Erfahrungswerten sowie Experteneinschätzungen aus bisher erfolgten Produktübernahmen. Die Steuerungsansätze und die Kriterien zur Zuordnung des IT-PLR-Produkts in einen Steuerungsansatz werden in Kapitel 5 detailliert beschrieben.

4.2.3 Entscheidungsvorlage für den IT-PLR

Unter der Verantwortung der Prüfungsleitung werden die oben genannten Ergebnisse aus den vier Phasen gesammelt, analysiert und in eine Stellungnahme zur Gesamtempfehlung zusammengeführt. Die Prüfungsleitung stellt anschließend sicher, dass die Gesamtempfehlung



und auch ausgewählte Teilergebnisse aus den o.g. Phasen in einer Entscheidungsvorlage für den IT-PLR adressatengerecht aufbereitet und zur Entscheidung vorgelegt werden. **Ziel** ist die Formulierung einer fundierten **Entscheidungsvorlage**, die **von der FITKO an den IT-Planungsrat übergeben** wird. Der **IT-PLR entscheidet** auf dieser Basis **über die Aufnahme** des geprüften Produkts in den Kreis der bestehenden IT-PLR-Produkte.

Nach dem Beschluss des IT-Planungsrates startet für das neue Produkt der Transferprozess in die Strukturen und Prozesse des Produktmanagementmodells.

4.3 Kriterien für IT-PLR-Produkte

Eindeutige Bewertungskriterien sind für eine fundierte Empfehlung durch die FITKO und eine nachvollziehbare Entscheidung durch den IT-PLR hinsichtlich Aufnahme eines Projekts bzw. Produkts als IT-PLR-Produkt essentiell. Insgesamt sieht das PM-Modell vor, zur Prüfung und Bewertung **zwölf Kriterien** zu nutzen, darunter **sechs Muss-** und **sechs Soll-Kriterien**, die in folgender Übersicht in Abbildung 5 dargestellt werden:

Muss-Kriterium		Soll-Kriterium	
<i>Skala: erfüllt / nicht erfüllt</i>		<i>Skala: erfüllt / erfüllt mit Bedingungen / nicht erfüllt</i>	
ID	Name	Name	ID
MK1	Föderale Nachnutzung & IT-PLR-Zielausrichtung	Produktzuschnitt	SK1
MK2	Rechtliche Voraussetzungen	Technische Voraussetzungen & Cloud-Readiness	SK2
MK3	IT-Sicherheit & Datenschutz	Kapazitäts- und Kostenplanung	SK3
MK4	Wettbewerb & Herstellerunabhängigkeit	Risiko-Management	SK4
MK5	Barrierefreiheit	Nachhaltigkeit	SK5
MK6	Betriebskonzept	Organisatorische Voraussetzungen	SK6

Abbildung 5: Übersicht Kriterien für ein IT-PLR-Produkt

Eine ausführliche Beschreibung der oben genannten IT-PLR-Produktkriterien ist im Anhang 1 zu finden. Die vollständige Erfüllung der **Muss-Kriterien** von Beginn an ist eine notwendige



Voraussetzung für eine Übernahmeempfehlung an den IT-Planungsrat. Den Muss-Kriterien liegen häufige gesetzliche Vorgaben zugrunde, die selbstverständlich zu erfüllen sind. Die Erfahrungen der bisherigen Produktübernahmen zeigt jedoch, dass gegen Ende eines Projekts der Fokus häufig auf der Fertigstellung der Funktionalität der zu entwickelnden Lösung liegt und die für den dauerhaften Betrieb als Produkt wesentlichen Aspekte nicht mehr realisiert werden können. Bei mit nur unverhältnismäßigem Aufwand zu behebenden Verletzungen von Muss-Kriterien sollte die Produktübernahme abgelehnt werden.

Soll-Kriterien sind solche, für die eine bestmögliche Erfüllung dringend empfohlen wird. Verletzungen von den Anforderungen der Soll-Kriterien können im Übernahmeprozesses geheilt werden. Während des Übernahmeprozess werden sie als Risiken dokumentiert, bewertet und überwacht. Bei erheblichen Verletzungen der Produktkriterien kann sich nach Risikoeinschätzung der FITKO die Aufnahme des Produktivbetriebs verzögern. Am Ende entscheidet stets der IT-PLR gemäß eigener Einschätzung, ob das mit den o.g. Kriterien geprüfte Projekt den Status „Produkt des IT-Planungsrates“ erhält.



5 Drei Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO

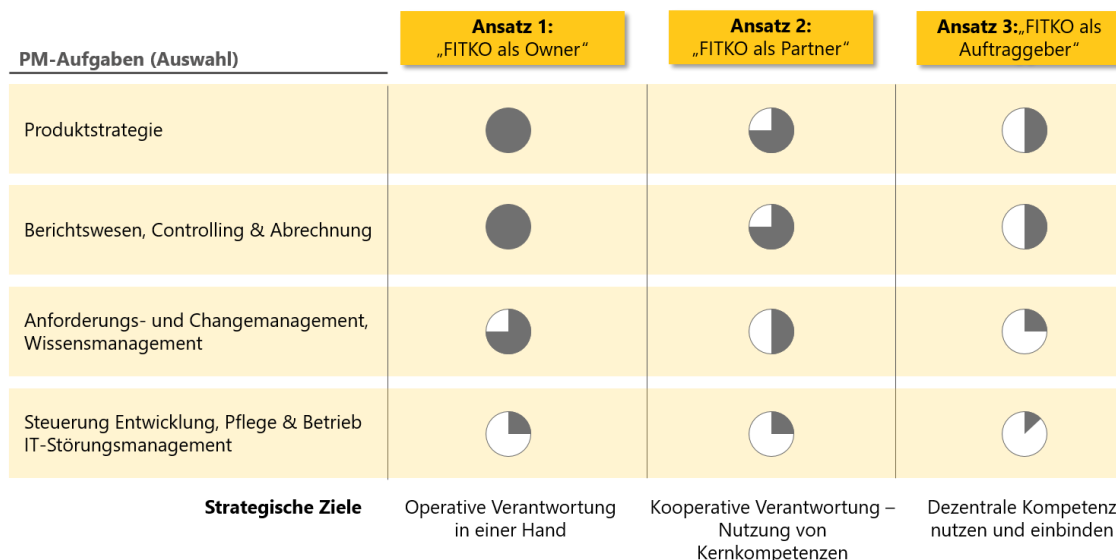
Das Produktmanagement-Modell sieht **3 verschiedene Steuerungsansätze** vor. Jeder Steuerungsansatz definiert den Rahmen, in dem die FITKO ein Produkt des IT-PLR steuert und dafür Sorge trägt, den Auftrag des IT-PLR bestmöglich zu erfüllen. Die Steuerungsansätze ermöglichen im operativen Produktmanagement eine flexible und bedarfsgerechte Aufgabenteilung zwischen der FITKO und ihren Partnern. Wichtig ist hierbei auch die rechtliche Ausgestaltung, die in Kapitel 5.3 detailliert dargestellt wird.

In allen drei Steuerungsansätzen verbleiben essentielle Aufgaben und Kompetenzen, die für eine effiziente Steuerung der Produkte erforderlich sind, in einer Mindestausprägung bei der FITKO. Dazu zählen insbesondere die Mitgestaltung der Produktstrategie, das Produktportfoliomanagement, das Schnittstellenmanagement zu den anderen Abteilungen der FITKO, insbesondere zum Architekturmanagement, die Steuerung der Produktkommunikation sowie die Mittelbewirtschaftung, Controlling und Qualitätsmanagement. Aufgaben wie der Betrieb, die Pflege und Entwicklung von Software, Daten und Inhalten übernimmt die FITKO grundsätzlich nicht selbst, sondern beauftragt hierfür entsprechende (IT-)Dienstleister.

Die folgenden drei Steuerungsansätze werden unterschieden:

- **„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 einen der drei Steuerungsansätze erfolgt im Rahmen der Prüfung von neuen Produkten per Entscheidung im IT-PLR auf Basis einer Empfehlung, die durch die FITKO in Form einer Entscheidungsvorlage bereitgestellt wird (siehe Kapitel 5.1).



● FITKO Produktmanagement hauptverantwortlich ○ Externer Partner hauptverantwortlich (im Bereich Betrieb ggf. IT-Dienstleister)

Abbildung 6: Die drei Steuerungsansätze des FITKO-Produktmanagements differenziert nach operativer Verantwortungstiefe in den Produktmanagementaufgaben

Die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung in den beteiligten Gremien, Teams und Rollen je Steuerungsansatz wird in Kapitel 7 beschrieben. Ein detaillierter Produktmanagement-Aufgabenkatalog ist in diesem Dokument als Anhang Nr. 2 beigefügt. In der folgenden Übersicht erfolgt die Beschreibung der Steuerungsansätze.

Steuerungsansatz	Beschreibung
1 FITKO als Owner	Steuerungsansatz 1 ist durch einen hohen Grad an Verantwortung in allen Bereichen des Produktmanagements charakterisiert (siehe Abbildung 6). 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 FIT-Connect , das hauptverantwortlich von der FITKO betrieben und weiterentwickelt wird.
2 FITKO als Partner	Steuerungsansatz 2 beschreibt eine Verantwortungsteilung mit Produktherstellern, -betreibern oder anderen Partnerinstitutionen in Bund und/oder Ländern. In diesem Ansatz hat die FITKO insbesondere Verantwortung in der strategischen Planung und der Sicherung des



	<p>Produktmanagements, wohingegen die Verantwortung z.B. in den Bereichen Anforderungs- und Changemanagement oder Steuerung der Entwicklung mit relevanten Partnern geteilt wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine kooperative operative Verantwortung zu etablieren, bei der die Beteiligten ihre Stärken und Kernkompetenzen einbringen können. Ein Produktbeispiel für den Steuerungsansatz ist der eGov-Campus: Dort steuert die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften ihre Expertise zur inhaltlich-didaktischen Gestaltung der Lehrplattform und -inhalte als zentrale Drehscheibe im Netzwerk der im Rahmen des eGov-Campus kooperierenden Hochschulen bei.</p>
3 FITKO als Auftraggeber	<p>Im Steuerungsansatz 3 liegt die Verantwortung der FITKO vor allem in der strategischen Planung und der Qualitätssicherung, während weitere Bereiche hauptsächlich von externen Dienstleistern bzw. Auftragnehmern verantwortet werden. Der Auftraggeber-Ansatz nutzt sehr stark die dezentralen Kompetenzen externer Partner und weist der FITKO eine übergeordnet steuernde, aber operativ stark reduzierte Rolle zu. Externe Stakeholder übernehmen weitreichendere Ergebnisverantwortung bei den meisten operativen Aufgaben des Produktmanagements. Ein Produktbeispiel für einen solchen Steuerungsansatz ist das Produkt Unternehmenskonto der Länder Bayern und Bremen. Die bisher erfolgreich etablierten Strukturen sollen beibehalten werden, die FITKO konzentriert sich auf das strategische Produkt- und Portfoliomanagement.</p>

5.1 Kriterien zur Empfehlung eines Steuerungsansatzes

Die Einordnung der Produkte in einen Steuerungsansatz erfolgt per Entscheidung des IT-PLR auf Basis einer Empfehlung, die durch die FITKO in Form einer Entscheidungsvorlage bereitgestellt wird (siehe Kapitel 4.2.3). Eindeutige Bewertungskriterien sind für eine fundierte Empfehlung durch die FITKO sowie eine nachvollziehbare Entscheidung durch den IT-PLR hinsichtlich der Zuordnung eines Produkts zu einem bestimmten Steuerungsansatz essentiell.

Zur Erfüllung Ihres Auftrags benötigt die FITKO **Bewertungs- und Steuerungskompetenz** in den zentralen Bereichen der föderalen IT-Landschaft und Geschäftsarchitektur. Im Produktportfolio des IT-Planungsrates zeichnen sich einige Produkte auf Grund ihrer



besonderen strategischen Bedeutung, die sich in ihrem hohen Vernetzungs- und Integrationsgrad, ihrer Kritikalität und/oder ihrem Enabling-Charakter¹⁵ manifestiert, als **Schlüsselprodukt** aus. Schlüsselprodukte realisieren Kernfähigkeiten¹⁶ des föderalen IT-Ökosystems. Bei diesen Schlüsselprodukten ist eine hohe Verantwortungs- und Wertschöpfungstiefe bei der FITKO unverzichtbar, damit sie ihren Auftrag als Umsetzungsorganistaion und „Maschinenraum“¹⁷ des IT-Planungsrates erfüllen kann. Um die dafür erforderliche Bewertungs- und Steuerungskompetenz aufbauen und dauerhaft auf dem aktuellen Stand der Techik halten zu können, ist es für die FITKO unbedingt notwendig, dort auch operativ tätig zu sein.

Umgekehrt gibt es Produkte, in denen ein Teilbereich des Produkts Kompetenzen erfordert, die begründeterweise nicht zum Kernkompetenzbereich der FITKO gehören. Hier ist eine **Arbeitsteilung** mit einer oder mehrerer Partnerorganisationen sinnvoll. Ein Beispiel ist die Kooperation der FITKO mit der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer bei der Weiterbildungsplattform eGov-Campus. Die DUV Speyer bringt ihre fachlich-didaktische Expertise und Vernetzung im Hochschulbereich in das Produktmanagement des eGov-Campus ein, die FITKO ist u.a. für die Steuerung von Betrieb, Weiterentwicklung und Interoperabilität der technischen Plattform sowie für die Bedarfserhebung in der öffentlichen Verwaltung zuständig.

Die FITKO übernimmt in der Regel nicht selbst die **mit dem täglichen Geschäftsbetrieb eines Produktes verbundenen Dienstleistungen**. Je größer und je standardisierter diese Dienstleistungen sind, desto effizienter, gerade im Hinblick auf die **Skalierbarkeit** eines Produktes, ist es, diese Dienstleistungen an einen spezialisierten Umsetzungspartner auszulagern.

Neben der strategischen Bedeutung , dem Auftrag und Kompetenzprofil der FITKO ist die **Wirtschaftlichkeit** ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Steuerungsansatzes. Hier sind

¹⁵ Auf deutsch am ehesten Hebelwirkung, vgl. Enabling Technology = Technologien, die für sich oder in Kombination mit anderen Technologien bedeutende Sprünge in Leistung und Fähigkeiten des Anwenders erzeugen. Ein Beispiel für ein Produkt mit sehr hohem (potenziellem) Enabling-Charakter ist die Deutsche Verwaltungscloud.

¹⁶ engl. „core competencies“ oder „core capabilities“, vgl. z.B. die jüngst im föderalen IT-Architekturboard verabschiedete Fähigkeitenlandkarte

¹⁷ Zitat aus der Keynote von Staatssekretär Patrick Burghardt auf dem Fachkongress des IT-Planungsrats 2023 in Halle



die Synergieeffekte durch ein sehr umfängliches Engagement der FITKO gegen die Transferaufwände abzuwägen.

Für die Kriterien zur Auswahl eines Steuerungsansatzes gibt es weniger Standards, Normen und Best practices als für die Kriterien zur Produktübernahme an sich. Für einzelne Aspekte gibt es Werkzeuge zur Operationalisierung, z.B. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nach WiBe 5.0¹⁸. Eine umfängliche Ausdifferenzierung in Checklisten wie bei den Produktkriterien wurde deshalb für die Ableitung des Steuerungsansatzes zunächst nicht weiterverfolgt.

Die nachstehende Abbildung stellt die Ausprägung der Kriterien daher als kontinuierliche Spektren da.

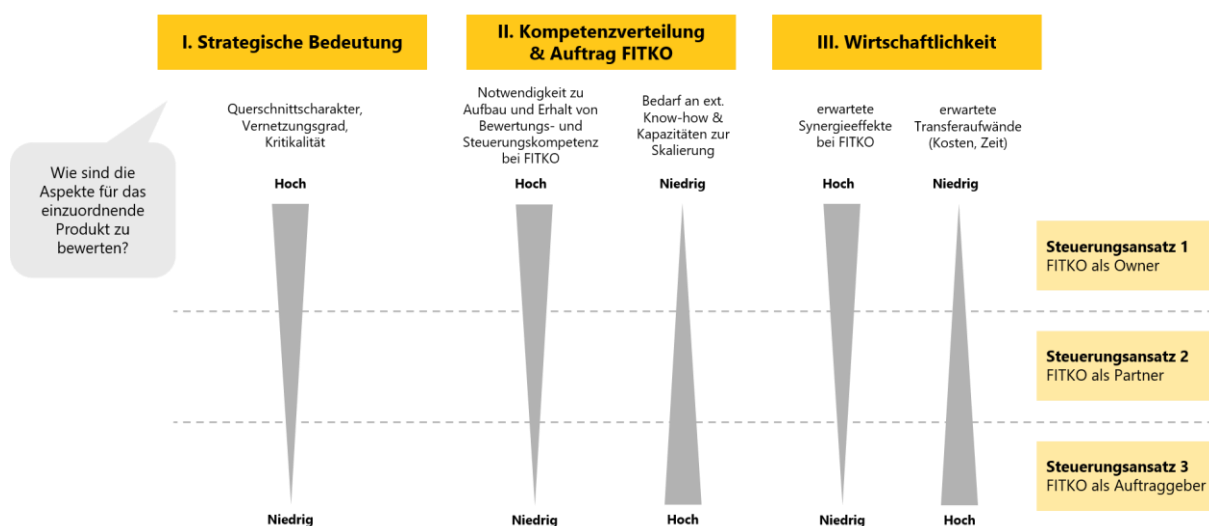


Abbildung 7 Kriterien für die Ableitung eines Steuerungsansatzes

Die strategische Bedeutung als Schlüsselprodukt, auch für den Auf- und Ausbau von Kompetenzen in der FITKO, hohe erwartete Synergieeffekte und niedrige Transferaufwände sprechen für die FITKO in der Rolle des Owners (Steuerungsansatz 1).

Ein hoher Anteil von externem Know-How, welches nicht in zu den Kernkompetenzen der FITKO gehört, erwartete geringe Synergieeffekte und hohe Transferaufwände sowie eine

¹⁸ vgl. <https://www.cio.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/CIO/DE/digitale-loesungen/it-beschaffung/wirtschaftlichkeitsbetrachtung/wibe5-0/wibe-fachkonzept-5-0.pdf>



niedrige Kritikalität für die Kernverwaltung sprechen für die FITKO in der Rolle des Auftraggebers.

Die Erfahrung aus 15 Produktübernahmen seit Gründung der FITKO zeigt, dass solche Extremfälle selten vorkommen. Manchmal ist Steuerungsansatz 3 gar keine Option, weil weder das übergebende Projekt noch eine andere Organisation willens oder in der Lage ist, das operative Produktmanagement zu übernehmen.

