



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat



# Programmmanagement Digitalisierungsprogramm Phase 2

**Version 01.00**

**Stand: Februar 2019**

## **Inhalt**

1. Zusammenfassung.....	3
2. Einleitung .....	4
3. Zielstellung des Digitalisierungsprogramms Phase 2.....	5
4. Themenfeldübergreifendes Programmmanagement.....	8
5. Themenfeldmanagement .....	9
5.1. Planung und Steuerung der Themenfelder.....	10
5.2. Ergebnisse .....	12
5.3. Berichtswesen .....	14
5.4. Informationsmanagement.....	14
6. Ressourcen .....	15
7. Ausblick .....	17

## 1. Zusammenfassung

Das im August 2017 verabschiedete Onlinezugangsgesetz (OZG) gibt vor, dass Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen direkt, einfach und sicher online nutzen können. Das Gesetz sieht hierzu bestimmte Maßnahmen vor, die einen verbesserten Onlinezugang sicherstellen sollen. Hierzu gehören unter anderem der Portalverbund und interoperable Nutzerkonten. Darüber hinaus schreibt das Gesetz vor, dass Bund und Länder ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch anbieten.

Mit dem Ziel, diese Aufgabe im föderalen Kontext strukturiert umzusetzen, hat der IT-Planungsrat das sogenannte Digitalisierungsprogramm initiiert.

Zentral für den Erfolg des Programms, das sich schließlich an Akzeptanz und Nutzen von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen messen wird, ist ein übergeordnetes Programmmanagement. Nur durch klare und für alle nachvollziehbare Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten lässt sich der Fortschritt des Gesamtvorhabens überblicken und steuern.

Der IT-Planungsrat hat im Umlaufbeschluss 2018/36 das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und die Föderale IT-Kooperation (FITKO) gebeten, die übergreifende Steuerung und Koordinierung des Digitalisierungsprogramms gemeinsam zu übernehmen.

Dieses Dokument erläutert die Aufgaben des Programmmanagements für das Digitalisierungsprogramm. Es dient als übergeordneter Rahmen, der die Beteiligten und deren Rollen beschreibt, die Regeln der Zusammenarbeit und die Aufgaben festlegt sowie Management- und Steuerungsfunktionen definiert. Dieser Rahmen wird konkretisiert durch noch vorzulegende Leitfäden zur Themenfeldplanung und zur Arbeit in den Digitalisierungslaboren.

Das Programmmanagement sorgt dafür, dass es, unabhängig von den individuellen Entscheidungen über konkrete Vorgehensweisen, einheitliche Festlegungen gibt, welche Ergebnisse produziert werden. Durch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse kann ein übergeordnetes Monitoring geschaffen werden, welches allen Beteiligten den jeweiligen aktuellen Umsetzungsstand des Digitalisierungsprogramms zeigt.

Die Ausführungen in diesem Dokument basieren zum Teil auf ersten Erfahrungen aus Pilot-Digitalisierungslaboren. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt können noch nicht alle Fragen eindeutig beantwortet werden. Im Sinne einer agilen, iterativen Methode werden die weiteren Erfahrungen und *best practices* in die Fortschreibungen der Dokumente einfließen. Die hier gemachten Ausführungen sind insofern nicht als abschließend zu betrachten, sondern sollen vielmehr erste Rahmenbedingungen schaffen.

## 2. Einleitung

Das Onlinezugangsgesetzes (OZG) legt fest, dass Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen direkt, einfach und sicher online nutzen können. Voraussetzung dafür ist, dass sich Bund, Länder und Kommunen auf Grundprinzipien für ein gemeinsames Vorgehen sowie auf eine sinnvolle Aufgabenteilung einigen.

Vor diesem Hintergrund hat der IT-Planungsrat das sogenannte Digitalisierungsprogramm<sup>1</sup> beschlossen. Das Programm verfolgt das Ziel, die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen im föderalen Kontext strukturiert umzusetzen.

Es ist damit neben dem Portalverbund einer von zwei Handlungssträngen zur Umsetzung des OZG und zur Digitalisierung der Verwaltung.

Die Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten in Bund, Ländern und Kommunen erfolgt auf Basis der im OZG-Umsetzungskatalog definierten Themenfelder und/oder Leistungsbündel.

In Ihrer koordinierenden Funktion übernehmen das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und die Föderale IT-Kooperation (FITKO) dabei das übergeordnete Programmmanagement.