Beim prominentesten Kandidaten für Steuerungsansatz 3, dem einheitlichen Organisationskonto („Unternehmenskonto“), resultieren die hohen Transferaufwände u.a. aus einer tiefen, nicht mit realistischen Aufwänden rückzubauenden Integration zentraler Komponenten mit der seit 2004 etablierten ELSTER-Infrastruktur.

In vielen Fällen ist der partnerschaftliche Steuerungsansatz 2 der sachgerechteste. Durch intelligente Arbeitsteilung lassen sich die Erfüllung der Kriterien optimieren und mittelmäßige Kompromisse vermeiden.

Die Kriterien für die Ableitung der Steuerungsansätze wurden auf das bestehende Portfolio sowie auf die Produkte, die sich in Anbahnung befinden, angewendet. Das Ergebnis ist in Abbildung 8 zusammengefasst. Im Zuge der Validierungsphase wird diese Zuordnung überprüft.

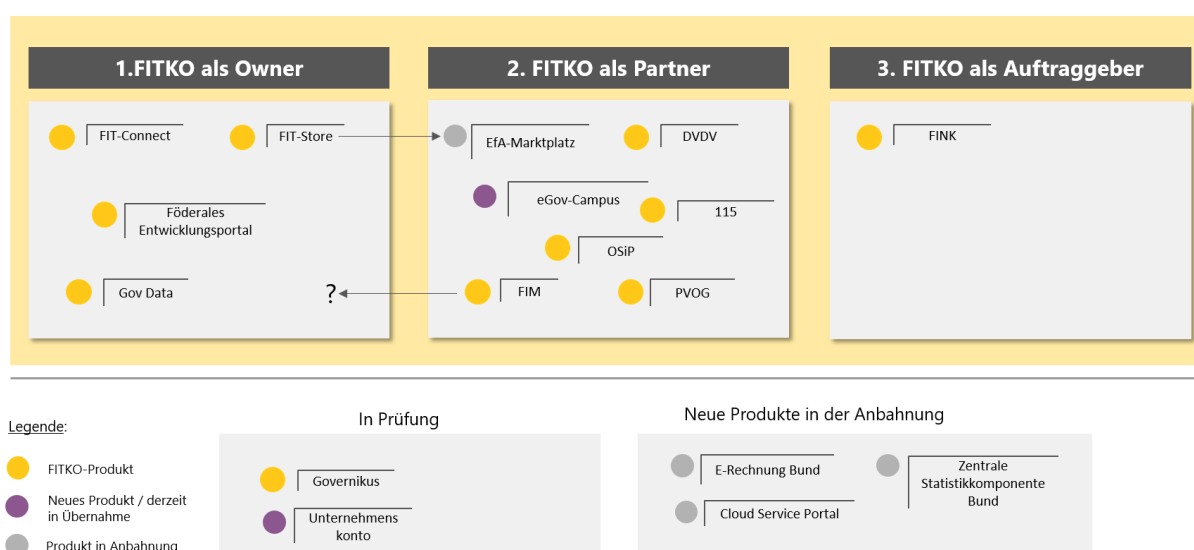


Abbildung 8: Einordnung derzeitiger und zukünftiger IT-PLR-Produkte in die drei Steuerungsansätze



5.2 Handlungsbedarf aus rechtlicher Perspektive

Die Erfahrung aus den bisherigen Übernahmen von Projekten haben gezeigt, dass die zu übernehmenden Anwendungen auch aus rechtlicher Sicht sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Uneinheitliche vertragliche Regelungen mit Blick auf die Ausgestaltung der jeweiligen Produkte und Gremienstrukturen machen die Produktstrukturen insgesamt unübersichtlich. Dies führt zu einer fehlenden Vergleichbarkeit und verhindert so eine effiziente Produktbetreuung durch die FITKO.

Vor diesem Hintergrund wurden zu jedem Steuerungsansatz standardisierte Schemata mit Blick auf die Vergleichbarkeit der Strukturen und der rechtlichen Ausgestaltung entwickelt. Zu berücksichtigen sind im Rahmen der rechtlichen Ausgestaltung alle Akteure, die beim strategischen und operativen Produktmanagement, dem Betrieb, der Weiterentwicklung sowie Nutzung eines Produktes beteiligt sind bzw. zukünftig beteiligt werden sollen. Dies sind neben der FITKO und Partnerorganisationen in Bund und/oder Ländern grundsätzlich Teilnehmer:innen und Nutzer:innen eines Produktes sowie (IT-)Dienstleister.

Teilnehmer:innen in diesem Sinne sind Parteien (i.d.R. Länder und ggfs. der Bund),

- die einem Produkt beitreten, um das Produkt in der Regel weiteren Parteien (z. B. den Bürger:innen) zur Nutzung zur Verfügung stellen
- und/oder um das Produkt selbst zu nutzen.

Nutzer:innen in diesem Sinne sind Parteien, die ein Produkt als unmittelbarer/unmittelbare Anwender:in verwenden (z. B. Besucher:in einer Website).

Ziel der rechtlichen Ausgestaltung ist, die derzeit vorliegenden Verträge je Produkt, insbesondere Verwaltungsvereinbarungen, abzulösen und durch standardisierte Teilnahme- und Nutzungsbedingungen zu ersetzen. Diese können bei Bedarf im Einzelfall entsprechend der individuellen Anforderungen eines Produktes angepasst werden. Ziel ist die Vereinheitlichung der rechtlichen Dokumente und Strukturen sowie gleichzeitig die Vereinfachung von bisher langwierigen Prozessen und Verfahren (z. B. Zeichnungsverfahren, Änderungsverfahren). Ergänzend dient eine standardisierte Geschäftsordnung der produktübergreifenden Vergleichbarkeit von (Gremien-)Strukturen und damit auch einer unkomplizierten produktübergreifenden Zusammenarbeit.



Detaillierte Ausführungen zur Gremienstruktur sowie die rechtliche Ausgestaltung dieser finden sich in Kapitel 6.

Bezeichnung der Partner in den 3 Steuerungsansätzen

Wichtig ist, dass die einzelnen Partner der FITKO abhängig vom Steuerungsansatz für eine eindeutige Aufgabenteilung und Struktur auch in ihrer Bezeichnung eindeutig einem Steuerungsansatz zugeordnet werden können. Dafür wurden folgende Bezeichnungen eingeführt:

Steuerungsansatz 1

Die FITKO übernimmt das Projekt von dem **Projektfederführer**, der das Projekt bisher geleitet hat.

Steuerungsansatz 2

Die FITKO teilt sich das Produktmanagement mit einem (oder mehreren) **Umsetzungspartner(n)**, z. B. mit Produktherstellern, -betreibern oder anderen Partnerinstitutionen in Bund und/oder Ländern.

Steuerungsansatz 3

Der externe **Produktbeauftragte** verantwortet weitestgehend das operative Produktmanagement.

5.3 Rechtliche Ausgestaltung der Steuerungsansätze

Ein Überblick der rechtlichen Ausgestaltung der Steuerungsansätze wird im Folgenden dargestellt:

5.3.1 Steuerungsansatz 1 „FITKO als Owner“

Im Falle des Steuerungsansatzes 1 übernimmt die FITKO direkt das operative und strategische Produktmanagement eines Produktes von dem Projektfederführer (siehe Kapitel 5 und 7). Alternativ leitet die FITKO bereits selbst ein Projekt, welches seitens des IT-PLR zum Produkt des IT-PLR bestimmt wurde, und behält hiernach das operative und strategische Produktmanagement desselben bei.



Soweit die FITKO einzelne Aufgaben in Bezug auf ein Produkt nicht selbst oder nur teilweise durchführt¹⁹, beauftragt die FITKO Dienstleister mit der operativen Durchführung ergänzender Aufgaben, die zum Betrieb des Produktes erforderlich sind. Solche Beauftragungen müssen nicht auf IT-Dienstleister beschränkt sein. Soweit es sich um IT-Dienstleister handelt, was überwiegend der Fall sein wird, werden Musterverträge für erforderliche Dienste verwendet, welche sich an den EVB-IT Verträgen orientieren. Im Falle der Übernahme von bereits zwischen dem Projektfederführer und einem IT-Dienstleister bestehenden Vertragsverhältnissen wird dieses in die vorgesehenen Musterverträge überführt bzw. die Verträge durch die vorgesehenen Musterverträge ersetzt, soweit oder sobald dies vergaberechtlich möglich ist.

Außerdem präsentiert die FITKO auf standardisierten Dokumenten basierende, entsprechend der individuellen Anforderungen eines Produktes angepasste Teilnahmebedingungen. Diesen können sowohl bisherige als auch zukünftige Teilnehmer:innen²⁰ beitreten, um das Produkt zu nutzen oder zur weiteren Nutzung zur Verfügung zu stellen. Zudem werden entsprechend der individuellen Anforderungen eines Produktes angepasste Nutzungsbedingungen dargelegt, denen sowohl bisherige als auch zukünftige Nutzer:innen²¹ beitreten können, um das Produkt zu nutzen. Diese ersetzen ggf. bisherige Vereinbarungen zwischen Teilnehmer:innen und Projektfederführer bzw. Nutzer:innen und Projektfederführer. Siehe dazu Abbildung 9.

¹⁹ Betrieb, Pflege und Entwicklung von Software, Daten und Inhalten führt die FITKO grundsätzlich nicht selbst durch; diese Aufgaben übernehmen Dienstleister oder/und Partner.

²⁰ Teilnehmer:innen in diesem Sinne sind Parteien (z. B. Länder), die einem Produkt beitreten, um das Produkt in der Regel weiteren Parteien (z. B. den Bürger:innen) zur Nutzung zur Verfügung stellen und/oder das Produkt selbst als Nutzer:in nutzen.

²¹ Nutzer:in in diesem Sinne sind Parteien, die ein Produkt als unmittelbarer/unmittelbare Anwender:in verwenden (z. B. Besucher:innen einer Website).



Steuerungsansatz 1

„FITKO als Owner“

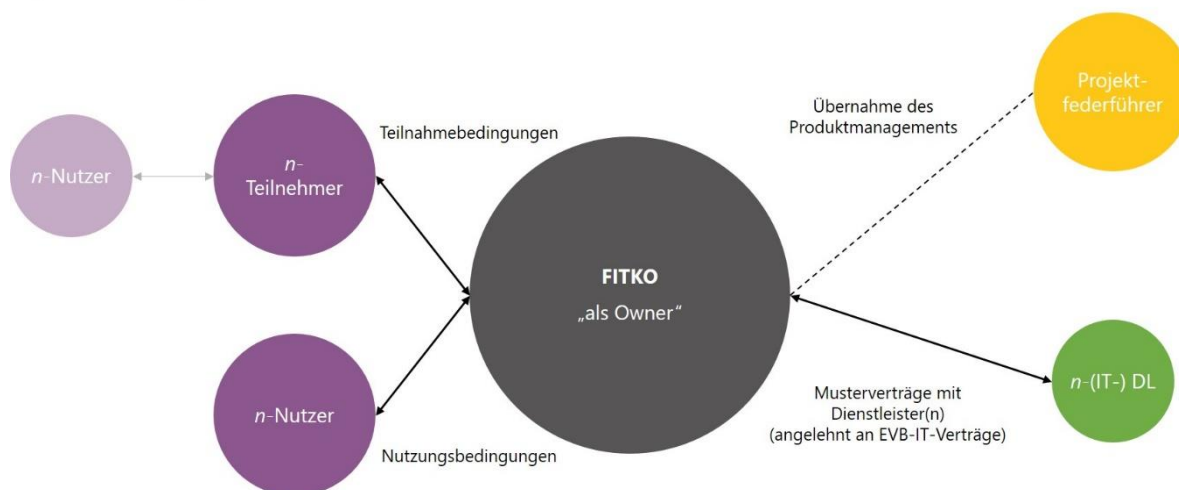


Abbildung 9 Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 1

5.3.2 Steuerungsansatz 2 „FITKO als Partner“

Auch im Steuerungsansatz 2 präsentiert die FITKO auf standardisierten Dokumenten basierende, entsprechend der individuellen Anforderungen eines Produktes angepasste Teilnahmebedingungen. Diesen können sowohl bisherige als auch zukünftige Teilnehmer:innen beitreten, um das Produkt zu nutzen oder zur weiteren Nutzung zur Verfügung zu stellen. Zudem werden entsprechende Nutzungsbedingungen dargelegt, denen sowohl bisherige als auch zukünftige Nutzer:innen beitreten können, um das Produkt zu nutzen. Diese ersetzen ggf. bisherige Vereinbarungen zwischen den Teilnehmer:innen und dem oder den Umsetzungspartner(n) bzw. Nutzer:innen und dem oder den Umsetzungspartner(n).

Ansonsten teilt sich die FITKO das Produktmanagement mit dem oder den Umsetzungspartner(n) dahingehend, dass ein oder mehrere benötigte Dienstleister jeweils nur eine vertragliche Beziehung mit der FITKO eingehen, während ein oder mehrere andere Dienstleister nur mit dem oder den Umsetzungspartner(n) kontrahieren. Soweit der oder die Umsetzungspartner mit dem Dienstleister direkt kontrahiert/kontrahieren, sichert sich die FITKO im jeweiligen Vertragsverhältnis zu dem oder den Umsetzungspartner(n) die



erforderliche Kontrolle bzw. Steuerungshoheit. Im operativen Betrieb wird diese jedoch durch den oder die Umsetzungspartner als „Partner“ der FITKO gegenüber den jeweils von dem oder den Umsetzungspartner(n) vertraglich gebundenen (IT-) Dienstleistern ausgeübt. Die FITKO behält daher in jedem Fall die strategische Planung und Sicherung des Produktmanagements insgesamt. Soweit die FITKO selbst Verträge mit IT-Dienstleistern schließt, werden Musterverträge für erforderliche Dienste verwendet, welche sich an den EVB-IT Verträgen orientieren. Im Falle der Übernahme von bereits zwischen dem oder den Umsetzungspartner(n) und einem IT-Dienstleister bestehenden Vertragsverhältnisses wird dieses in die vorgesehenen Muster-verträge überführt bzw. die Verträge durch die vorgesehenen Musterverträge ersetzt, soweit oder sobald dies vergaberechtlich möglich ist.

Die FITKO wird ebenfalls zwingende Vorgaben hinsichtlich einzuhaltender Standards und Regelungsgehalte bezüglich der Verträge zwischen dem oder den Umsetzungspartner(n) und etwaigen (IT-)Dienstleistern festlegen. Soweit die Musterverträge zwischen der FITKO und dem oder den Umsetzungspartner(n) keine Regelungen enthalten, können der oder die Umsetzungspartner und die IT-Dienstleister den Regelungsgehalt der zwischen Ihnen geschlossenen Verträge selbst aushandeln, solange diese nicht dem Regelungsgehalt der Musterverträge zwischen FITKO und dem oder den Umsetzungspartner(n) widersprechen.

Es obliegt also dem oder den Umsetzungspartner(n), von der FITKO vorgegebene Standards und Regelungen an IT-Dienstleister vertraglich weiterzugeben. Siehe dazu Abbildung 10.



Steuerungsansatz 2

„FITKO als Partner“

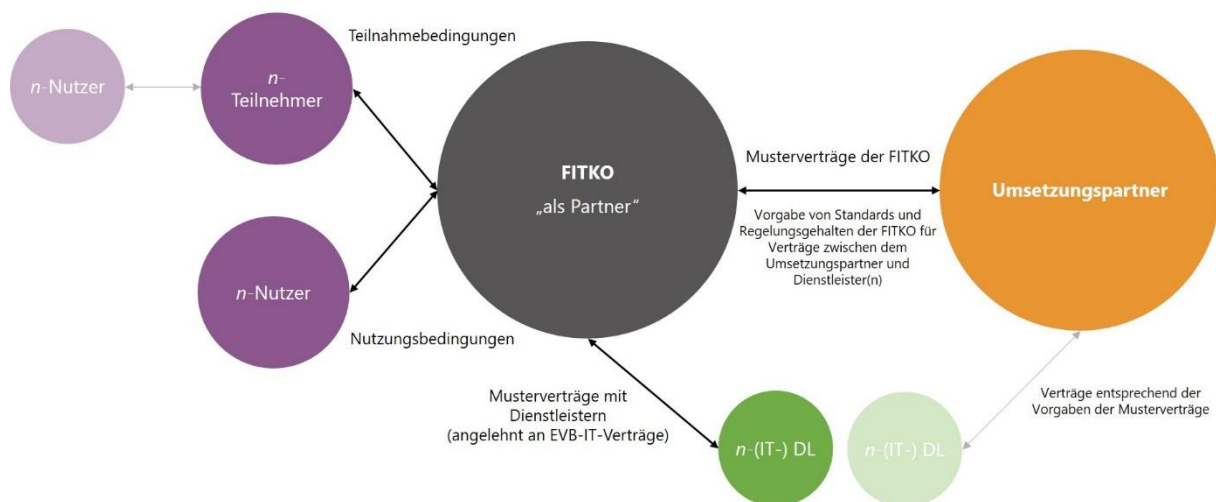


Abbildung 10: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 2

5.3.3 Steuerungsansatz 3 „FITKO als Auftraggeber“

Im Falle des Steuerungsansatzes 3 überträgt die FITKO das operative Produktmanagement eines Produktes weitestgehend vertraglich auf den Produktbeauftragten, behält sich jedoch eine übergeordnet steuernde Rolle zur strategischen Planung vor und überwacht das Produktmanagement durch den Produktbeauftragten zur Qualitätssicherung (siehe Kapitel 5 und 7).

Die Vertragsbeziehung zwischen der FITKO als Auftraggeber und dem Produktbeauftragten wird im Sinne eines Über-/Unterordnungsverhältnisses ausgestaltet, in dem die FITKO gegenüber dem Produktbeauftragten konkrete vertragliche Auflagen im Rahmen von Musterverträgen vorgibt.

Es ist vorgesehen, dass die FITKO im Verhältnis zum Produktbeauftragten auf standardisierten Dokumenten basierende, entsprechend der individuellen Anforderungen eines Produktes angepasste Teilnahmebedingungen vorgibt. Diese muss der Produktbeauftragte im Verhältnis zu den Teilnehmer:innen des Produktes weitergeben, um das Produkt zu nutzen oder zur weiteren Nutzung zur Verfügung zu stellen. Die FITKO gibt außerdem entsprechende



Nutzungsbedingungen vor, die der Produktbeauftragte im Verhältnis zu den Nutzer:innen des Produktes weitergeben muss, um das Produkt zu nutzen. Zudem wird die FITKO gleichermaßen standardisierte vertragliche Vorgaben, insbesondere in Bezug auf Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung des Produktes, gegenüber dem Produktbeauftragten festlegen, die der Produktbeauftragte umsetzen bzw. entsprechend an Dienstleister weitergeben muss.