Das vorliegende Konzept von BMI und FITKO soll über die verschiedenen Verwaltungsebenen hinweg, allen Beteiligten eine erste Orientierung bieten und wichtige Zusammenhänge und Grundvoraussetzungen des angesprochenen Programmmanagements klären.

Mit Rückbezug auf den Beschluss 2018/38 des IT-Planungsrats soll es weiterhin transparent machen,

- welche Ressourcen von Bund und den Ländern zur Umsetzung des Programms zusätzlich zum Digitalisierungsbudget zu mobilisieren sind,
- wie eine dauerhafte Struktur zur Prozessentwicklung und –pflege auf Bundes- und Länderebene etabliert wird,
- und wie die zur Prozessentwicklung und –pflege notwendigen Kompetenzen in Bund und Ländern nachhaltig aufgebaut werden.

---

<sup>1</sup> Das Digitalisierungsprogramm wurde Ende 2018 in seine zweite Phase überführt, die bis zum Inkrafttreten des OZG Ende 2022 andauern wird. Eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Arbeitserfolge der Phase 1 sowie eine genauere Erläuterung der Zielsetzung der Phase 2 finden sich im nachfolgenden Kapitel.

Zum jetzigen Zeitpunkt der Entwicklungen können noch nicht alle dieser Punkte final beantwortet werden. Das Dokument ist daher vielmehr als erster konzeptioneller Rahmen zu verstehen und wird entsprechend prozessbegleitend fortgeschrieben.

Die Gliederung enthält folgende Schwerpunkte:

Zur groben Kontextualisierung führt Kapitel 3 in die Ausgangslage ein und erläutert die generelle Zielsetzung der zweiten Phase des Digitalisierungsprogramms.

Der Erfolg des Digitalisierungsprogramms ist maßgeblich von einem themenfeldübergreifenden Programmmanagement abhängig. Kapitel 4 zeigt, wie dessen Steuerung funktioniert und welche Verantwortlichkeiten bestehen.

Zentral für die Arbeitsorganisation in den Themenfeldern ist ein gutes Themenfeldmanagement. Kapitel 5 widmet sich der Frage einer sinnvollen Strukturierung von Arbeitsabläufen und -Ergebnissen, zeigt welche Rolle Digitalisierungslabore dabei einnehmen und wie darüber hinaus ein übergreifendes Informations- und Wissensmanagement aufgebaut sein muss.

Die Frage, welche Ressourcen von Bund und den Ländern zur Umsetzung des Digitalisierungsprogramms zusätzlich zum Digitalisierungsbudget zu mobilisieren sind, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abschließend beantworten. Kapitel 6 beschreibt daher zunächst, die derzeitigen groben Abschätzungen des Programmmanagements zu diesem Thema basierend auf den ersten Pilotierungserfahrungen.

Am Ende geht es um die Frage, wie sich die Digitalisierung der Verwaltung auch nach Inkrafttreten des OZG und dem Ende des Digitalisierungsprogramms weiter voranbringen lässt. Kapitel 7 richtet den Blick in die Zukunft und zeigt in ersten Ansätzen wie mögliche Regelungen zur *Ownership* dazu beitragen können, Digitalisierungshemmnisse auch langfristig abzubauen.

### **3. Zielstellung des Digitalisierungsprogramms Phase 2**

Die Digitalisierung löst bedeutende Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung aus. Die Leistungserbringung für Bürger und Unternehmen kann einfacher, besser zugänglich und zugleich für die Verwaltung effizienter werden. Das im Sommer 2017 in Kraft getretene OZG regelt, dass Bund und Länder alle Verwaltungsleistungen in Deutschland über Verwaltungsportale auch digital anbieten und die Portale zu einem Portalverbund verknüpfen müssen.

Die Umsetzung des OZG kann aufgrund der Komplexität und der zeitlichen Vorgabe nur als eine gesamtstaatliche Aufgabe gelingen.