Solche Beauftragungen müssen nicht auf IT-Dienstleister beschränkt sein. Soweit die Musterverträge zwischen der FITKO und dem Produktbeauftragten keine Regelungen enthalten, können der Produktbeauftragte und die Teilnehmer:innen bzw. Nutzer:innen sowie der Produktbeauftragte und die Dienstleister den Regelungsgehalt der zwischen ihnen geschlossenen Verträge selbst aushandeln, solange diese nicht dem Regelungsgehalt der Musterverträge zwischen FITKO und dem Produktbeauftragten widersprechen. Im Falle von bereits zwischen dem Produktbeauftragten und einem/einer Teilnehmer:in bzw. Nutzer:in und/oder Dienstleister bestehenden Vertragsverhältnisses, wird dieses entsprechend der vertraglichen Vorgaben angepasst bzw. durch neue entsprechend der vertraglichen Vorgaben ausgestalteten Verträge ersetzt, soweit oder sobald dies vergaberechtlich möglich ist (siehe dazu Abbildung 11).

Steuerungsansatz 3

„FITKO als Auftraggeber“



Abbildung 11: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 3



6 Gremienstrukturen und Entscheidungswege

Folgendes Kapitel beschreibt, wie eine künftige Gremienstruktur mit ihren Entscheidungswegen zur Effizienz in den Produkten beitragen soll.

6.1 Ziele und Prinzipien

Die Strukturen des neuen Gremienzielbilds verfolgen das übergeordnete Ziel, dass neue oder veränderte Anforderungen der Nutzer:innen zügig identifiziert, analysiert und implementiert werden. Gleichzeitig ist die Beteiligung von Bund und Ländern möglichst ressourcenschonend für alle Beteiligten zu realisieren. Zudem sollen die Gremienstrukturen zu einer klaren Ausrichtung des Produktportfolios an den strategischen Zielen des IT-Planungsrats beitragen.

Das Fundament zur Verwirklichung dieser Ziele besteht aus schlanken, möglichst einheitlichen Gremienstrukturen sowie einer klaren Zuordnung von Aufgaben und Rollen. Von wesentlicher Bedeutung ist zudem die Verknüpfung mit einem produkt- und vorhabenübergreifenden Anforderungs- und Wissensmanagement, welches allen Stakeholdern einen asynchronen Zugriff auf sämtliche relevante Informationen bietet – gebündelt an einem zentralen Ort. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, persönlich ständig in allen Teams und Gremien präsent zu sein.

Auf dieser Basis wurde ein **Zielbild für die Gremienstruktur** der Produkte des IT-Planungsrats entwickelt.

Die aktuellen Gremien wurden größtenteils vor der Gründung der FITKO (01.01.2020) eingerichtet. Sie 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 VUCA²²-Welt fortwährend und reaktionsschnell auf neue Anforderungen, Technologien und Rahmenbedingungen einstellen müssen (siehe hierzu auch Kapitel 4.1 zur Produktdefinition).

²² Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)



Entscheidende Bedeutung kommt der übergreifenden Zusammenarbeit zwischen Produkten, Standards, weiteren Infrastrukturkomponenten und Akteuren²³, die in Wertschöpfungsketten²⁴ miteinander verknüpft sind, zu. Um maximalen Nutzen stiften zu können, müssen die Produkte auf die Wertschöpfungsketten der föderalen IT-Architektur zugeschnitten und aufeinander abgestimmt sein. Wertschöpfungsketten bestehen aus ineinandergreifenden Prozessen, bei denen das Ergebnis eines Prozesses die Eingabe des nächsten bildet. Ohne eine Ende-zu-Ende-Betrachtung und Steuerung dieser Wertschöpfungsketten bleiben Flaschenhäse, die den effizienten Fluß der Arbeit durch die Wertschöpfungskette aufhalten, unerkannt.

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 ergeben. Zusätzlich können neue Anforderungen an die Leistungsbeschreibungsdaten, die eine FIM-Landesredaktion erstellt und die der Chatbot über das PVOG abrufen, entstehen. Diese übergreifende Abstimmung muss ein zentraler Bestandteil des neuen Gremienzielbilds sein. Dabei steht immer die für die Zielgruppen des jeweiligen Produkts erreichbare optimale **Wirkung**²⁵ im Fokus, die durch regelmäßige **Nutzendenforschung** kontinuierlich evaluiert werden muss. 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.

Um den Fokus von Ergebnissen hin zu Wirkung und Wertschöpfung zu verlagern, bedarf es nicht mehr isolierter Einzelmaßnahmen und -projekte, sondern vielmehr einer Finanzierung für umfassende Wertschöpfungsketten.

In der modernen Wissensarbeit stellen die Personen, die in einer Wertschöpfungskette tätig sind, den bei weitem bedeutendsten Wirkungs- und Kostenfaktor dar. Personelle Ressourcen können (und sollten) nicht einfach an- oder abgeschaltet werden und entfalten ihre optimale Leistungsfähigkeit am besten in langlebigen, eingespielten Teams. Diese Teams sollten gezielt

²³ wie z. B. den FIM-Redaktionen in Bund und Ländern

²⁴ Im Enterprise-Architektur-Management ist statt „Wertschöpfungskette“ auch der ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Produktionsplanung und –steuerung, stammende Begriff „Wertstrom“ gebräuchlich, den das TOGAF-Rahmenwerk wie folgt definiert: Ein Wertstrom kann als eine Ende-zu-Ende Betrachtung aller Schritte verstanden werden, die eine Organisation durchführen muss, um einem Stakeholder ein definiertes Ergebnis zu liefern (s.a. https://pubs.opengroup.org/togaf-standard/business-architecture/value-streams.html#_Toc95288330).

²⁵ engl. „outcome“, im Gegensatz zum reinen Ergebnis (engl. „output“)



an der Wertschöpfungskette ausgerichtet und ihre Kapazitäten so aufeinander abgestimmt sein, dass keine Engpässe entstehen. Diese Abstimmung trägt dazu bei, dass die durch die gesamte Wertschöpfungskette erzeugte Wirkung nicht eingeschränkt wird.

Folgende Tabelle fasst die zugrundeliegenden Prinzipien, die in die Ausgestaltung des neuen Gremienzielbilds eingeflossen sind, zusammen:

Prinzip	Beschreibung
P1	Wir denken vernetzte Produkte in Zusammenhängen . Das neue Gremienzielbild muss daher eine ganzheitliche Behandlung vernetzter Produkte sicherstellen.
P2	Das Rückgrat für die erfolgreiche Gremienarbeit ist ein transparenter und effizienter Anforderungsmanagementprozess , über den alle Beteiligten Anforderungen eingeben und den Status nachvollziehen können (siehe Kapitel 8).
P3	Jede organisatorische Einheit im Gremienzielbild benötigt klare Ziele, Zuständigkeiten und Rollenprofile
P4	Mehr Kommunikation bedeutet nicht immer bessere Kommunikation. Effektive Fokussierung lässt sich vielmehr durch die Ausrichtung der Teams an Wertschöpfungsketten , die Festlegung klar definierter Schnittstellenprozesse zwischen den Teams und die Implementierung eines begleitenden Wissensmanagements erreichen.
P5	Organisatorische Einheiten sollen tendenziell eher klein gehalten werden. So bleiben Teams stabil und entscheidungsfähig. Es entsteht eine Vertrauensbasis und ein tiefes gemeinsames Verständnis, beides Grundvoraussetzungen für eine effiziente, effektive und nachhaltige Zusammenarbeit.
P6	Je nach Größe des Produkts, Arbeitsvolumen, kognitiver Last und Ressourcenverfügbarkeit werden Rollen ausdifferenziert , auf mehrere Personen übertragen und ggf. neue Teams eingerichtet.



P6	Um auf die Erfordernisse der VUCA-Welt angemessen reagieren zu können, entwickeln wir Produkte in schnellen Iterationen .
P7	Wir treffen Entscheidungen so nah wie möglich am operativen Geschäft , da wir grundsätzlich auf die Entscheidungskompetenz derer vertrauen, die tagtäglich am Produkt arbeiten. Dies impliziert insbesondere, die folgende Aufteilung: Der IT-PLR und die AL-Runde geben die zu lösenden Probleme vor, den Lösungsweg und die Schätzung für den damit einhergehenden Aufwand erarbeiten die Produktgremien.

Abbildung 12: Zugrundeliegende Prinzipien des neuen Gremienzielbilds

6.2 Das neue Gremienzielbild als Baukastenprinzip

Auf Basis der oben genannten Ziele und Prinzipien wurde ein Gremienzielbild nach einem **Baukastenprinzip** entwickelt. Der Aufbau des Baukastens orientiert sich an modernen und vielfach erprobten Organisationsmodellen aus der Software-Entwicklung, die sich auch auf nicht-technische Bereiche der Produktarbeit übertragen lassen. Der Baukasten setzt sich aus drei verschiedenen Bausteinen zusammen (siehe Abbildung 13) :

- Ebenen
- Gremien
- Rollen

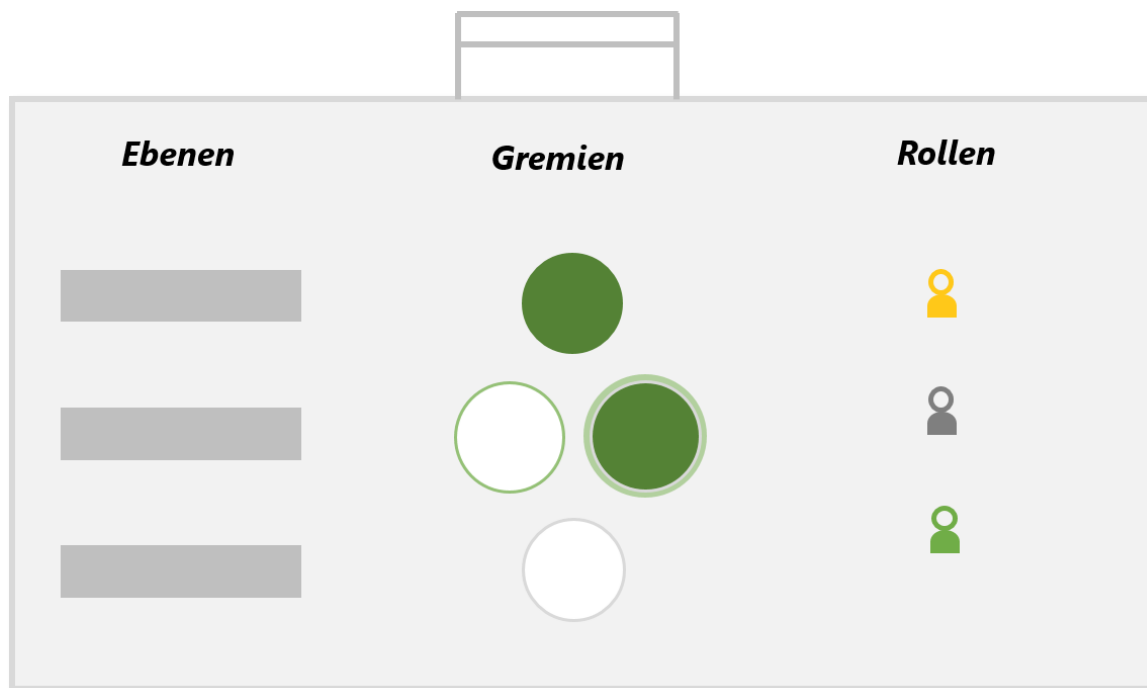


Abbildung 13: Die Elemente des Baukastens

Für den Aufbau der Produktgremien kann zwischen den unterschiedlichen Bausteinen (z. B. Rollen) gewählt werden. Alle Produkte bedienen sich gleicher Bausteine, die in ihrer genauen Ausgestaltung aber angepasst werden können. Dadurch kann den individuellen Erfordernissen der Produkte an ihre Gremienstrukturen Rechnung getragen werden. Gleichzeitig wird durch das Angebot einheitlicher Bausteine ein Mindestmaß an Standardisierung sichergestellt.

Je nach Produkt sind Unterschiede in der Kombination der jeweiligen Bausteine möglich. Dabei wird bei den möglichen Gremienmodellen zwischen zwei grundlegenden Varianten²⁶ unterschieden::

- **Variante 1:** Grundmodell für Produkte, die eher für sich alleine stehen
- **Variante 2:** Grundmodell für Produkte mit enger Vernetzung zu weiteren Produkten

²⁶ Der Gremien-Baukasten wurde anhand mehrerer unterschiedlicher IT-PLR-Produkte für Variante 1 und Variante 2 auf seine Anwendbarkeit hin überprüft



Variante 1 betrifft Produkte, die zum aktuellen Zeitpunkt in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu weiteren IT-Planungsrat-Produkten stehen. Beispielhaft können hierfür der eGov-Campus oder GovData genannt werden.

Variante 2 berücksichtigt Produkte, die eng mit weiteren Produkten des IT-Planungsrats vernetzt sind und als Produktcluster betrachtet werden können, wie z. B. die Produkte FIM, PVOG und 115. Es ist wichtig hervorzuheben, dass die Einordnung in eine der beiden Varianten fortlaufend zu überprüfen und ggf. anzupassen ist. Die Identifikation, Überprüfung und das Monitoring der produktübergreifenden Verflechtungen und sich daraus ergebender weiterer Konsolidierungsmöglichkeiten gehört zu den Aufgaben des Produktmanagements der FITKO in enger Zusammenarbeit mit dem föderalen Architekturmanagement und dem strategischen Portfoliomanagement²⁷

Das neue Gremienzielbild und die drei Steuerungsansätze

Das neue Gremienzielbild mit seinen beiden Varianten ist über alle Steuerungsansätze (siehe Kapitel 5) hinweg einheitlich. Allerdings kann sich je nach Steuerungsansatz die **Besetzung der einzelnen Rollen** innerhalb der Gremien unterscheiden. Das bedeutet, dass je nach Steuerungsansatz bestimmte Rollen **entweder durch die FITKO oder einen Partner** übernommen werden. Die Unterschiede bei der Besetzung der Rollen je nach Steuerungsansatz erläutert Kapitel 7.

²⁷ vgl. IT-PLR-Beschluss 2023/44



6.3 Die drei Ebenen

Der Baukasten unterscheidet zwischen drei Ebenen, der **strategischen**, der **koordinierenden** und der **operativen Ebene**.²⁸ Das Konzept dieser Ebenen oder „Flughöhen“ orientiert sich am Modell der „Flight Levels“ von Klaus Leopold.²⁹ Je nach Ebene kommen unterschiedliche Gremien, Rollen und Aufgabenschwerpunkte zum Tragen:

- Die **strategische Ebene** ist für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Produktstrategie und die Ableitung der jährlichen Roadmaps zuständig; sie beschäftigt sich entsprechend mit großen Umsetzungsvorhaben (sogenannte **Initiativen**³⁰) unter Berücksichtigung der strategischen Ziele und Leitplanken des IT-PLR.
- Die **koordinierende Ebene** hat die Tätigkeiten von Ende zu Ende in der gesamten Wertschöpfungskette (siehe hierzu auch Kapitel 6.1) im Blick. Sie verfolgt, verteilt und steuert die Arbeitslast der Teams in den beteiligten IT-PLR-Produkten, Vorhaben³¹ und weiteren Akteuren und ist für die Identifizierung, Priorisierung und Ausarbeitung von mittelgroßen Anforderungen (sogenannte **Epics**) zuständig.
- Die **operative Ebene** erbringt die Dienstleistungen des Tagesgeschäfts und setzt in der Produktentwicklung die Anforderungen in kleinteiligen Arbeitspaketen (sogenannte **Storys**) um und stellt die jeweiligen Lieferobjekte bereit.

6.4 Gremien

Neben den Ebenen besteht der Baukasten aus insgesamt vier Gremientypen:

- Produktboard
- Koordinierungsteam
- Produktteam
- Umsetzungsteam

²⁸ Dieselben Ebenen werden im Anforderungsmanagement-Prozess, siehe Kapitel 8, verwendet. Die Bearbeitung von Anforderungen spielt sich ebenfalls innerhalb der Gremien, die jeweils auf den drei Ebenen angeordnet sind, ab.

²⁹ Leopold, Klaus (2023): Flight Levels. Organisationen mit Business Agilität führen, dPunkt. Verlag, Heidelberg

³⁰ Für eine detaillierte Beschreibung und Abgrenzung der drei Anforderungsarten Initiativen, Epics und Storys siehe Kapitel 8.4.

³¹ Dazu zählen z. B. übergreifende Vorhaben aus dem Bereich Standardisierung oder föderale IT-Architektur



Die vier Gremien lassen sich jeweils auf einer der drei zuvor genannten Ebenen bzw. Flughöhen anordnen (siehe kreisförmige Elemente in Abbildung 14). Auf jeder Ebene stehen prinzipiell unterschiedliche Kernaufgaben im Fokus.³²



¹ Je nach Bedarf können Produkte auch mehrere Produkt- und Umsetzungsteams haben.

Abbildung 14: Anordnung der Gremien auf den Ebenen

Die Abstimmung der Aufgaben zwischen den verschiedenen Ebenen erfolgt in einer kaskadierenden Jahres-, Quartals- und Sprintplanung.

Das **Produktboard** ist auf der strategischen Ebene angeordnet und definiert entsprechend den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung. Es entscheidet über die größeren, strategisch bedeutsamen Änderungsvorhaben eines Produkts. Diese „Initiativen“ haben typischerweise einen Umsetzungshorizont von mehreren Monaten oder sogar Jahren. Für die Planung der Umsetzung der Initiativen erstellt das Produktboard eine entsprechende **Jahresplanung**. Das Produktboard ist außerdem das Gremium, über das sich Bund- und Ländervertreter:innen an der strategischen Produktentwicklung beteiligen können. Die Entscheidungen des Produktboards werden im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten und Vorgaben des IT-Planungsrats getroffen. Das Produktboard ist darüber hinaus die Eskalationsinstanz für die darunterliegende, koordinierende Ebene. Kommt es im Produktboard

³² Eine ausführliche Beschreibung der Aufgaben je Gremium enthalten die Steckbriefe (Kapitel 6.8) und noch detaillierter der Anhang 2 (Aufgabenkataloge je Gremium).



nicht zu einer Einigung, fungiert die AL-Runde als Entscheidungsinstanz auf nächsthöherer Ebene.