In einer ersten Phase des Digitalisierungsprogramms unter Federführung des BMI und Bayerns wurden in Arbeitsgruppen folgende neun Leistungsschwerpunkte in Form von ersten Leuchtturmanwendungen, Piloten, Prototypen, Referenzprozessen und anderen Blaupausen erarbeitet und Ende 2018 abgeschlossen:

- AG 1 Einwohnerwesen,
- AG 2 Einfach Leistungen für Eltern (ELFE),
- AG 3 iKfz,
- AG 4 Gewerbemeldung,
- AG 5 E-Rechnung,
- AG 6 Arbeitsschutz,
- AG 7 Online-Beteiligung Raumordnung,
- AG 8 C-Visum sowie
- AG 9 Wirtschaftliche Jugendhilfe.

Für die anstehende arbeitsteilige Umsetzung des OZG wurde das Digitalisierungsprogramm in die Phase 2 überführt und entsprechend bis Ende 2022 verlängert. Die Phase 2 sieht die Bearbeitung aller 14 Themenfelder vor. Unter Beteiligung aller Verwaltungsebenen und der Nutzerexpertise entwickeln die Themenfeldverantwortlichen einen gemeinsamen Digitalisierungsplan und steuern die Umsetzung.

Die Ergebnisse aus der Phase 1 wurden dementsprechend im Januar 2019 an die Federführer der für die OZG-Umsetzung geplanten Themenfelder übergeben.

Insgesamt setzen sich die umzusetzenden Leistungen aus dem OZG-Katalog zusammen aus:

- 115 „Typ 1 Leistungen“ (Regelungs- und Vollzugskompetenz beim Bund)
- 370 „Typ 2/3 Leistungen“ (Regelungskompetenz beim Bund und Umsetzungskompetenz bei Ländern und Kommunen)
- 90 „Typ 4/5 Leistungen“ (Regelungs- und Vollzugskompetenz bei Ländern und Kommunen)

Im OZG-Umsetzungskatalog werden diese Leistungen in 35 Lebens- und 17 Unternehmenslagen gebündelt und diese wiederum 14 übergeordneten „Themenfeldern“ zugeordnet – zum Beispiel „Familie & Kind“ oder „Unternehmensführung & -entwicklung“.

Um die Leistungen in der vorgegebenen Zeit umsetzen zu können, sollen die Themenfelder arbeitsteilig von Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam geplant und bearbeitet werden. Dieser Prozess erfolgt themenfeldbezogen arbeitsteilig von je

einem Bundesressort gemeinsam mit einem oder mehreren Ländern und unterstützenden Kommunen.

Die Umsetzung besonders priorisierter Leistungen erfolgt in Digitalisierungslaboren, in denen Expertinnen und Experten aus den Bereichen Recht, IT und Organisation im Austausch mit Vollzugspraktikern aus den Kommunen sowie Unternehmen und Bürgern als Nutzern praktikable und nutzerorientierte Lösungen entwickeln.

Für die 115 Verwaltungsleistungen des Bundes, bei denen sowohl Rechtsetzung als auch Vollzug beim Bund liegt („Typ1-Leistungen“ im OZG-Umsetzungskatalog), übernimmt der Bund vertreten durch das BMI die Federführung und Koordinierung und setzt hierfür ein entsprechendes Bundesprogramm auf.

Der Erfolg des Digitalisierungsprogramms wird später daran gemessen werden, wie hoch die Akzeptanz und Nutzung bei Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen sind. Derzeit liegt der Fokus bei der Entwicklung von Onlineleistungen oft auf organisatorischen, technischen oder regulativen Restriktionen, nicht aber auf den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer.

Daher wurde ein Zielbild erarbeitet, das die Nutzer in den Mittelpunkt stellt und die bestehenden Restriktionen als Rahmenbedingungen definiert. Darüber hinaus wurden Leitlinien für Design und Gestaltung digitaler Verwaltungsleistungen entwickelt, die den Weg zu nutzerorientierten Lösungen vorgeben. Im Wesentlichen werden die Leitlinien von dem gemeinsamen Verständnis der föderalen Zusammenarbeit und der Verantwortung jedes einzelnen Akteurs bestimmt:

- Die Nutzerorientierung soll als oberstes Prinzip bei der Digitalisierung von Leistungen verfolgt werden. Die Umsetzung ist dann erfolgreich, wenn die Online-Leistungen von Bürgerinnen/Bürger und Unternehmen tatsächlich auch genutzt werden.
- Der Geltungsbereich des OZG wurde auf 575 OZG-Leistungsbündel eingegrenzt, die im OZG-Umsetzungskatalog dokumentiert und fortgeschrieben werden.
- Die Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten in Bund, Ländern und Kommunen erfolgt auf Basis der im OZG-Umsetzungskatalog definierten Themenfelder und/oder Leistungsbündel.
- Die Bearbeitung erfolgt themenfeldbezogen arbeitsteilig von je einem Bundesressort gemeinsam mit einem oder mehreren Ländern und unterstützenden Kommunen.
- Die Koordinierung der OZG-Umsetzung erfolgt - entsprechend Umlaufbeschluss 2018/36 des IT-Planungsrats - gemeinsam durch das BMI und den Aufbaustab FITKO.

## 4. Themenfeldübergreifendes Programmmanagement

Die FITKO und das BMI koordinieren gemeinsam das Digitalisierungsprogramm durch die Schaffung eines themenfeldübergreifenden Programmmanagements. Richtungsweisende Entscheidungen für das Digitalisierungsprogramm werden durch den IT-Planungsrat getroffen und über das Programmmanagement umgesetzt.

Dazu gehört die Sicherstellung eines einheitlichen Vorgehens, die zentrale Bereitstellung von Blaupausen (*best practices*), sowie die Konsolidierung themenfeldübergreifender Erfahrungswerte (*lessons learned*).

Eine weitere wichtige zentrale Komponente des Programmmanagements ist ein umfangreiches, ebenen- und themenübergreifendes Informations- und Wissensmanagement. Auch der Überblick über den Gesamtfortschritt der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen muss für alle Beteiligten über die eigenen Themenfelder und Projekte hinaus transparent und nachvollziehbar sein. Zudem braucht es verschiedene Formate und Vernetzungsmöglichkeiten für einen regelmäßigen Austausch.

Im Rahmen des Wissensmanagements, zur Standardisierung des Vorgehens und als Arbeitshilfe erstellt das Programmmanagement verschiedene Digitalisierungsleitfäden. Sie sollen Antworten auf praktische Fragen geben, etwa welche Standards genutzt werden können bzw. müssen oder wie ein Digitalisierungslabor funktioniert.

Im Weiteren koordiniert das Programmmanagement die Schnittstellen zu anderen Projekten im Rahmen der OZG- Umsetzung. Wichtige Aufgaben sind in diesem Zusammenhang:

- Das Monitoring des Zusammenhangs zu anderen Themenfeldern und Querschnittsprojekten (zum Beispiel Portalverbund, Registermodernisierung, Servicekonten, etc.) und die Einleitung von erforderlichen Maßnahmen.
- Die Erstellung und Fortentwicklung von Ergebnisdokumenten für die Umsetzung auf Basis der Beschlüsse des IT-Planungsrates.
- Die Identifikation von übergreifenden Anforderungen und deren Bearbeitung.

Auch wenn das BMI und die FITKO sich den Koordinierungsauftrag prinzipiell teilen, hat der IT-Planungsrat ihnen dabei jeweils unterschiedliche Rollen zugeordnet und folgende arbeitsteilige Schwerpunktsetzung beschlossen<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Siehe Umlaufbeschluss 2018/36.



Der Aufbaustab FITKO übernimmt folgende Aufgaben:

Das Informationsmanagement und Berichtswesen über alle Themenfelder und Leistungsbündel nach dem OZG-Katalog (horizontal und vertikal), dazu zählen:

- Koordinierung der Bereitstellung von Informationen über laufende Aktivitäten und Ergebnisse aus den jeweiligen Konzeptphasen bei Umsetzung der Themenfelder und der Lebens- und Geschäftslagen auf einer noch zu schaffenden programminternen Kommunikationsplattform<sup>3</sup> sowie die
- Koordinierung eines aktiven Wissensaustauschs (zum Beispiel durch regelmäßige Informationsveranstaltungen, geeignete Gesprächsformate usw.).
- Koordinierung der Bereitstellung der Ergebnisse aus den Konzeptphasen als Ist- und ggf. Sollprozess im Föderalen Informationsmanagement (FIM).

Das BMI übernimmt folgende Aufgaben:

Die Unterstützung und Koordinierung der inhaltlichen Themenfeldplanung, dazu zählen:

- Bereitstellung und Koordinierung von Digitalisierungslaboren,
- Vermittlung und Koordinierung der organisatorischen und technischen Schnittstellen zu den Ressorts sowie
- Koordinierung der im Rahmen der Erstellung von Soll-Prozessen identifizierten Rechtsänderungsbedarfe.
- Die Bereitstellung der o.g. programminternen Kommunikationsplattform.