Das **Koordinierungsteam** (koordinierende Ebene) ist nur für Variante 2 des Zielbilds relevant, also für Produkte, die eng mit anderen Produkten vernetzt sind (siehe Kapitel 6.2). Es verantwortet in diesem Fall die Koordinierung und Steuerung produktübergreifender Vorhaben. Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere, die Auslastung der beteiligten Teams sichtbar zu machen und die Arbeitsverteilung im Rahmen der verfügbaren Ressourcen Ressourcenallokation zu steuern.

Das **Produktteam** (koordinierende Ebene) ist das zentrale Team, das sich fortwährend mit der Weiterentwicklung des Produkts beschäftigt. Als Richtwert gilt ein Meeting-Rhythmus von 1x Woche.³³ Zu seinen Aufgaben zählen z. B. das Anforderungsmanagement, die Nutzendenforschung und die Dienstleistersteuerung. Das Produktteam agiert außerdem als Eskalationsinstanz für die Umsetzungsebene. Bei sehr komplexen Produkten oder Produkten mit mehreren Teilkomponenten kann es entsprechend mehrere Produktteams geben.

Sowohl das Produktteam als auch das Koordinierungsteam befassen sich mit sogenannten „**Epics**“. Das sind Anforderungen, die einen mittleren Umsetzungshorizont – typischerweise ein Quartal - haben und die für die weitere Detaillierung in **Storys, also kleinere Arbeitspakete**, aufgeteilt werden. Ein **Epic** kann für sich alleinstehend oder als Bestandteil einer **Initiative** entstehen. Für die Planung der Umsetzung der Epics gehört eine entsprechende **Quartalsplanung**, heruntergebrochen auf einzelne Sprints, zu den Aufgaben des Produkt- bzw. Koordinierungsteams.

Das **Umsetzungsteam** übernimmt bei software-getriebenen Produkten die technische Umsetzung von Anforderungen und berät das Produktteam bei der Prüfung unterschiedlicher Umsetzungsoptionen. Grundsätzlich kann ein Umsetzungsteam auch in einem **nicht-technischen Umfeld eingesetzt** werden. Dies ist bei Produkten der Fall, die von einer bestimmten Fachexpertise geprägt sind oder bei denen eine Dienstleistung den Kern des Produkts bildet. Ein Beispiel wäre ein „Team Recht“, für ein Produkt, in dem die Gestaltung von rechtlichen Regelwerken eine zentrale Rolle spielt. Wie beim Produktteam kann es je nach Produktgröße- oder Zuschnitt mehrere Umsetzungsteams geben. Das Umsetzungsteam

³³ Mögliche Formate sind die Produktteam-Sprintplanung und weitere, an agilen Frameworks orientierte Terminformate



befasst sich mit der Umsetzung von **Storys**. Eine Story kann für sich alleinstehend oder als Bestandteil eines Epics entstehen. Storys lassen sich üblicherweise in einer Sprintlänge (Zeithorizont 2-4 Wochen) umsetzen³⁴. Das Umsetzungsteam erstellt hierfür eine entsprechende **Sprintplanung**.

Folgende Abbildung fasst zusammen, mit welcher Größe von Anforderungen sich die jeweiligen Gremien befassen:

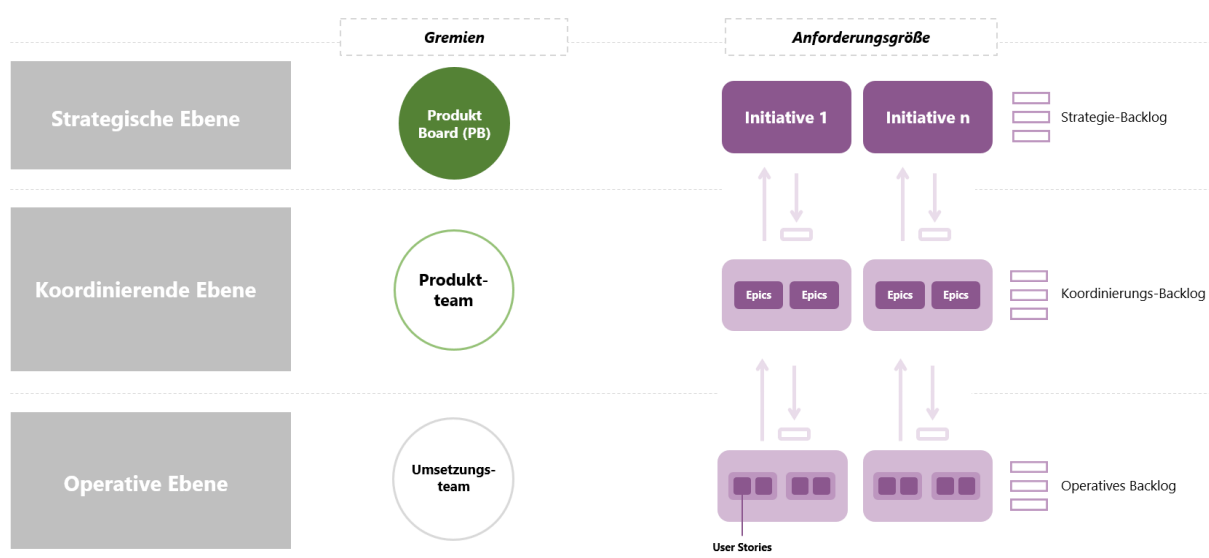


Abbildung 15: Je nach Größe der Anforderung sind unterschiedliche Ebenen für die Bearbeitung zuständig

6.5 Rollen innerhalb der Gremien

Zum festen Bestandteil des Baukastens zählen neben den Ebenen und Gremientypen die Rollen, die sich innerhalb der Ebenen und Gremien befinden. In den Gremien gibt es auf jeder Ebene jeweils ein Trio aus einer **technischen**, einer **fachlichen** und einer **organisatorischen** Schlüsselrolle, das sich für die Arbeitsorganisation innerhalb von Teams bewährt hat.³⁵ Zu diesem Trio gesellen sich weitere Rollen. Zudem können zusätzliche Rollen auch nur temporär vergeben werden, wenn bspw. ein Projekt dies für eine bestimmte Phase notwendig macht.

³⁴ In der Regel bilden mehrere Sprints zusammen einen Release-Zyklus.

³⁵ Smart, Jonathan (2020) Sooner Safer Happier: Antipatterns and Patterns for Business Agility. IT Revolution Press.



Hinweis zur Besetzung der Rollen

Prinzipiell kann eine Person mehrere der dargestellten Rollen übernehmen. Dies ist abhängig von der Größe und Art des Produkts sowie von den verfügbaren Ressourcen.

Im Folgenden werden zunächst die oben genannten Schlüsselrollen eingeführt (Überblick siehe Abbildung 16).

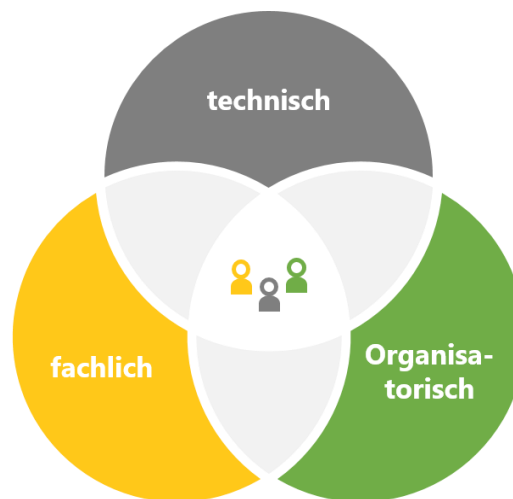



Abbildung 16: Dreiklang der Rollen, die sich auf jeder Ebene wiederfinden

Fachliche Rolle	
	Die zentrale Frage, mit der sich die fachliche Rolle auseinandersetzt lautet „Was soll getan werden?“ . Der Auftrag lässt sich mit dem englischen Slogan „Build the right thing“ gut zusammenfassen. Charakteristisch für die fachliche Rolle sind ein starker Kundenfokus und der regelmäßige Austausch mit Stakeholdern aus der Produktlandschaft. Zudem setzt sich die fachliche Rolle intensiv mit den Auswirkungen wirtschaftlicher und politischer Einflüsse auf das Produkt auseinander. Diese Rolle wird z. B. durch ein/e Produktmanager:in ³⁶ übernommen.

³⁶ Detailbeschreibungen der hier genannten Einzelrollen in Kapitel 6.9



Technische Rolle



Im Zentrum der **technischen Rolle** steht die Frage: „Wie erzielen wir die beste technische Umsetzung innerhalb der Architektur und konform zu bestehenden Richtlinien und Standards?“. Die Rolle fokussiert sich nach innen in Richtung der produkt-spezifischen Architektur, nach außen in Richtung der föderalen IT-Architektur. Diese Rolle übernimmt z. B. der **Technical Lead** oder ein **Enterprise Architekt**. Der Auftrag an die technische Rolle lässt sich mit dem englischen Slogan „**Build the thing right**“ zusammenfassen.

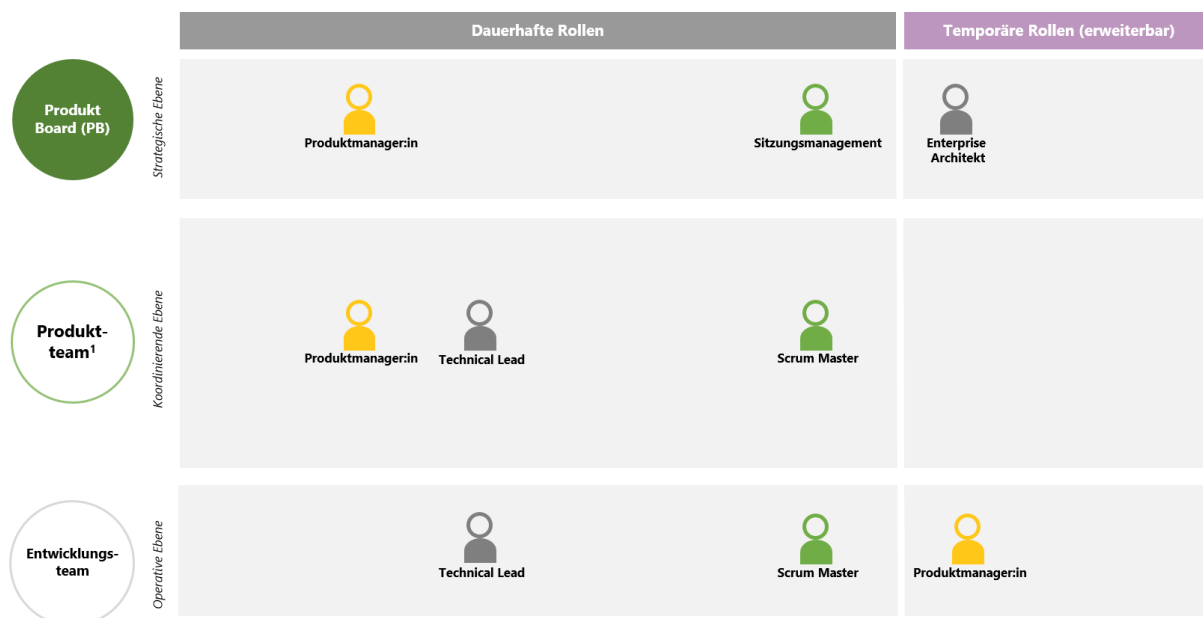
Organisatorische Rolle



Aufgabe der **organisatorischen Rolle** ist es, über die Gestaltung der Zusammenarbeit in den jeweiligen Teams und Gremien die Erreichung der festgelegten Ziele zu fördern. Der Fokus der Rolle ist stark nach innen ausgerichtet und zielt darauf ab, Teams bestmöglich bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu unterstützen. In agilen Strukturen kann diese Rolle z. B. durch einen **Scrum Master** wahrgenommen werden. In eher klassischen Strukturen durch eine Projektleiterin oder einen Projektleiter. Im Kontext der Unterstützung klassischer Gremienarbeit kann diese Rolle z. B. durch das Sitzungsmanagement wahrgenommen werden. Der Auftrag an die organisatorische Rolle lässt sich auf Englisch als „**Build the thing fast**“ zusammenfassen.

Im Ergebnis finden sich die drei genannten Rollen (fachlich, technisch, organisatorisch) auf jeder Ebene wieder (jeweils in gelb, grün oder grau dargestellt, siehe Abbildung 17). Bei der Besetzung der Gremien wird zwischen **dauerhaften Rollen** (feste Besetzung) und **temporären Rollen** (anlassbezogene Beteiligung) unterschieden³⁷.

³⁷ Temporäre Rollen werden typischerweise aufgrund ihrer spezifischen Expertise zu regelmäßig wiederkehrenden Anlässen hinzugezogen. Weitere Gastrollen können dazukommen. Detaillierte Beschreibungen der hier aufgeführten Einzelrollen finden sich in Kapitel 6.9..



¹In Steuerungsansatz 2 + 3 kann zusätzlich ein Proxy-Product Owner des Umsetzungspartners vertreten sein.

Abbildung 17: Die drei Schlüsselrollen finden sich auf jeder Ebene wieder

Dauerhafte Rollen im **Produktboard** sind für den/die Produktmanager:in und das Sitzungsmanagement vorgesehen. Je nach Bedarf kann ein Enterprise Architekt zur Beurteilung architektureller Aspekte im Sinne der technischen Rolle hinzugezogen werden.

Im **Produktteam** sind Produktmanager:in, Technical Lead und Scrum Master dauerhafte Vertreter. Der Technical Lead wird üblicherweise durch einen externen Dienstleister bereitgestellt. Dadurch, dass der/die Produktmanager:in sowohl im Produktboard als auch im Produktteam vertreten ist, entsteht eine Kopplung zwischen strategischer und koordinierender Ebene. Der Technical Lead verknüpft durch seine Teilnahme im Produktteam und Umsetzungsteam die koordinierende und die operative Ebene.

Eine wichtige Unterscheidung im Steuerungsansatz 2 und 3 gegenüber Steuerungsansatz 1 besteht darin, dass zusätzlich zum Produktmanager bzw. zur Produktmanager:in ein sogenannter „Proxy Product Owner“ (Proxy PO) eingesetzt werden kann. Er übernimmt die Aufgaben eines Product Owners, die zu den Teilaufgaben im Produktmanagement gehören. Der Proxy PO kann entweder Partner oder Dienstleister sein. Für die genaue Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen FITKO-Produktmanager:in und Proxy PO (siehe Kapitel 7).



Product Owner und Proxy Product Owner (Proxy PO)

Ein **Product Owner** ist eine Schlüsselrolle in der modernen Produktentwicklung, die für die Definition und Priorisierung von Produkthanforderungen sowie die laufende Zusammenarbeit mit dem Umsetzungsteam verantwortlich ist.

Im Produktmanagement-Modell ist der/die Produktmanager:in gleichzeitig auch immer Product Owner. Seine Aufgaben können aber an einen **Proxy Product Owner** delegiert werden. Das Wort Proxy stammt aus dem Englischen und kann mit „Stellvertreter“ oder „Bevollmächtigter“ übersetzt werden

Neben den drei genannten Schlüsselrollen enthält der Baukasten pro Gremium weitere dauerhafte und temporäre Rollen, so wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

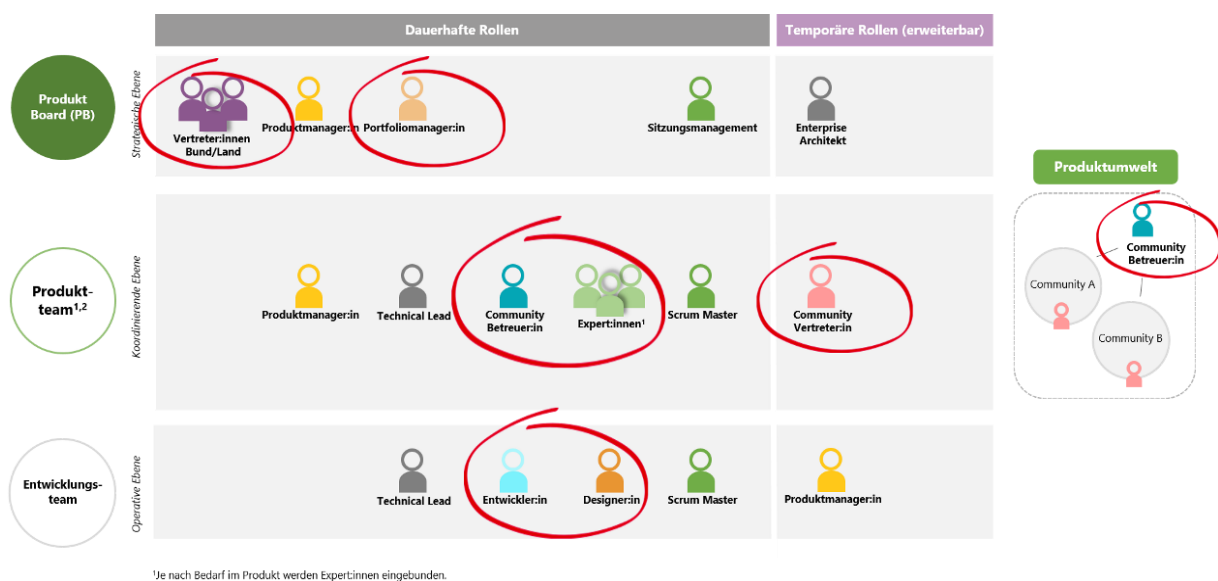


Abbildung 18: Weitere Rollen je Gremium

Dauerhafte Mitglieder des Produktboards sind **Vertreter:innen aus Bund und Ländern**. (Details zur Besetzung des Produktboards siehe Kapitel 6.10). Ein/e **Portfoliomanager:in** zählt perspektivisch ebenfalls zur festen Besetzung des Produktboards (siehe hierzu auch offener Punkt 19).