Das Programmmanagement wird den IT-Planungsrat regelmäßig über den aktuellen Umsetzungsstand sowie wichtige Sachverhalte informieren.

## **5. Themenfeldmanagement**

Die anstehende, dezentrale und arbeitsteilige Umsetzung des OZG benötigt einheitliche Rahmenbedingungen für die Arbeit in den verschiedenen Themenfeldern. Nur durch ein entsprechend strukturiertes Themenfeldmanagement lassen sich die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen unter Steuerungsgesichtspunkten vergleichbar machen.

Vorgesehen ist eine arbeitsteilige Bearbeitung der 14 Themenfeldern. Für jedes Themenfeld übernimmt in der Regel ein Bundesland zusammen mit dem thematisch zugeordneten Bundesressort die Federführung. Als verantwortliches Themenfeldmanagement verpflichten sie sich, einen gemeinsamen Umsetzungsplan zu erarbeiten und die Digitalisierung priorisierter Leistungen über Digitalisierungslabore zu organisieren.

---

<sup>3</sup> Siehe dazu Kapitel 5.3. Informations- und Wissensmanagement.

Neben dem Themenfeldmanagement wird pro Themenfeld ein Steuerungskreis etabliert, der durch die beteiligten Partner festgelegt wird. Er steuert die Aktivitäten innerhalb des jeweiligen Themenfelds und berichtet regelmäßig an das themenfeldübergreifende Programmmanagement.

Die Zusammenarbeit in den Themenfeldern ist keinesfalls auf die Beteiligten des Themenfeldmanagements beschränkt. Es ist nicht nur erwünscht, sondern erforderlich, über die federführenden Bundesressort-Länder-Teams hinaus frühzeitig weitere Interessierte aus allen föderalen Ebenen in die Bearbeitung einzubeziehen. Potenzielle Mitwirkende dabei sind:

- Fachexperten des Bundes (zum Beispiel fachliche Experten der betroffenen Bundesressorts, Experten für ggf. erforderliche Registeranbindungen und Gesetzesänderungen),
- Fachexperten der Länder und Kommunen (zum Beispiel fachliche Experten der betroffenen Landesressorts),
- FIM-Experten,
- IT-Dienstleister bzw. Lösungsanbieter,
- ggf. weitere Beteiligte, relevante Verbände, Nutzer.

Das Themenfeldmanagement entscheidet grundsätzlich frei über die Organisation und Aufgabenerledigung innerhalb des Themenfeldes. Dennoch bedarf es einiger grundsätzlicher Regelungen, die im Sinne von Vergleichbarkeit und nachnutzbarer Lösungen einheitlich geregelt sein müssen. Hierzu gehören:

- die Nutzung unterschiedlicher Perspektiven durch die Einbindung verschiedener Mitwirkender,
- die Nutzung der Methode der Digitalisierungslabore sowie
- die Definition von gemeinsamen Ergebnistypen.

Wesentlich für den Erfolg des Themenfeldmanagements ist darüber hinaus die Etablierung eines themenfeldübergreifenden Informationsaustausches und Wissenstransfers zwischen den Beteiligten.

## **5.1. Planung und Steuerung der Themenfelder**

Die Planung und Umsetzung der Digitalisierung von Leistungen innerhalb eines Themenfeldes sollte vom Grundsatz her einer einheitlichen Vorgehensweise entsprechen. Aus heutiger Sicht lässt sich der standardisierte Ablauf in fünf Phasen gliedern:

### *Phase 1: Vorbereitung und Kickoff*

Initial werden von den Themenfeldverantwortlichen die Rahmenbedingungen des Themenfeldes insbesondere mit Blick auf den Digitalisierungsstatus der Leistungen im Themenfeld erhoben. Entscheidend für den Status ist vor allem die angestrebte nutzerfreundliche und flächendeckende Verfügbarkeit der Leistungen. Zudem erfolgt eine erste Kategorisierung der Leistungen nach Relevanz (zum Beispiel basierend auf Priorisierung aus dem OZG-Katalog) und Komplexität (zum Beispiel basierend auf Aufwandsschätzung für Leistungsbeantragung), um frühzeitig eine Priorisierung von Leistungen für die weitere Themenfeldbearbeitung abzuleiten.

### *Phase 2: Analyse und Priorisierung*

Für alle Leistungen im Themenfeld werden zunächst bereits existierende Onlinelösungen mit Blick auf deren Nachnutz- und Übertragbarkeit analysiert. Dabei müssen insbesondere Fragen nach Verwendung der FIM-Methodik, nach Nutzerfreundlichkeit und technischer Übertragbarkeit betrachtet werden. Für alle zu digitalisierenden Leistungen werden übergreifend für Geschäfts-/Lebenslagen relevante Nutzergruppen (sogenannte *Personas*) identifiziert und analysiert. Zudem erfolgt aus Nutzersicht die Erarbeitung von übergreifenden *user journey(s)*<sup>4</sup> für das Themenfeld. Auf Grundlage der *user journey(s)* werden dann Harmonisierungspotenziale aus leistungs- und behördenübergreifender Perspektive analysiert sowie priorisierte Leistungen oder Leistungsbündel für eine Bearbeitung in Digitalisierungslaboren abgeleitet.

### *Phase 3: Umsetzungsplanung im Themenfeld und Durchführung von Digitalisierungslaboren*

Anschließend erfolgt die Umsetzungsplanung für das gesamte Themenfeld und der darin enthaltenen Leistungen. Dies beinhaltet insbesondere die Beschreibung von Umsetzungsprojekten mit definierten Aufgaben, Verantwortlichkeiten (sogenannte Leistungsverantwortliche) sowie zentralen Meilensteinen. Ebenfalls werden in dieser Phase bereits Planungen zum eventuellen Rollout bzw. der Nachnutzung durch weitere Länder/Kommunen berücksichtigt. Das BMI unterstützt das Themenfeldmanagement hier vor allem durch die Bereitstellung von Digitalisierungslaboren, welche bereits sequentiell priorisierte Leistungen bearbeiten. Darüber hinaus unterstützt das BMI bei der Beseitigung von Hürden im Kontakt mit anderen Bundesressorts.

### *Phase 4: Bearbeitung der Umsetzungspläne*

Nach Erstellung der Umsetzungspläne (Abschluss der Konzeptionsphase) in den Themenfeldern werden diese im etablierten arbeitsteiligen Modus bearbeitet. Die Themenfelder erstellen für alle (nicht priorisierten) Leistungen mindestens die für eine Nachnutzung durch weitere Länder erforderlichen Artefakte (FIM). Für

---

<sup>4</sup> Sogenannte *user journeys* betrachten einen Sachverhalt konsequent aus Sicht eines potentiellen Nutzers und berücksichtigen dabei alle für einen Nutzer relevanten Aspekte.

besonders priorisierte Leistungen sollen darüber hinaus nachnutzbare Referenzimplementierungen geschaffen werden.

#### *Phase 5: Informationsmanagement*

Die Themenfelder sind für die Erfassung und Meldung definierter Ergebnistypen<sup>5</sup> zuständig. Technisches Hilfsmittel dazu ist eine übergreifende Informationsplattform, das momentan vom BMI und der FITKO bereitgestellt wird.<sup>6</sup> Jedes Themenfeldmanagement gibt die relevanten Informationen eigenverantwortlich in die Informationsplattform ein und sorgt für eine permanente Aktualisierung der Daten. Die FITKO wird bei der Informationsbereitstellung nach Bedarf unterstützen und ebenfalls die Aktualität der Daten regelmäßig prüfen und Inkonsistenzen kontrollieren.

Im Rahmen des übergeordneten Programmmanagements wird zudem die übergreifende Kohärenz von Planung und initialer Digitalisierung in den Digitalisierungslaboren sowie mit weiteren Themenfeldern hinsichtlich Basiskomponenten, Standards und anderen Lösungen sichergestellt.

## **5.2. Ergebnisse**

Um die Arbeit an den verschiedenen Themenfeldern zu synchronisieren und die jeweiligen Arbeitsprozesse zu strukturieren, hilft die Festlegung auf einheitliche und klar definierte Ergebnistypen. Ergebnistypen bestimmen das, was im Rahmen der Themenfeldbearbeitung bzw. in den Digitalisierungslaboren erarbeitet werden muss und kann. Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen obligatorischen und optionalen Ergebnistypen differenzieren.