6.6 Stakeholderbeteiligung und Abbildung der Community- und Verbundstrukturen

Im Gremienbaukasten werden die Produktgremien und -teams als Teil der **Produktorganisation** verstanden. Dazu gehören die bereits vorgestellten Gremientypen (Produktboard, Koordinierungs-, Produkt-, und Umsetzungsteam) sowie die darin vertretenen dauerhaften und temporären Rollen. Darüber hinaus werden jedoch auch die Rollen der sogenannten **Produktumwelt** berücksichtigt, die außerhalb der Produktorganisation angesiedelt sind. Der Begriff der „Produktumwelt“ bezieht sich auf vorhandene föderale Verbund- und Nutzer-Strukturen, in denen sich Stakeholder zusammenschließen, um gemeinsam ihre Interessen zu vertreten. Diese Strukturen können sowohl eher lose Netzwerke als auch etablierte und institutionalisierte Gruppen umfassen. Im Folgenden werden derartige Strukturen der Produktumwelt jeweils allgemein als „Community“ bezeichnet. Exemplarisch lassen sich folgende Arten von Communitys unterscheiden

- Communitys, die für das operative Geschäft und die Entwicklung des Produkts notwendig sind (z. B. Anbindungsrunden, Datenpartner)
- Informations- und Disseminationsformate (z. B. Herstellerforen, Expert:innen, Coaches, Multiplikator:innen, Botschafter:innen, Fachöffentlichkeit)
- Nutzenden-Communitys
- Communitys of Practice

Vertreter:innen der Communities können hierbei eine besondere Rolle einnehmen und fest oder anlassbezogen in das Produkt- oder Koordinierungsteam aufgenommen werden. Ebenso ist grundsätzlich die Etablierung oder Neugründung einer Community als eigenständiges Produkt- oder Umsetzungsteam denkbar. In beiden Fällen werden die Communitys so fester Teil der Produktorganisation. Darüber hinaus ist insbesondere auch die informative oder konsultative Einbindung von Communitys über Event-Formate (z. B. Produktmessen, Barcamps) möglich.

Als Pendant zu einer/m einer Community-Vertreter:in oder einer Community ist in der FITKO eine Community-Betreuung vorgesehen.

Die konkrete Ausgestaltung der Community-Einbindung wird in der Validierungsphase weiterentwickelt (siehe Offener Punkt 15).



6.7 Zielbild für eng vernetzte Produkte

Eines der Grundprinzipien des neuen Gremienzielbilds lautet, dass eng vernetzte Produkte in ganzheitlichen Zusammenhängen betrachtet werden müssen. Vom Grundaufbau (Ebenen, Gremien, Rollen) ist das Gremienmodell für vernetzte Produkte identisch zum Modell der eher für sich alleine stehenden Produkte. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass für vernetzte Produkte ein zusätzlicher Baustein, das sogenannte **Koordinierungsteam**, notwendig ist. Das Koordinierungsteam steuert produktübergreifende Anforderungen und die produktübergreifende Umsetzung. In diesem Fall ist außerdem das Produktboard für die Gesamtstrategie der vernetzten Produkte zuständig (siehe Abbildung 19): Es gibt dann nur noch ein gemeinsames Produktboard für diese Produkte.

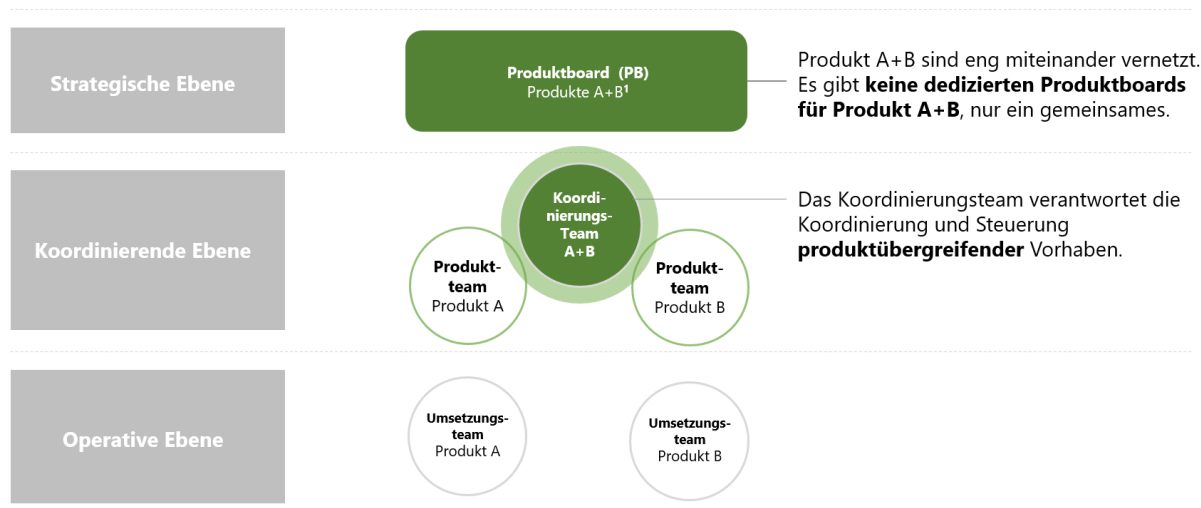


Abbildung 19: Im Zielbild für Variante 2 gibt es ein gemeinsames Produktboard und ein Koordinierungsteam, das übergreifende Anforderungen koordiniert

Die Produkte A und B in Abbildung 19 sind eng miteinander vernetzt. Das Produktboard ist für beide Produkte zuständig, darüber hinaus gibt es keine dedizierten Produktboards für A oder B. Das Koordinierungsteam verbindet die Produktteams beider Produkte und steuert übergreifende Anforderungen. Sowohl im Koordinierungsteam als auch im Produktboard sind jeweils die Produktmanager:innen beider Produkte vertreten. Der/die Enterprise Architekt:in ist im Koordinierungsteam für die produktübergreifende Architektur zuständig. Auf Ebene des Produktteams wird diese Person anlassbezogen eingebunden.



6.8 Steckbriefe der Gremien

Für jedes Gremium ist in einem Steckbrief zusammengefasst, welche Rollen, Aufgaben und Terminformate vorgesehen sind. Dieses Standardset dient als Grundlage für den Aufbau der Gremienstrukturen. Der Aufgabenkatalog im Anhang Nr. 2 enthält darüber hinaus je Aufgabe eine detaillierte Beschreibung.

Das Produktboard

Strategische Ebene

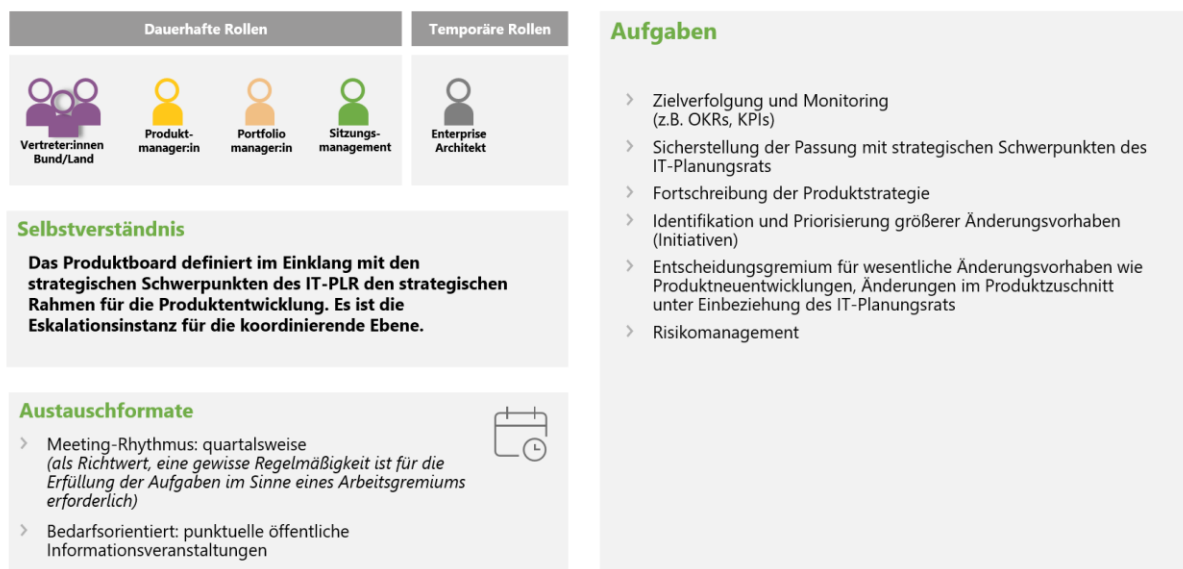


Abbildung 20: Steckbrief Produktboard



Das Koordinierungsteam

Koordinierende Ebene

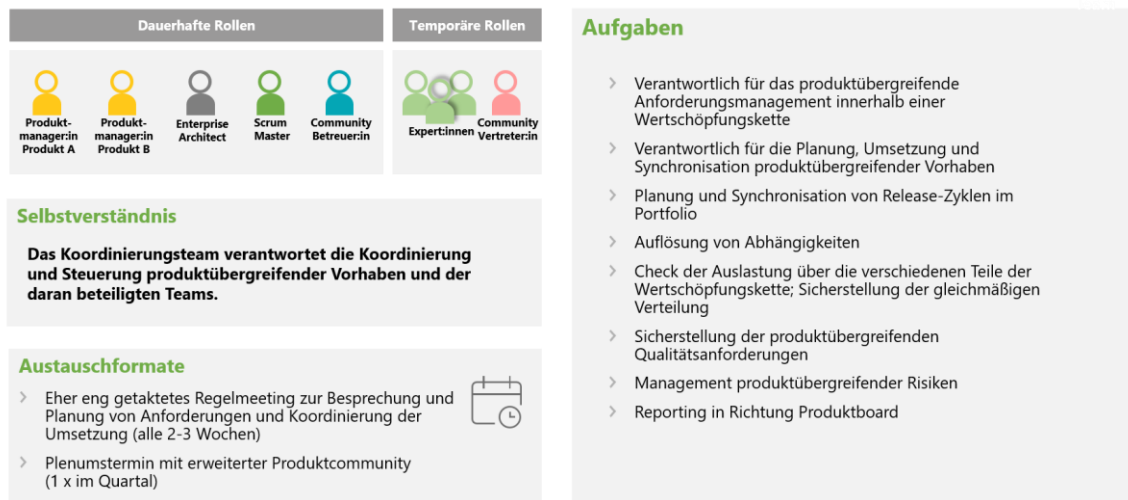


Abbildung 21: Steckbrief Koordinierungsteam

Das Produktteam

Koordinierende Ebene



Abbildung 22: Steckbrief Produktteam



Das Umsetzungsteam

Operative Ebene

Produktmanagement
Team





Abbildung 23: Steckbrief Umsetzungsteam



6.9 Steckbriefe der Einzelrollen

Für jede Einzelrolle³⁸ ist in einem Steckbrief zusammengefasst, welche zentralen Aufgaben und Gremienzugehörigkeiten vorgesehen sind. Dieses Standardset dient als Grundlage für die Besetzung der Rollen innerhalb der Gremien.

Rolle	Vertreter:in Bund/Land im Produktboard 
Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none">> Vertreter:in der öffentlichen Verwaltung, die aufgrund ihrer Fachexpertise und Zuständigkeit Einfluss auf die Entwicklung und Gestaltung eines Produkts hat.
Relevante Gremien	Produktboard
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">> Mitarbeit an allen Aufgaben des Produktboards> Beschlussfassung> Ggf. Patenstatus für Initiativen

Rolle	Produktmanager:in 
Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none">> Der/die Produktmanager:in ist die Person, die als Repräsentant:in der Nutzenden agiert und deren Bedarfe in Anforderungen übersetzt. Sie entwickelt in Abstimmung mit dem Produktboard die Produktstrategie. Sie ermittelt die Produkthanforderungen und steuert deren Umsetzung, unterstützt durch Technical Lead.> Der/die Produktmanager:in ist Entscheidungsinstanz im Produktteam
Relevante Gremien	Produktteam (dauerhaftes Mitglied) Produktboard (dauerhaftes Mitglied) Verknüpfung der strategischen und koordinierenden Ebene
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">> Jahres- und Quartalsplanung> Fachliche Weiterentwicklung des Produkts

³⁸ Je nach Größe des Produkts, Arbeitsvolumen, kognitiver Last und Ressourcenverfügbarkeit können Rollen auf mehrere Personen übertragen werden, siehe auch Kapitel 6.1




- > Anforderungsmanagement und Nutzforschung
- > Management Haushalt, Finanzen und Verträge
- > Berichtswesen, Controlling, Compliance, Schnittstelle zum Produktboard
- > Dienstleistersteuerung
- > Wissensmanagement
- > Risiko- und Qualitätsmanagement
- > Stakeholdermanagement
- > Produktkommunikation, -marketing und Fachöffentlichkeitsarbeit

Rolle	Proxy Product Owner (Proxy PO) 
Selbstverständnis	> Der Proxy PO agiert als Stellvertreter des/der Produktmanager:in und übernimmt entweder einen Teil (im Steuerungsansatz 2) oder alle (im Steuerungsansatz 3) Aufgaben, die zu den typischen Aufgaben eines Product Owners zählen. Diese Aufgaben (s.u.) übernimmt im Steuerungsansatz 1 der FITKO-Produktmanager
Relevante Gremien	Produktteam (dauerhaftes Mitglied) Produktboard (mindestens im Steuerungsansatz 3 als dauerhaftes Mitglied)
Zentrale Aufgaben	> Fachliche Weiterentwicklung des Produkts > Anforderungsmanagement und Nutzforschung > Erstellung der Produkt-Roadmap > Wissensmanagement > Management der Produktrisiken > Stakeholdermanagement

Rolle	Enterprise Architekt 
Selbstverständnis	> Der/die Enterprise Architekt:in gewährleistet, dass die Produkte des IT-Planungsrats den bestehenden Standards und Richtlinien entsprechen und agiert als Bindeglied zum föderalen IT-Architekturboard. Der/die




	<p>Enterprise Architekt:in stellt sicher, dass Produkte gemäß dem angestrebten Bild der föderalen IT-Architektur weiterentwickelt werden³⁹.</p> <ul style="list-style-type: none">› Diese Rolle wird durch Mitarbeitende der Abteilung Architekturmanagement, Projekte und Standards (APS) der FITKO wahrgenommen.
Relevante Gremien	<p>Koordinierungsteam Anlassbezogen im Produktboard, Produktteam und Umsetzungsteam.</p>
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">› Erstellung einer strategischen Architektur-Roadmap und Gestaltung des Zielbilds für die Architektur der Wertschöpfungskette› Gewährleistung der Weiterentwicklung im Einklang mit den bestehenden Standards und Richtlinien› Beratung der verschiedenen Gremien und Teams (Produktboard, Produktteam- oder Koordinierungsteam, Umsetzungsteam) bei der Bewertung von Technologien, Lösungen und Anwendungen› Identifikation und Bewertung von Risiken in Bezug auf die IT-Architektur› Review und Sicherung der Qualität der implementierten Architektur

Rolle	Technical Lead	
Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none">› Der Technical Lead ist für die technische Weiterentwicklung eines Produkts verantwortlich. Die Person führt und unterstützt das Umsetzungsteam bei der Umsetzung der Arbeitspakete› Üblicherweise wird der Technical Lead durch einen externen Dienstleister bereitgestellt› Häufig ist der Technical Lead Software Architekt oder Senior Entwickler	
Relevante Gremien	<p>Produktteam Umsetzungsteam</p>	
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">› Management der Produktarchitektur› Umsetzungssteuerung Software, Daten, Content und Design› Entwicklung und Abstimmung von Standards (produktbezogen)	

³⁹ vgl. Produktkriterium SK 1 – Produktzuschnitt in Anhang 1




- > Test & Release Management
- > Management IT-Sicherheit
- > Steuerung des Betriebs


Rolle	Expert:in 
Kurzbeschreibung	Akteur:in, der/die über umfangreiches Fachwissen in einer für das Produkt relevanten Disziplin verfügt. Denkbar sind Expert:innen für: <ul style="list-style-type: none">– UX/UI– Didaktik (z.B. im Kontext eGov-Campus)– Datenqualität– künstliche Intelligenz– Datenformate und Standards (z.B. XzuFi)
Relevante Gremien	Produktteam Koordinierungsteam
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">> Beratung bei fachspezifischen Fragestellungen> Mitarbeit in Projektkontexten

Rolle	Community Vertreter:in 
Kurzbeschreibung	Der/die Community Vertreter:in ist Mitglied einer Community und vertritt die Interessen und Positionen der Community. Beispiele für Communitys in Verbundstrukturen: <ul style="list-style-type: none">– Redaktionsverbund bei FIM– Datengeber bei GovData– 115-Verbund Weitere Nutzenden-Communités <ul style="list-style-type: none">– Fachverfahrenshersteller– Coaches– Formularhersteller
Relevante Gremien	Produktteam



Zentrale Aufgaben	Koordinierungsteam <ul style="list-style-type: none">› Sprecherinnen von Verbänden von Redaktionen› Formulieren und Einbringen von Anforderungen und Interessen im Produktteam
--------------------------	---

Rolle	Community Betreuer:in 
Kurzbeschreibung	Die Community-Betreuung der FITKO fungiert als Bindeglied zwischen den Interessen einer Community und einem Gremium.
Relevante Gremien	Produktteam Koordinierungsteam
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">› Direkter Ansprechperson für Communities› Regelmäßiger Austausch mit Community› Organisation von Community-Events› Schnittstelle zwischen Community und Produktteam/Anforderungsmanagement

Rolle	Scrum Master / Projektleitung / Agile Coach 
Kurzbeschreibung	Organisator und Koordinator der Zusammenarbeit in den Produktteams. Je nach Methode wird diese Rolle durch den Scrum Master (agil) oder die Projektleitung (klassisch) wahrgenommen.
Relevante Gremien	Produktteam Koordinierungsteam
Zentrale Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">› Festlegung der Regelungen zur Zusammenarbeit (z. B. an agilen Arbeitsweisen orientiert)› Sicherstellung der Einhaltung der Regelungen zur Zusammenarbeit› Organisation und Moderation der erforderlichen Terminformate› Unterstützung des Teams bei der Erfüllung seiner Aufgaben› Frühzeitige Erkennung von Hindernissen, Konflikten und Hindernissen und Einleitung entsprechender Maßnahmen



- › Qualitätssicherung von Organisation und Prozessen
- › Durchführung regelmäßiger Retrospektiven

6.10 Rechtliche Ausgestaltung der neuen Gremienstrukturen

Das dargestellte Gremienmodell wird durch eine standardisierte **Geschäftsordnung** ergänzt.

Diese regelt die Besetzung, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Gremien und ihrer Mitglieder sowie Verfahren zum Zweck eines systematischen und effizienten Arbeitsablaufs, etwa Sitzungsablauf und Beschlussfassung. Die Geschäftsordnung orientiert sich soweit möglich und sinnvoll an den Prinzipien der neuen Geschäftsordnung des IT-PLR⁴⁰. Die Gremienstruktur und Verfahren werden grundsätzlich produktübergreifend einheitlich geregelt. Die Differenzierung der einzelnen Steuerungsansätze wird im Wesentlichen im Rahmen der Besetzung, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Gremien und Einzelrollen ausgestaltet (siehe hierzu Kapitel, 6.8 und 6.9 und 7).

Ein Entwurf einer standardisierten Geschäftsordnung für das Gremienzielbild wurde im Rahmen des Projekts erarbeitet. Bei der Erörterung dieses Entwurfs in verschiedenen Runden hat sich vor allem hinsichtlich der Regelungen zum Produktboard noch kein abschließender Konsens finden lassen. Daher wird für die weitere Ausarbeitung der standardisierten Geschäftsordnung eine Taskforce eingerichtet. Diese Taskforce soll u. a. prüfen, an welchen Stellen gegebenenfalls von der neuen Geschäftsordnung des IT-PLR abgewichen werden sollte bzw. diese sinnvollerweise im Abschnitt 4 um Regularien für die Produkte des IT-Planungsrates ergänzt werden könnte.

Insbesondere soll sich die Taskforce mit Fragestellungen der Besetzung der Gremien und deren Entscheidungsfindung befassen. Darunter fallen beispielsweise die Begrenzung der Anzahl ständiger Mitglieder im Produktboard, die mögliche Entscheidungsfindung im Konsensverfahren sowie die Mitwirkungsmöglichkeit aller an einem Produkt teilnehmenden Länder bzw. dem Bund, insbesondere bei wesentlichen Entscheidungen des Produktboards.

⁴⁰ vgl. <https://www.it-planungsrat.de/beschluss/beschluss-2023-40>



7 Aufgaben und Kompetenzen der Gremien und Rollen je Steuerungsansatz

Der grundsätzliche Auftrag zur Steuerung der Produkte für IT-PLR-Produkte liegt per Mandat des IT-PLR bei der FITKO. Durch die Wahl des Steuerungsansatzes werden Aufgaben und Kompetenzen auf Partner übertragen, um Produkte effizienter steuern zu können. Als beauftragte Institution für die Steuerung der IT-PLR-Produkte bleibt die FITKO jedoch immer rechenschaftspflichtig gegenüber dem IT-PLR und damit gesamtverantwortlich für den Erfolg der Produkte.

Daher ist es unerlässlich, dass wesentliche Bestandteile der Steuerung des Produkts immer bei der FITKO verbleiben müssen: Strategische Entscheidungen und solche, die unmittelbar Einfluss auf den Erfolg des Produkts haben, können daher auch unabhängig vom gewählten Steuerungsansatz nur im Einvernehmen mit der FITKO getroffen werden. Die Steuerungsansätze des Produktmanagement-Modell ermöglichen per Delegation durch die FITKO eine eindeutige Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den FITKO und ihren Partnern.

Für jeden der drei Steuerungsansätze wurde eine Musterausprägung entwickelt, die als Ausgangspunkt für die individuelle Aufgabenverteilung je Produkt gelten soll. Die Grundlage für die Zuordnung der Aufgaben und Kompetenzen bildet ein Aufgabenkatalog (ausführliche Version mit Erläuterung siehe Anhang Nr. 2). Die im Katalog aufgeführten Aufgaben werden von den verschiedenen Einzelrollen, Teams und Gremien wahrgenommen, die im Gremienzielbild vorgesehen sind.

Viele Aufgaben, insbesondere auf der koordinierenden und operativen Ebene, sind bewusst den dort agierenden Teams zugeordnet, um - im Einklang mit den in Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** formulierten Prinzipien - Selbstorganisation und Agilität zu ermöglichen und zu befördern.

Abbildung: 24 gibt einen Überblick über die Zuordnung der Aufgaben zu den zentralen Gremien **Produktboard**, **Produktteam** und **Umsetzungsteam**.



Produktboard		Produktstrategie, Initiativen, Zielverfolgung (z.B. OKRs, KPIs)
Produktteam	Fokus Produktmanager:in	Berichtswesen, Controlling, Compliance, Schnittstelle Produktboard
		Management Haushalt, Finanzen und Verträge
		Jahres- und Quartalsplanung
		Fachliche Weiterentwicklung, Umsetzungssteuerung
		Anforderungs- und Wissensmanagement, Nutzendenforschung
		Risiko- und Qualitätsmanagement
		Stakeholdermanagement, Marketing und Produktkommunikation
	Fokus Technical Lead	Management der Produktarchitektur, Schnittstelle Umsetzungsteam
Umsetzungsteam		Umsetzung Software, Daten und Design, Test- und Releasemanagement
		Management und Durchführung des IT-Betriebs, Störungsmanagement
		Dienstleistungen des Geschäftsbetriebs

Abbildung: 24 Überblick Aufgabenkatalog und Gremien-Zuordnung

Innerhalb des Produktteams ist außerdem dargestellt, ob die Aufgaben eher in den Verantwortungsbereich der/des Produktmanager:in oder des Technical Leads fallen. Das hier dargestellte Umsetzungsteam ist üblicherweise außerhalb der FITKO bzw. außerhalb eines Partners bei einem oder mehreren (IT-)Dienstleistern angesiedelt.



Um die Rollen und Verantwortlichkeiten der jeweils beteiligten Akteure innerhalb der Musterausprägungen klar benennen zu können, wurde ein Möglichkeitsraum von insgesamt drei Arten der Verantwortungsübernahme erarbeitet (siehe Abbildung 25)⁴¹. Das Ziel ist, die Delegation von Aufgaben zwischen den beteiligten Parteien in den verschiedenen Steuerungsansätzen deutlich zu veranschaulichen.

Nr.	Kompetenz	Definition	Symbol
1	Erteilt Freigabe	Eine Rolle ⁴² ist im kaufmännischen und juristischen Sinne rechenschaftspflichtig oder per Delegation via Geschäftsordnung oder Beauftragung dazu ermächtigt. Die Rolle gibt Projekte frei, genehmigt Aufgaben oder zeichnet Kosten und Rechnungen frei. Die Freigabe ist i.d.R. zwingend erforderlich. Die Freigabe muss immer eindeutig einer verantwortlichen Stelle zugewiesen sein.	
2	Operativ zuständig	Eine Rolle ist verantwortlich für die Durchführung einer Aktivität; ihr oder ihm obliegt die Durchführungsverantwortung.	
3	Mitspracheberechtigt im Freigabeprozess	Die Rolle ist berechtigt, bei einer Entscheidung miteinbezogen zu werden. Sie kann verlangen, zu bestimmten Themen informiert und gehört zu werden. Sollte es nicht zu einer Einigung kommen, darf sie verlangen, dass das Thema an das nächsthöhere Gremium eskaliert wird.	

Abbildung 25: Mögliche Entscheidungskompetenzen der Teams oder Einzelrollen

⁴¹ Die hier dargestellten Arten von Verantwortlichkeiten orientieren sich grob an dem Konzept der RACI-Matrix. RACI steht für vier Rollen, die per Matrix Aufgaben zugeordnet werden: Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Die Verantwortlichkeiten wurden an die Gegebenheiten der Steuerungsansätze im Produktmanagement angepasst. Außerdem wurde eine vereinfachte Systematik gewählt, da sich die Anwendung von RACI in der Praxis häufig als sehr komplex herausgestellt hat.

⁴² Einordnung des Begriffs Rolle: Neben einer Einzelrolle kann auch ein Team verantwortlich sein



7.1 Musterausprägung im Steuerungsansatz 1 (FITKO als Owner)

Abbildung 26 fasst die Übernahme der Aufgaben durch die FITKO im Steuerungsansatz 1 zusammen. Der oder die Dienstleister übernehmen vor allem die beim Umsetzungsteam angesiedelten Aufgaben und unterstützen die FITKO operativ bei einigen weiteren Aufgaben .

			FITKO	Dienstleister
Produktboard		Produktstrategie, Initiativen, Zielverfolgung (z.B. OKRs, KPIs)	✓	
Produktteam	Fokus FITKO- Produktmanager:in	Berichtswesen, Controlling, Compliance, Schnittstelle Produktboard	✓	
		Management Haushalt, Finanzen und Verträge	✓	
		Jahres- und Quartalsplanung	✓	
		Fachliche Weiterentwicklung, Umsetzungssteuerung	✓	
		Anforderungs- und Wissensmanagement, Nutzendenforschung	✓	
		Risiko- und Qualitätsmanagement	✓	
	Stakeholdermanagement, Marketing und Produktkommunikation	✓		
	Fokus Technical Lead	Management der Produktarchitektur, Schnittstelle Umsetzungsteam	✓	
Umsetzungsteam		Umsetzung Software, Daten und Design, Test- und Releasemanagement	✓	
		Management und Durchführung des Betriebs, Störungsmanagement	✓	

Abbildung 26: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 1





7.2 Musterausprägung im Steuerungsansatz 2 (FITKO als Partner)

Im Steuerungsansatz 2 arbeitet die FITKO entweder bei einem Teilbereich des Produkts oder in allen Bereichen eng mit einem **Umsetzungspartner**⁴³ zusammen. Abbildung 27 gibt einen Überblick darüber, wie die Verteilung der Aufgaben und **Kompetenzen in einem durch einen Umsetzungspartner übernommenen Teilbereich** aussehen könnte. Die Abbildung macht außerdem ersichtlich, welche der Aufgaben durch einen Proxy PO (Definition der Rolle siehe Kapitel 6.5) des Umsetzungspartners wahrgenommen werden können.

Die FITKO ist Mitglied im Produktboard und ist dort i.d.R. durch ihre:n Produktmanager:in vertreten. In einer Scharnierfunktion zwischen strategischer und koordinierender Ebene bereitet die/der Produktmanager:in die dort angesiedelten Aufgaben vor, z. B. durch Ausarbeitung und Pflegeder Produktstrategie. Dabei wird er/sie vom gesamten Produktteam und insbesondere dem Proxy-PO unterstützt. Näheres regelt die standardisierte Geschäftsordnung (siehe hierzu Kapitel 6.10).

Im Fokus der/des FITKO-Produktmanager:in liegen im Steuerungsansatz 2 die Operationalisierung der Produktstrategie in der Jahres- und Quartalsplanung, das strategische Anforderungsmanagement sowie weitere übergeordnete Aufgaben wie Controlling und Finanzen sowie das Stakeholdermanagement und die Produktkommunikation. Klassische Produkt-Owner-Aufgaben wie die fachliche Weiterentwicklung des Produkts sowie das operative Anforderungsmanagement übernimmt der Proxy PO des Umsetzungspartners. Die FITKO ist bei diesen Aufgaben allerdings mitspracheberechtigt im Sinne der Kompetenz (Nr. 3 aus Abbildung 25).

Das Management der Produktarchitektur verbleibt als Kompetenz bei der FITKO. Die Aufgaben des Umsetzungsteams übernimmt ein externer Dienstleister. Der Umsetzungspartner steuert den Dienstleister. Die FITKO ist jeweils mitspracheberechtigt.

⁴³ Bezeichnung des Partners im Steuerungsansatz 2



			FITKO	Umsetzungs- partner	Dienstleister
Produktboard		Produktstrategie, Initiativen, Zielverfolgung (z.B. OKRs, KPIs)	✓	⚙️	
Produktteam	Fokus FITKO- Produktmanager:in	Berichtswesen, Controlling, Compliance, Schnittstelle Produktboard	✓ ⚙️		
		Management Haushalt, Finanzen und Verträge	✓ ⚙️		
		Stakeholdermanagement, Marketing und Produktkommunikation	✓ ⚙️	⚙️	
	Fokus Proxy PO	Jahres- und Quartalsplanung	✓	⚡ ⚙️	
		Fachliche Weiterentwicklung, Umsetzungssteuerung	⚡	✓ ⚙️	
		Anforderungs- und Wissensmanagement, Nutzendenforschung	⚡	✓ ⚙️	
		Risiko- und Qualitätsmanagement	⚡	✓ ⚙️	
	Fokus Technical Lead	Management der Produktarchitektur	✓	⚡ ⚙️	
Umsetzungsteam	Umsetzung Software, Daten und Design, Test- und Releasemanagement	⚡	✓	⚙️	
	Management und Durchführung des Betriebs, Störungsmanagement	⚡	✓	⚙️	

Abbildung 27: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 2



7.3 Musterausprägung im Steuerungsansatz 3 (FITKO als Auftraggeber)

Im Steuerungsansatz 3 wird ein großer Anteil des operativen Produktmanagements durch den Produktbeauftragten⁴⁴ übernommen.

Sowohl die FITKO als auch der/die Produktbeauftragte entsenden ein Mitglied in das Produktboard. Näheres regelt die standardisierte Geschäftsordnung. Der Steuerungsansatz drei zeichnet sich dadurch aus, dass eine noch stärkere Delegation von Aufgaben und Kompetenzen von der FITKO an einen Produktbeauftragten erfolgt. Die FITKO bleibt jedoch verantwortlich für wesentliche Bereiche wie z.B. die Produktstrategie, das Produktcontrolling oder das Management des Haushalts (siehe Abbildung 28).

Die Produkt-Owner-Aufgaben sowie die fachliche Weiterentwicklung des Produkts und das Anforderungsmanagement aber auch das Stakeholdermanagement und das Marketing liegen in der Freigabe- und Durchführungsverantwortung beim Umsetzungspartner. Der Umsetzungspartner setzt hier typischerweise einen Proxy PO ein. Strategische Entscheidungen und solche, die unmittelbar Einfluss auf den Erfolg des Produkts haben, können jedoch auch im Steuerungsansatz 3 nur im Einvernehmen mit der FITKO getroffen werden (siehe Kapitel 7).

Das Gleiche gilt für das Management der Produktarchitektur. Die Aufgaben des Umsetzungsteams übernimmt wie auch in Steuerungsansatz 1 und 2 ein externer Dienstleister, dessen Steuerung durch den Produktbeauftragten erfolgt.

⁴⁴ Bezeichnung des Partners im Steuerungsansatz 2



			FITKO	Produkt-beauftragter	Dienstleister
Produktboard		Produktstrategie, Initiativen, Zielverfolgung (z.B. OKRs, KPIs)	✓ ⚙️	⚙️	
Produktteam	Fokus FITKO-Produktmanager:in	Berichtswesen, Controlling, Compliance, Schnittstelle Produktboard	✓ ⚙️		
		Management Haushalt, Finanzen und Verträge	✓ ⚙️	⚙️	
	Fokus Proxy PO	Stakeholdermanagement, Marketing und Produktkommunikation	⚡	✓ ⚙️	
		Jahres- und Quartalsplanung	⚡	✓ ⚙️	
		Fachliche Weiterentwicklung, Umsetzungssteuerung	⚡	✓ ⚙️	
		Anforderungs- und Wissensmanagement, Nutzendenforschung	⚡	✓ ⚙️	
		Risiko- und Qualitätsmanagement	⚡	✓ ⚙️	
	Fokus Technical Lead	Management der Produktarchitektur	⚡	✓ ⚙️	
Umsetzungsteam		Umsetzung Software, Daten und Design, Test- und Releasemanagement	⚡	✓	⚙️






	Management und Durchführung des Betriebs, Störungsmanagement			
--	--	---	---	---

Abbildung 28: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 3



8 Zentrales Anforderungsmanagement

8.1 Die Prinzipien des Anforderungsmanagement-Prozesses

Die Produkte des IT-PLR arbeiten aufgrund ihrer unterschiedlichen Entstehungsgeschichten derzeit mit dezentralen Anforderungsmanagement-Prozessen. Die Folge: Es findet keine geregelte produktübergreifende Abstimmung statt. Aufgrund fehlender Transparenz ist oft unklar, welche Anforderungen einzelne Produkte bearbeiten. Mögliche Synergien können nur schwer erkannt und gehoben werden. Das neue Produktmanagement-Modell bündelt daher die unterschiedlichen Prozesse in einem zentralen Anforderungsmanagement-Prozess.

Produkt- und vorhabenübergreifendes Anforderungsmanagement

Das im Rahmen der Umsetzung des Produktmanagement-Modell zu etablierende Anforderungs- und Wissensmanagement bezieht neben den Produkten auch andere Vorhaben im föderalen IT-Ökosystem ein, insbesondere Standards, Referenzarchitekturen und föderale Projekte.

Der zentrale Anforderungsmanagement-Prozess hat eine reaktionsschnelle, partizipative und effiziente Produktentwicklung zum Ziel. Im Mittelpunkt steht die Einbindung von Bund, Ländern, Nutzenden, Communitys⁴⁵ und weiteren Stakeholder in strukturierte und transparente Prozesse, welche von der Anforderungseingabe bis zur Wertlieferung reichen. Ein zentrales Anforderungsmanagement-Tool unterstützt bei der Annahme und Analyse sowie der Identifikation produktübergreifender und architekturelevanter Aspekte. Der Anforderungsmanagement-Prozess orientiert sich an den Standards des IREB⁴⁶-Rahmenwerks.

Durch die Einführung des neuen Anforderungsmanagements werden drei zentrale Prinzipien verfolgt: Reaktionsschnelligkeit, Beteiligungszentrierung und Effizienz.

- Schlanke Entscheidungsprozesse und ein iteratives Vorgehen stellen die **Reaktionsschnelligkeit** sicher. Regelmäßige Priorisierungen von Anforderungen nach Kosten-Nutzen-Abwägungen geben den Rahmen, um die richtigen

⁴⁵ Erläuterung des Begriffs in Kapitel 6.5

⁴⁶ Für mehr Informationen siehe: <https://www.ireb.org/de>.



Produktentwicklungen anzustoßen und nicht zielführende Entwicklung schnell zu erkennen und rechtzeitig zu beenden.

- Das Prinzip der **Beteiligungszentrierung** sorgt für durchgängige Prozesstransparenz gegenüber den Stakeholdern, welche kontinuierlich in den Prozess einbezogen werden. Der Anforderungsmanagement-Prozess institutionalisiert weitere Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung, beispielsweise in Form von Feedbackschleifen zum ursprünglichen Anforderer und der aktiven Einbindung von Communitys. Eine frühzeitige Bewertung von Anforderungen bezüglich ihrer produktübergreifenden Relevanz ermöglicht die Identifikation von Synergien bei der Produktweiterentwicklung. Auf diese Art werden Ressourcen und Kosten gespart und die **Effizienz** erhöht. Der Prozess selbst soll sich dabei stetig weiterentwickeln und an die Bedürfnisse der Stakeholder angepasst werden.