Für alle zu digitalisierende Verwaltungsleistungen sind im Rahmen der Umsetzungsplanung jeweils die nachstehenden Ergebnistypen zu erarbeiten und über die Informationsplattform allen Beteiligten bereitzustellen:

- FIM-Prozesse
- FIM-Datenfelder
- FIM-Leistungen
- Referenz- (Soll-) Prozesse
- *click dummies / mock ups (in Digitalisierungslabore)*
- Konzept für Nachnutzung
- Dokument *lessons learned*

---

<sup>5</sup> Wie die angesprochene Definition der einzelnen Ergebnistypen im Detail aussieht, wird im nächsten Unterkapitel 5.2. näher erläutert.

<sup>6</sup> Siehe dazu auch Kapitel 5.3.

Die Lieferung aller FIM-Artefakte (Leistungen, Datenfelder, Prozesse) ist obligatorisch. In jedem Themenfeld und Digitalisierungslabor sollen daher FIM-Methodenexperten mitarbeiten. Diese können sowohl Ist-Daten für FIM erstellen (sofern diese noch nicht vorhanden sind), als auch die entsprechenden Daten für Soll-Prozesse modellieren.

Referenzprozesse betrachten, abweichend von den zwingend zu erstellenden FIM-Stammprozessen, den Geschäftsprozess insgesamt. Sie spiegeln damit die Sicht eines Anwenders von der Antragstellung bis zum Erhalt des Ergebnisses und können ein Ergebnis einer *user journey* sein. Referenzprozesse sollten dann geliefert werden, wenn es sich um einen Soll-Prozess mit weitreichenden Veränderungen handelt. Anhand des Prozesses können dann zum Beispiel auch erforderliche Rechtsänderungen oder Registerschnittstellen dokumentiert werden.

Sogenannte *click dummies* oder *mock ups* dienen der Visualisierung einer angedachten Lösung, ohne diese Lösung bereits technisch umzusetzen. Sie veranschaulichen beispielsweise eine Webseite, auf der eine Verwaltungsleistung beantragt werden kann und simulieren den Antragsprozess. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn durch ein Digitalisierungslabor der sogenannte *happy path* entwickelt und mit Anwendern getestet wurde. Ein solches Vorgehen erleichtert die Nachnutzung enorm.

Die Frage der Nachnutzung von den erzielten Ergebnissen ist in vielfacher Hinsicht essentiell. Es ist daher verpflichtend, ein entsprechendes Konzept vorzulegen, das die Nachnutzung der erzielten Ergebnisse ohne weitere Hürden ermöglicht. Das Konzept soll dabei auch Aussagen zu etwaigen Kosten oder lizenzrechtlichen Fragen treffen.

Ferner sind grundsätzlich XÖV- bzw. Standards des IT-Planungsrates zu verwenden. Sofern ein solcher Standard für ein bestimmtes Vorhaben nicht vorhanden ist, soll ein Vorschlag erarbeitet werden. Das Programmmanagement organisiert zusammen mit dem Themenfeldmanagement die weiteren Schritte, um einen neuen Standard zu schaffen.

Das Dokument *lessons learned* soll eine permanente Weiterentwicklung sicherstellen. Alle können jeweils von den Erfahrungen aller profitieren und die Arbeit damit stetig weiter optimieren.

Anhand der erstellten Referenz- bzw. Soll-Prozesse wird deutlich werden, welche Hemmnisse derzeit noch bestehen, die eine direkte Realisierung der Soll-Prozesse verhindert. Dazu können rechtliche Vorschriften gehören, aber auch fehlende Schnittstellen, fehlende Basiskomponenten oder XÖV-Standards. Diese „Digitalisierungshemmnisse“ werden strukturiert in einem Ticketsystem erfasst. Das Programmmanagement organisiert die übergreifende Beseitigung dieser Hemmnisse

und informiert neben dem IT-Planungsrat auch alle anderen Beteiligten regelmäßig über den Umsetzungsstand.

### **5.3. Berichtswesen**

Die Informationsplattform dient nicht allein zur Information für alle Beteiligten, sondern ist gleichzeitig Basis für das Controlling des Programmmanagements. Über ein integriertes Berichtswesen können vielfältige Auswertungen vorgenommen werden. Das Berichtswesen steht nicht nur dem Programmmanagement zur Verfügung, sondern kann auch von anderen registrierten Nutzern, insbesondere dem Themenfeldmanagement, genutzt werden.