8.2 Prozessschritte im Anforderungsmanagement-Prozesses

Der Anforderungsmanagement-Prozess setzt ein, sobald sich Bund, Länder, Nutzende, Communitys oder andere Stakeholder mit einer Idee zu einem IT-PLR-Produkt an die FITKO wenden. Der Anforderungsmanagement-Prozess besteht aus sechs Prozessschritten, die iterativ durchlaufen werden können (für eine vollständige, in BPMN2.0-modellierte Prozessdarstellung siehe Anhang 3):



Abbildung 29: Der Anforderungsmanagement-Prozess



(1) Bedarfsannahme

Bei der Bedarfsannahme werden Ideen als Bedarfe in das Anforderungsmanagement-Tool aufgenommen und einer formalen Qualitätsprüfung unterzogen. Im Zuge dieser Qualitätsprüfung werden Bedarfe unter anderem auf Redundanz sowie ihre richtige Unterteilung und Zuordnung geprüft. Im Anforderungsmanagement-Prozess können auf mehrere Arten Bedarfe eingebracht werden: Zum einen verfügen die Produkte bzw. Vorhaben auf der Koordinierungs-Ebene sowie der strategischen Ebene über eigene Eingangskanäle. Erfahrungsgemäß laufen auf der koordinierenden Ebene, vor allem im Produktteam, die meisten Bedarfe zusammen, entweder aus der Mitte des Produktteams selbst oder durch aktive Anforderungserhebung durch die/den Produktmanager:in bzw. Proxy-PO bei den Stakeholdern. Bei Unsicherheit hinsichtlich der Verortung bei einem Produkt oder Vorhaben kann die Zuordnung über eine zentrale Anforderungsredaktion erfolgen.

(2) Anforderungsanalyse

Im Zuge der Anforderungsanalyse wird der Bedarf zu einer Anforderung ausgearbeitet und ihr Umsetzungsaufwand sowie ihre Machbarkeit bestimmt. Abhängig von der Art der Anforderung und ihrer strategischen Relevanz wird bei diesem Prozessschritt die Strategische Ebene miteinbezogen (siehe Kapitel 8.3). Die Ideengeber und relevanten Stakeholder werden aktiv in die Ausarbeitung der Anforderung einbezogen.

(3) Priorisierung

Durch eine Priorisierung wird die Umsetzungsreihenfolge der Anforderungen festgelegt. Ziel ist es, Anforderungen so zu priorisieren, dass diese für die Nutzenden den größten Wert in angemessener Zeit liefern. Aus der Priorisierung ist eine grobe zeitliche Planung ableitbar. Zur Priorisierung stehen verschiedene Formate und Methoden zur Verfügung. Diese können Expert:innenrunden oder Planungsworkshops sowie gängige Schätzmethode wie WSJF⁴⁷ umfassen. Während die Fachlichkeit eine Einschätzung zur Dringlichkeit vornimmt, obliegt den Umsetzenden das Schätzen des Aufwands.

⁴⁷ WSJF steht für Weighted Shortest Job First. Für mehr Information siehe beispielsweise: <https://digitaleneuordnung.de/blog/wsjf-methode/>.



(4) Umsetzung

Die Lieferobjekte werden vorzugsweise in Iterationen umgesetzt. Die Art der Umsetzung obliegt den Umsetzungsteams der operativen Ebene in Rücksprache mit dem jeweils zugehörigen Produktteam der koordinierenden Ebene. Für die meisten Teams empfiehlt sich eine an Scrum oder Kanban angelehnte agile Vorgehensweise.

(5) Abnahme

Nach der Umsetzung werden die Lieferobjekte entsprechend der im Prozess festgelegten Abnahmekriterien abgenommen. Um ihren Fortschritt transparent und überprüfbar zu machen, werden regelmäßige Demos⁴⁸ durch die Umsetzungsteams durchgeführt, in der die (Teil-) Ergebnisse gezeigt werden.

Zudem finden regelmäßig Retrospektiven statt, um Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit zu identifizieren.

(6) Lieferung

Im Zuge des letzten Prozessschritts, der Lieferung, werden die technischen Komponenten geprüft und aktualisiert. Anschließend werden die Stakeholder über die Lieferung informiert und der Rollout durchgeführt.

8.3 Die Einbindung der Ebenen im Anforderungsmanagement-Prozess

Der Anforderungsmanagement-Prozess erstreckt sich über drei Ebenen, welche je nach Art der Anforderung (siehe Kapitel 8.4) unterschiedlich in den Prozess einbezogen werden. Es handelt sich hierbei um dieselben Ebenen, auf denen die Teams und Gremien (siehe Kapitel 6) angeordnet sind: die strategische, die koordinierende und die operative Ebene. Im Folgenden soll die Einbindung der Ebenen in den Anforderungsmanagement-Prozess dargestellt werden.

⁴⁸ kurz für „Demonstrationen“, also Live-Vorfürungen des aktuellen Entwicklungsstands des betreffenden Produkts

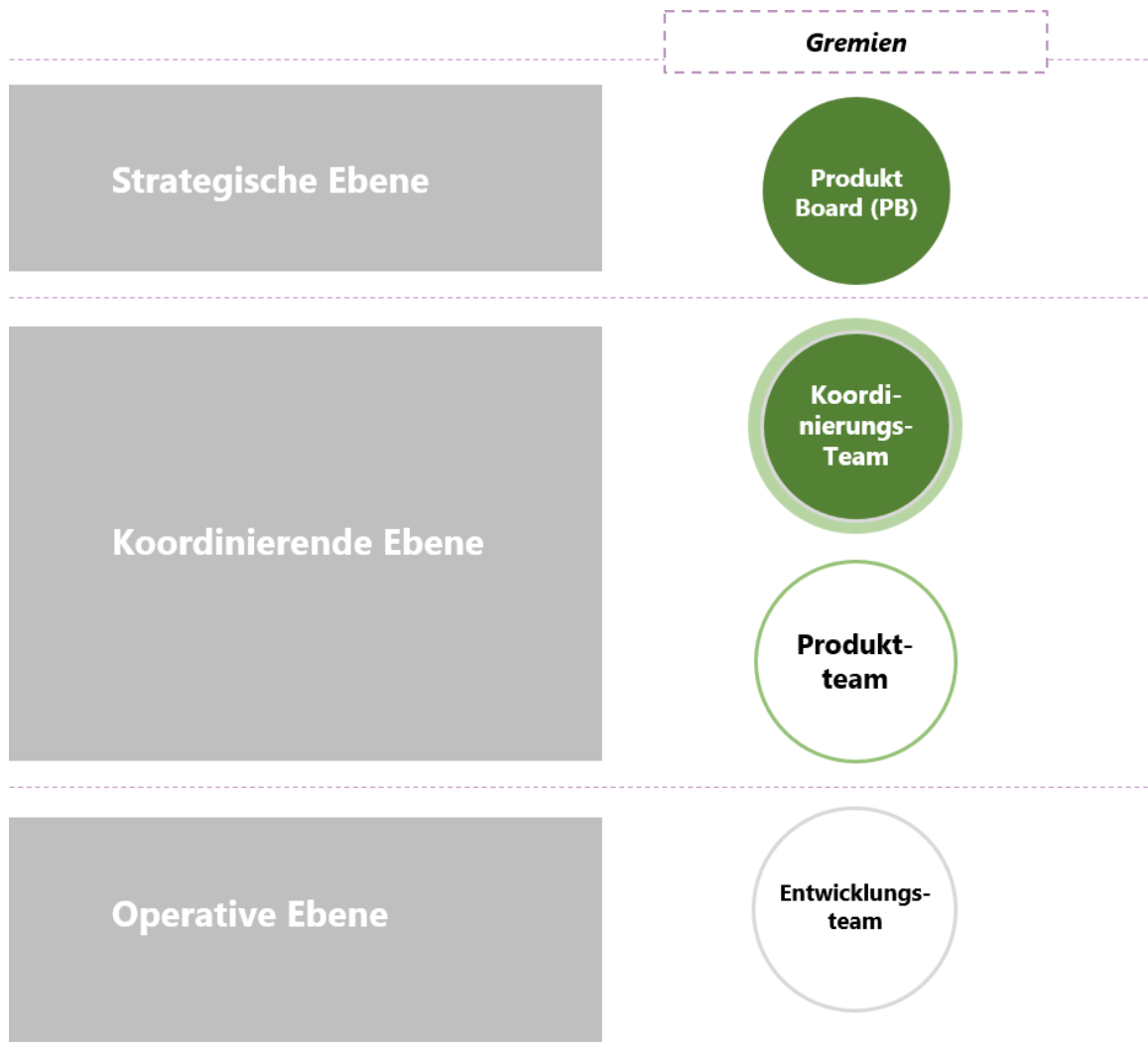


Abbildung 30: Die Ebenen des Anforderungsmanagement-Prozess

(1) Strategische Ebene

Die Strategische Ebene wird in den Anforderungsmanagement-Prozess einbezogen, wenn Anforderungen mit strategischer Bedeutung verhandelt werden. Im engen Austausch mit der koordinierenden Ebene wird die Anforderung ausgearbeitet. Anschließend bestimmt die Strategische Ebene die Umsetzungsreihenfolge. In der Strategischen Ebene sind die Produktboards (siehe Kapitel 6.4) angesiedelt. Jedes Produktboard verwaltet sein eigenes „Strategie-Backlog“, also einem Katalog mit ihm zugeordneten Anforderungen. In diesem



finden sich vornehmlich Anforderungen der Art „Initiative“ wieder (für mehr Informationen zu den Anforderungsgrößen, siehe Kapitel 8.4).

(2) Koordinierende Ebene

Die koordinierende Ebene ist für die Analyse und Ausarbeitung von mittelgroßen Anforderungen verantwortlich. Auf der koordinierenden Ebene sind die Produkt- und Koordinationsteams (siehe Kapitel 6.4) angesiedelt. Jedes Produkt- bzw. Koordinationsteam verfügt über ein eigenes „Koordinierungs-Backlog“, in dem sich alle zugeordneten Anforderungen befinden. In diesem finden sich vornehmlich Anforderungen der Art „Epic“ wieder (für mehr Informationen zu den Anforderungsarten, siehe Kapitel 8.4).

Um die Bedarfe der Nutzenden zu verstehen, steht die koordinierende Ebene im engen Austausch mit den relevanten Stakeholdern und Anforderungsgeber:innen. Sie bezieht diese proaktiv ein. Auch legt die koordinierende Ebene eine Umsetzungsreihenfolge für mittelgroße Anforderungen fest. Diese Priorisierung teilt sie mit der operativen Ebene, welche für die Umsetzung verantwortlich ist.

(3) Operative Ebene

Die operative Ebene ist neben der Unterstützung bei der Ausarbeitung und dem Schätzen von Anforderungen insbesondere für deren Umsetzung verantwortlich. Sie präsentiert regelmäßig (Teil-) Ergebnisse und führt Retrospektiven durch, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

Die operative Ebene setzt sich insbesondere aus (externen) Umsetzungsteams zusammen. Jedes Team verfügt über ein eigenes „Umsetzungs-Backlog“. In diesem finden sich vornehmlich Anforderungen der Art „Story“ wieder (für mehr Informationen zu den Anforderungsarten, siehe Kapitel 8.4).



8.4 Anforderungsgrößen im Anforderungsmanagement-Prozess

Eine wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung der Produkte des IT-Planungsrats⁴⁹ bildet die prozessual gesteuerte Bearbeitung von Anforderungen. Anforderungen können spezifische Eigenschaften und Probleme beschreiben. Zudem können sie die Nutzendenerwartung an ein Produkt ausformulieren.

Im AM-Prozess finden sich drei Größen von Anforderungen wieder: Initiativen, Epics und Storys, die grundsätzlich auf einer der oben genannten Ebenen bearbeitet werden (siehe Abbildung 31).

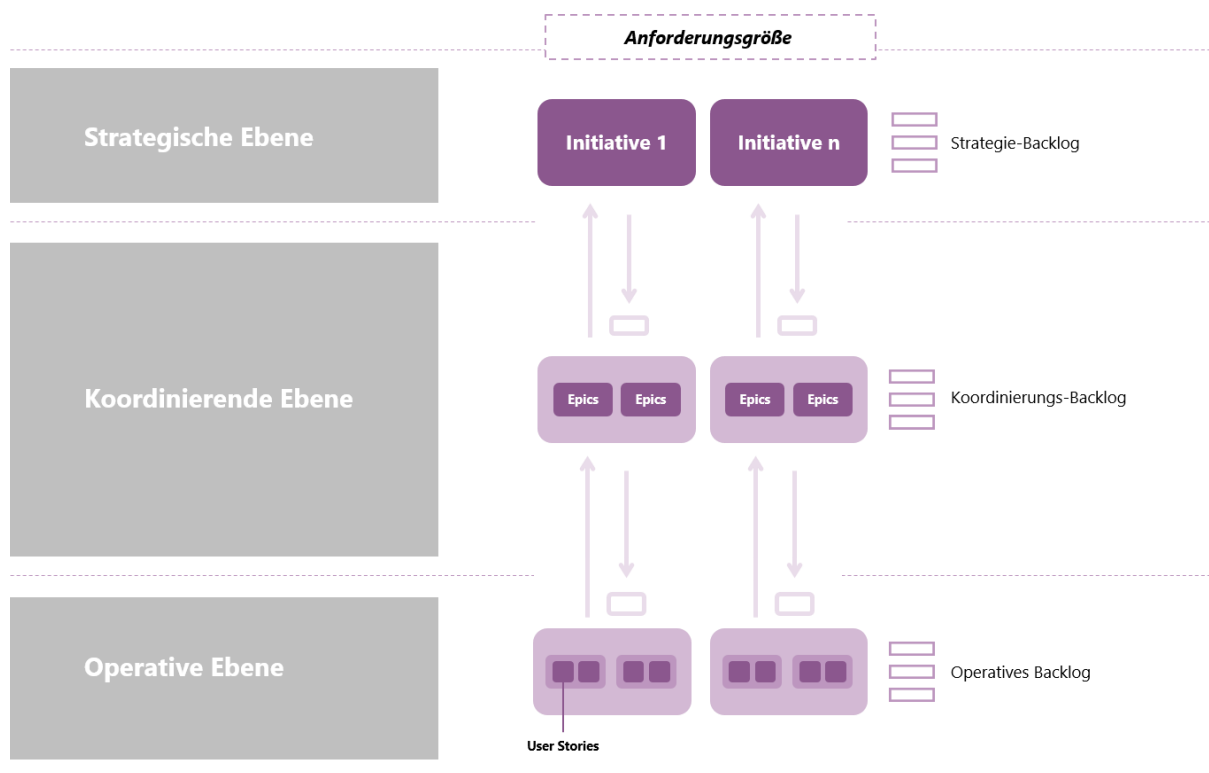


Abbildung 31: Die drei Anforderungsarten im Anforderungsmanagement-Prozess finden sich auf den drei Ebenen wieder

Eine **Initiative** stellt die umfangreichste Form von Anforderungen dar. Sie zeichnet sich in der Regel durch eine strategische Ausrichtung aus und wird auf einer hohen Abstraktionsebene formuliert. Initiativen werden von der Strategischen Ebene in Backlogs verwaltet und mit

⁴⁹ Neben Anforderungen an bestehende Produkte des IT-Planungsrats sind außerdem Anforderungen an neue Produkte sowie Anforderungen an die föderale IT-Architektur oder Standards eingeschlossen



Unterstützung der koordinierenden Ebene ausgearbeitet. Die Umsetzung einer Initiative beansprucht in der Regel einen erheblichen Zeitraum, oft weit mehr als 3 Monate. Eine Initiative lässt sich in mehrere Epics aufteilen. Im Zuge dieser Aufteilung wird die in Epics geteilte Initiative an die zuständigen Produkt- bzw. Koordinierungsteam der koordinierenden Ebene weitergereicht.

Ein **Epic** stellt eine Anforderung mittlerer Größe dar, die auf einer mittleren Abstraktionsebene formuliert wird. Die Verwaltung eines Epics erfolgt durch ein Produkt- bzw. Koordinierungsteam auf der koordinierenden Ebene. Die Umsetzung eines Epic erfordert in der Regel einen Zeitraum von ein bis drei Monaten. Ein Epic lässt sich in mehrere Storys aufteilen. Im Zuge dieser Aufteilung wird das in Storys geteilte Epic an die zuständigen Umsetzungsteams der Operativen Ebene weitergereicht.

Eine **Story** ist die kleinste Anforderungsart. Sie ist aus der Perspektive der Endnutzer:innen formuliert und wird auf der operativen Ebene betreut. Die Umsetzung einer Story nimmt üblicherweise bis zu vier Wochen in Anspruch.

Durch das Zusammenwirken von Initiativen, Epics und Storys ist für jede Ebene in dem für sie relevanten Detailgrad nachvollziehbar, wo im Prozess sich Anforderungen aktuell befinden.

Mit Blick auf die Abnahme von Anforderungen können Initiativen, Epics und Storys in direktem Zusammenhang stehen: Es gibt Initiativen, die aus mehreren Epics bestehen, die wiederum in verschiedene Storys geteilt werden. Sobald alle Storys abgenommen sind, die auf ein Epic einzahlen, findet die Abnahme des Epics statt. Sind alle Epics abgenommen, die auf eine Initiative einzahlen, so wird diese Initiative abgenommen. Aber: Nicht jede Story muss auch einem Epic zugeordnet sein. Und nicht jedes Epic zahlt zwangsläufig auf eine Initiative ein. Epics und Storys können losgelöst und für sich alleine bestehen.

8.5 Werkzeugunterstützung

Der in diesem Kapitel dargestellte Anforderungsmanagement-Prozess soll unter Berücksichtigung verschiedener Anforderungsarten und Ebenen in einem Anforderungsmanagement-Werkzeug abgebildet werden, welches zeitnah⁵⁰ ausgeschrieben wird. Ziel des Werkzeugs ist es, allen am Prozess beteiligten Personen einen Überblick über

⁵⁰ Geplant: bis Ende 2023



den Status von Anforderungen zu gewähren sowie das Erstellen neuer Anforderungen zu ermöglichen. Das Werkzeug wird so beschafft, dass künftige Änderungen am Anforderungsmanagement-Prozess ohne Entwicklungs- oder Customizing-Aufwände abgebildet werden können.



9 Offene Punkte

Das vorliegende Dokument ist eine erste Gesamtdokumentation zum Produktmanagementmodell. In folgender Tabelle sind die Themenblöcke zusammengefasst, die im Zuge der Validierungsphase weiter abgestimmt und konkretisiert werden.

ID	Thema	Erläuterung	Kapitelbezug
Themenblock Rechtliches			
1	Besetzung des Produktboards	Über die Besetzung des Produktboards konnte bislang kein Konsens mit allen beteiligten Expert:innen der föderalen Produktarbeit erzielt werden. Die Besetzung des Produktboards wird Gegenstand der einberufenen „Taskforce Geschäftsordnung“ sein.	Kapitel 6.10
2	Vorsitz im Produktboard	Die genaue Ausgestaltung des Vorsitzes wird innerhalb der „Taskforce Geschäftsordnung“ präzisiert.	Kapitel 6.10
3	Standardisierte Geschäftsordnung	Die Erstellung bzw. Weiterentwicklung des Zielbildes einer standardisierten Geschäftsordnung wird Gegenstand der Validierungsphase sein und wird innerhalb der „Taskforce Geschäftsordnung“ abgestimmt werden.	Kapitel 6.10
4	Einheitliche Teilnahme- und Nutzungsbedingungen	Die Erstellung des Zielbildes für Musterverträge sowie der Teilnahme- und Nutzungsbedingungen wird Gegenstand der nachfolgenden Projektphase sein.	Kapitel 5.3
Themenblock Anforderungsmanagement			
5	Gründung einer Taskforce Anforderungsmanagement	Mit Start der Validierungsphase wird eine „Taskforce Anforderungsmanagement“ gegründet. Die Taskforce befasst sich	Kapitel 8



		unter anderem mit den nachfolgenden Punkten 7-11.	
6	Aufgabe einzelner Rollen im Anforderungsmanagement-Prozess	Der Anforderungsmanagement-Prozess verbindet einzelne Prozessschritte derzeit mit Ebenen, nicht mit konkreten Rollen. Im Rahmen der Validierungsphase wird geprüft, an welchen Stellen eine Ergänzung der Schlüsselrollen und ihrer Aufgaben Mehrwerte stiftet.	Kapitel 8
7	Übergang einer Anforderung von der koordinierenden zur strategischen Ebene	Es ist differenzierter herauszuarbeiten, unter welchen Bedingungen eine Anforderung von der koordinierenden Ebene an die strategische Ebene übergeben wird. Die Ausgestaltung der Übergänge zwischen den jeweiligen Ebenen im Anforderungsmanagement-Prozess wird im Rahmen der Validierungsphase konkretisiert und erprobt.	Kapitel 8
8	Übergang und Schnittstelle zwischen Produktboard und Produktteam im Anforderungsmanagementprozess	Die Ausgestaltung der Übergänge zwischen den jeweiligen Ebenen im Anforderungsmanagement-Prozess (insbesondere Schnittstelle zwischen Produktboard und Produktteam) wird im Rahmen der Validierungsphase konkretisiert und erprobt.	Kapitel 8
9	Kriterien zur Bestimmung von Anforderungen mit strategischer Bedeutung	Im Rahmen der Validierungsphase ist zu konkretisieren, unter welchen Voraussetzungen eine Anforderung als strategisch relevant eingestuft wird, da dies Auswirkungen darauf hat, wann die strategische Ebene in den	Kapitel 8



		Anforderungsmanagement-Prozess einbezogen wird.	
10	Verhältnis und Kopplung Anforderungsmanagement-Werkzeug zu/mit bestehenden Systemen	In der Validierungsphase wird eine sinnvolle Systematik für das Zusammenspiel zwischen dem Anforderungsmanagement und den bisherigen produktspezifischen Systemen erarbeitet.	Kapitel 8
11	Umgang mit Anforderungen, die externe Stellen betreffen	In der Validierungsphase ist zu prüfen, wie mit Anforderungen umzugehen ist, die Kommunen und andere Stellen der mittelbaren Landesverwaltung betreffen.	Kapitel 8
12	Weiterentwicklung der Prozessdarstellung	Die Prozessdarstellung (siehe Anhang 3) wird entsprechend der Erkenntnissen aus der Validierungsphase angepasst und weiterentwickelt.	Kapitel 8
Themenblock Gremien			
13	Erweiterung der Rollenbeschreibungen im Gremienzielbild	Es wird geprüft, an welchen Stellen im Gremienzielbild eine Anpassung der Rollenbeschreibung (zum Beispiel Produktmanager:in) um weitere Dimensionen (z. B. Expertenwissen aus der Domäne der öffentlichen Verwaltung) Mehrwert stiftet.	Kapitel 6
14	Erweiterung des Aufgabenzchnitts der Gremien und der Rollenprofile für nicht-technische Produkte	Um die Produktrealität umfassend abzubilden, wird im Rahmen der Validierungsphase geprüft, an welchen Stellen eine Anpassung des Aufgabenzchnitts der jeweiligen Gremien (zum Beispiel Aufgaben des Umsetzungsteams) sowie der Rollenprofile	Kapitel 6



		für Produkte vorgenommen werden muss, die nicht primär software-getrieben sind.	
15	Einbindung von Community- und Verbundstrukturen	Die konkrete Ausgestaltung der Community-Einbindung innerhalb des Gremienzielbilds wird in der Validierungsphase weiterentwickelt.	Kapitel 6
16	Kompetenzen Produktmanager:in im Bereich Mittelbewirtschaftung	Es ist zu konkretisieren, bis zu welcher Schwelle, bzw. Ressourcenumfang der Produktmanager eigenständig über die Mittelfreigabe entscheiden kann.	Kapitel 6
17	Zuordnung Produkte zu Varianten des Gremienzielbilds	Eine Liste für Produkte mit enger Vernetzung zu weiteren Produkten (gemeinsames Produktboard und Koordinierungsteam) wird von der FITKO ausgearbeitet.	Kapitel 6
Themenblock Produktkriterien			
18	Produktkriterien für neue Produkte	Gegenwärtig ist die Übernahme bestehender Produkte vorherrschende Aufgabe. Künftig wird sich der Fokus zunehmend in Richtung der Entwicklung neuer Produkte bewegen. Es ist zu prüfen, inwieweit hierfür die Kriterien angepasst oder erweitert werden müssen.	4.3
Übergreifende Themen			
19	Ausgestaltung der Portfolio-Ebene	Die Kopplung zwischen den Produktgremien und dem IT-Planungsrat mit seinen Schwerpunktthemen und Gremien (z. B. AL-Runde, föderales Architekturboard) bedarf der weiteren Abstimmung; dies erfolgt im Rahmen des Konzepts für strategisches	



		Portfoliomanagement (siehe hierzu Beschluss 2023/44 vom 3.11.23). Dazu gehört auch die Ausgestaltung eines Produktportfoliomanagement und der Rolle des Portfoliomanagers.	
20	Weiterentwicklung Glossar	Das Glossar, in dem alle Fachbegriffe eindeutig erläutert sind, wird kontinuierlich weiterentwickelt.	



10 Anhänge

Nr.	Name	Erläuterung
1	Kriterienkatalog für Produkte des IT-Planungsrats	Ausführliche Beschreibung der in Kapitel 4.3 genannten Produktkriterien.
2	Aufgabenkatalog für das Management der IT-PLR-Produkte	Ausführliche Beschreibung der in Kapitel 5, 6 und 7 genannten Aufgaben im Produktmanagement je Gremium.
3	Prozessabbildung zum Anforderungsmanagementprozess	Prozessuale Darstellung des Anforderungsmanagement-Prozesses in BPMN 2.0-Notation





11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grobplanung der Validierungsphase.....	11
Abbildung 2: Leitplanken der Validerungsphase.....	13
Abbildung 3: typische Bestandteile eines IT-PLR-Produktes. Auf der linken Seite sind die Bereiche, die zumeist von Veränderungen und Weiterentwicklung geprägt sind, dargestellt. Rechts der Geschäftsbetrieb mit Dienstleistungen, technischem Betrieb, Support und Community-Management.....	17
Abbildung 4: Darstellung des Gesamtprozesses der Übernahme eines IT-PLR-Produkts.....	19
Abbildung 5: Übersicht Kriterien für ein IT-PLR-Produkt	23
Abbildung 6: Die drei Steuerungsansätze des FITKO-Produktmanagements differenziert nach operativer Verantwortungstiefe in den Produktmanagementaufgaben.....	26
Abbildung 7 Kriterien für die Ableitung eines Steuerungsansatzes.....	29
Abbildung 8: Einordnung derzeitiger und zukünftiger IT-PLR-Produkte in die drei Steuerungsansätze	30
Abbildung 9 Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 1	34
Abbildung 10: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 2.....	36
Abbildung 11: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 3.....	37
Abbildung 12: Zugrundeliegende Prinzipien des neuen Gremienzielbilds	41
Abbildung 13: Die Elemente des Baukastens.....	42
Abbildung 14: Anordnung der Gremien auf den Ebenen	45
Abbildung 15: Je nach Größe der Anforderung sind unterschiedliche Ebenen für die Bearbeitung zuständig.....	47
Abbildung 16: Dreiklang der Rollen, die sich auf jeder Ebene wiederfinden	48
Abbildung 17: Die drei Schlüsselrollen finden sich auf jeder Ebene wieder	50
Abbildung 18: Weitere Rollen je Gremium.....	51
Abbildung 19: Im Zielbild für Variante 2 gibt es ein gemeinsames Produktboard und ein Koordinierungsteam, das übergreifende Anforderungen koordiniert.....	53
Abbildung 20: Steckbrief Produktboard	54
Abbildung 21: Steckbrief Koordinierungsteam.....	55
Abbildung 22: Steckbrief Produktteam.....	55





Abbildung 23: Steckbrief Umsetzungsteam.....	56
Abbildung: 24 Überblick Aufgabenkatalog und Gremien-Zuordnung	64
Abbildung 25: Mögliche Entscheidungskompetenzen der Teams oder Einzelrollen	65
Abbildung 26: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 1.....	66
Abbildung 27: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 2.....	68
Abbildung 28: Musterausprägung für die Aufgabenverteilung im Steuerungsansatz 3.....	71
Abbildung 29: Der Anforderungsmanagement-Prozess	73
Abbildung 30: Die Ebenen des Anforderungsmanagement-Prozess	76
Abbildung 31: Die drei Anforderungsarten im Anforderungsmanagement-Prozess finden sich auf den drei Ebenen wieder.....	78





12 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	
IT-PLR	IT-Planungsrat
FITKO	Föderale IT-Kooperation
AL-Runde	Abteilungsleiter-Runde
MVP	Minium Viable Product
PM-Modell	Produktmanagement-Modell
FMK	Finanzkonferenz der Länder
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMI	Bundesministerium des Inneren und für Heimat
OSIP	Online-Sicherheitsprüfung
EfA	„Einer-für-Alle“
eGov	Electronic Government
FINK	Föderiertes Identitätsmanagement interoperabler Nutzerkonten
FIM	Föderale Informationsmanagement
DVDV	Das Deutsche Verwaltungsdienstverzeichnis
PVOG	Portalverbund Online-Gateway
EVb-IT	Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen
VUCA	Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)
OKR	Objectives and Key Results
KPI	Key Performance Indicator
Proxy PO	Proxy Product Owner
APS	Abteilung Architekturmanagement und Standards (FITKO)
UX/UI	User Experience/User Interface
XzuFi	XZuständigkeitsfinder
BPMN	Business Process Model and Notation
WSJF	Weighted Shortest Job First
IREB	International Requirements Engineering Board



13 Glossar

Begriff	Erläuterung
Community	<p>Viele Produkte sind durch vorhandene föderale Verbund- und Nutzer-Community-Strukturen geprägt, in denen sich Stakeholder zusammenschließen, um gemeinsam ihre Interessen zu vertreten.</p> <p>Exemplarisch lassen sich folgende Arten von Communitys unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Communitys, die für das operative Geschäft und die Entwicklung des Produkts notwendig sind (z. B. Anbindungsrunden, Datenpartner)• Informations- und Disseminationsformate (z. B. Herstellerforen, Expert:innen, Coaches, Multiplikator:innen, Botschafter:innen, Fachöffentlichkeit)• Nutzenden-Communitys• Communities of Practice
Die drei Ebenen	<p>Ein Modell, welches zwischen der strategischen, der koordinierenden und der operativen Ebene unterscheidet. Es orientiert sich an den „Flight Levels“ von Klaus Leopold. Je nach Ebene kommen unterschiedliche Gremien, Rollen und Aufgabenschwerpunkte zum Tragen.</p>
Umsetzungsteam	<p>Das Umsetzungsteam verantwortet die technische Umsetzung von Anforderungen und berät das Produktteam bei der Prüfung unterschiedlicher Umsetzungsoptionen.</p>
Epics	<p>Ein Epic stellt eine Anforderung mittlerer Größe dar, die auf einer mittleren Abstraktionsebene formuliert wird. Die Verwaltung eines Epics erfolgt durch ein Produkt- bzw. Koordinierungsteam auf der koordinierenden Ebene. Die Umsetzung eines Epic erfordert in der Regel einen Zeitraum von 1 bis 3 Monaten. Ein Epic lässt sich in mehrere Storys aufteilen. Im Zuge dieser Aufteilung wird das in Storys geteilte Epic an die zuständigen Umsetzungsteams der Operativen Ebene weitergereicht.</p>
Fachbereich-Verantwortliche	<p>Diese berichten im Prüfprozess (Aufnahme als IT-PLR-Produkte) an die Prüfungsleitung und übernehmen die Prüfung einzelner IT-PLR-Produktkriterien.</p>
FITKO als Owner	<p>Steuerung von IT-PLR-Produkten mit hohem Grad der Verantwortlichkeit bei der FITKO (Steuerungsansatz 1)</p>
FITKO als Partner	<p>Steuerung von IT-PLR-Produkten mit geteilter Verantwortlichkeit zwischen FITKO und Partner(n) (Steuerungsansatz 3)</p>
FITKO als Auftraggeber	<p>Steuerung von IT-PLR Produkten mit niedriger operativer Verantwortlichkeit bei FITKO und Fokus auf strategischem Produktmanagement in der FITKO (Steuerungsansatz 3)</p>



Produktportfoliomanagement	Die ganzheitliche Betrachtung aller Produkte, um Synergien festzustellen und die Produkte – insofern sinnvoll - strategisch gemeinsam zu steuern.
Gremien-Zielbild	Dieses stellt die Basiskonfiguration des neuen Gremienmodells dar, die über alle Produkte und Steuerungsansätze hinweg einheitlich Anwendung findet. Es hat zwei Varianten, einmal für alleinstehende und einmal für vernetzte Produkte.
Initiative	Eine Initiative stellt die umfangreichste Form von Anforderungen dar. Sie zeichnet sich in der Regel durch eine strategische Ausrichtung aus und wird auf einer hohen Abstraktionsebene formuliert. Sie wird von der Strategischen Ebene verwaltet. Die Umsetzung einer Initiative beansprucht in der Regel einen erheblichen Zeitraum, oft weit über 3 Monate hinaus. Eine Initiative lässt sich in mehrere Epics aufteilen.
Koordinierungsteam	Dieses Team verantwortet die die Koordinierung und Steuerung produktübergreifender Vorhaben für die Variante 2 des Gremien-Grundmodells.
KPI	engl. „Key Performance Indicators“. KPIs sind Kennzahlen, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung einer organisatorischen Einheit beziehen.
MVP	engl. „ Minimal Viable Product “ Die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, die dazu dient, möglichst schnell aus dem Feedback der Nutzenden zu lernen und so Entwicklungen an den Anforderungen der Nutzer:innen vorbei zu verhindern.
Standardisierte Geschäftsordnung	Ein Dokument, welches die produktübergreifend einheitlichen Gremien-Regelungen rechtlich verankert.
OKR	engl. OKR (Objectives and Key Results) ist eine Management Methode, zur agilen Strategie- und Zielerreichung. Die Ziele werden im OKRProzess für einen Zyklus (typischerweise 3 Monate) in Form von Objectives und Key Results definiert.
Product Owner	Ein Product Owner ist eine Schlüsselrolle in der Softwareentwicklung, die für die Definition und Priorisierung von Produkthanforderungen sowie die laufende Zusammenarbeit mit dem Umsetzungsteamverantwortlich ist.
Produktbeauftragter	Bezeichnung für den Partner im Steuerungsansatz 3.
Produktboard	Das Gremium, welches den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung im Grundmodell definiert.
Produktkriterien	Mindestkriterien für die Übernahme eines Projekts als Produkt im Portfolio des IT-PLR.
Produktteam	Das zentrale, operative Team, welches sich kontinuierlich mit der Weiterentwicklung des Produkts im Grundmodell beschäftigt.
Proxy PO	Im Produktmanagement-Modell ist der/die Produktmanager:in gleichzeitig auch immer Product Owner. Die Aufgaben können an



einen Proxy Product Owner delegiert werden (Steuerungsansatz 2 und 3). Das Wort Proxy stammt aus dem Englischen und kann mit „Stellvertreter“ oder „Bevollmächtigter“ übersetzt werden.

FIT-Transfer	Ein definierter und strukturierter Prozess zur Übernahme eines Produkts nach Entscheidung durch den IT-PLR.
Projekt	Eine zeitlich begrenzte, vom IT-Planungsrat geförderte Unternehmung, welche nach Abschluss die Möglichkeit auf einen Ausbau zu einem Produkt besitzt.
Prüfungsleitung	Verantwortliche Person für die Gesamtprüfung zur Aufnahme von Produkten / Projekten als IT-PLR-Produkte. Diese Prüfungsleitung kann ein/eine Expert:in aus der FITKO oder ein/eine von der FITKO beauftragter/beauftragten Expert:in außerhalb der Organisation sein
Scrum	Ein Rahmenwerk für die agile Zusammenarbeit von Teams basierend auf einer Definition von Rollen, Meetings und Werkzeugen, die einem Team Struktur und einen klar definierten Arbeitsprozess basierend auf agilen Prinzipien geben.
Steuerungsansatz	Festlegung des Verhältnisses der FITKO zu der Organisation, welche anteilig Verantwortung und Aufgaben der Steuerung oder des Betriebs eines Produkts übernimmt. Es wird zwischen drei Steuerungsansätzen unterschieden die anhand des Grades der Verantwortungsübernahme durch die FITKO abgestuft werden.
IT-PLR	Abkürzung für IT-Planungsrat. IT-PLR-Produkte bezeichnet demnach alle offiziellen Produkte des IT-Planungsrats.
Umsetzungspartner	Bezeichnung für den Partner im Steuerungsansatz 2
Story	Beschreibt die kleinste Anforderungsart. Sie ist aus der Perspektive der Endnutzer:innen formuliert und wird auf der Operative Ebene betreut. Die Umsetzung einer-Story nimmt üblicherweise bis zu 4 Wochen in Anspruch.
VUCA-Welt	Eine Bezeichnung für die Anforderungen der aktuellen Zeit aus dem Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)
Wertorientierung	Ein Prinzip nach dem Anforderungen anhand des Verhältnisses von potentielltem Wert für die Zielgruppen eines Produkts einerseits und dem Umsetzungsaufwand andererseits priorisiert werden.
Zentraler Anforderungsmanagements-Prozess	Dieser besteht aus strukturierten und transparenten Prozessen, von der Anforderungseingabe bis zum Release. Er hat zum Ziel Nutzende und föderale Stakeholder in eine produktübergreifende und reaktionsschnelle Produktentwicklung einzubinden und diese grundsätzlich zu strukturieren.