### **5.4. Informationsmanagement**

Die Erfahrungen aus der Umsetzung und die Ergebnisse sollen allen Verwaltungsebenen zur Verfügung gestellt werden. Zu diesem Zweck haben das BMI und die FITKO eine zentrale übergreifende Informationsplattform online bereitgestellt (OZG-Plattform). Sie bietet insbesondere:

- einen Überblick zum Gesamtfortschritt der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen im Rahmen der Umsetzung des OZG,
- die Bereitstellung von erarbeiteter Ergebnisse der Themenfelder (auf Grundlage einheitlicher Ergebnistypen),
- Kontaktdaten zu den Themenfeldverantwortlichen
- sowie Vernetzungsmöglichkeiten.

Auf der OZG-Plattform werden also Ergebnistypen und der Reifegrad für jede einzelne Verwaltungsleistung erfasst. Die Informationen können auf verschiedenen Ebenen dargestellt werden: Alle Beteiligten können sich jeweils aktuelle Umsetzungsstände von der einzelnen Leistung bis hin zur Gesamtumsetzung in allen Themenfeldern anzeigen lassen.

Die dafür notwendigen Informationen werden dezentral seitens des Themenfeldmanagements eingestellt. Unterstützung erhält es bei Bedarf durch die FITKO, welche auch die Aktualität der Daten regelmäßig prüft und Inkonsistenzen kontrolliert. Das Informationssystem wird im Prozess stetig weiterentwickelt. Ein entsprechendes Anforderungsmanagement wird von BMI und FITKO eingerichtet.

Ein Schlüssel für die Schaffung eines Gesamtüberblicks ist die Arbeit mit einem Reifegradmodell, das von allen Beteiligten zur Bewertung der Arbeitsfortschritte herangezogen werden kann.

Nach aktuellem Kenntnis- und Erfahrungsstand bietet es sich an, die folgende Unterteilung vorzunehmen:

<b>Bezeichnung Reifegrad</b>	<b>Erläuterung</b>
Stufe 0 Offline	Auf Verwaltungsportalen sind keine Informationen zur Leistung vorhanden.
Stufe 1 Information	Auf Verwaltungsportalen sind Informationen zur Leistung vorhanden.
Stufe 2 Formular-Assistent	Es wird eine Funktion angeboten, die beim Ausfüllen des Formulars o.ä. unterstützt. Eine Online-Beantragung ist nicht möglich.
Stufe 3 Online-Leistung	Eine Online-Beantragung ist möglich. Ggf. müssen Nachweise in Papierform eingereicht werden.
Stufe 4 Online-Transaktion	Die Beantragung der Leistung kann einschließlich aller Nachweise online abgewickelt werden.
Stufe 5 Vernetzte Online-Transaktion	Die Leistung kann vollständig digital abgewickelt werden. Für Nachweise wird das Once-Only-Prinzip umgesetzt.

Anhand dieses einfachen Modells lassen sich alle Verwaltungsleistungen klassifizieren. Ziel ist es, dass alle OZG-Leistungen bis zum 31.12.2022 mindestens auf Stufe 3 flächendeckend verfügbar sind. In der bereitgestellten OZG-Informationenplattform werden dabei zur Vereinfachung der Darstellung nur die Leistungen erfasst, die mindestens über einen Reifegrad Stufe 3 verfügen.

## 6. Ressourcen

Eine Hochrechnung der Investitionskosten für die Schaffung des Onlinezugangs für die Gesamtheit der Verwaltungsleistungen ist derzeit noch nicht möglich, da hierfür die Komplexität des jeweiligen Verfahrens zu betrachten wäre, die wiederum eng verzahnt ist mit der jeweiligen Ausgestaltung des Verwaltungsverfahrens sowie der IT-Architektur beim Erbringer der Verwaltungsleistung. Die im Gutachten des Normenkontrollrats (NRK) genannte Zahl von 1,7 Mrd. Euro für die 60 wichtigsten Verwaltungsleistungen wird aber sicher erreicht.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Siehe NKR Gutachten „Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-

Basierend auf den ersten Pilotierungserfahrungen erarbeitet das Programmmanagement derzeit ein detaillierteres Modell zur Kostenschätzung in mehreren Szenarien (hoher, mittlerer und niedriger Anteil gemeinsam genutzter Leistungen). Parallel wird eine rechtliche Prüfung für die Umsetzungsvarianten durchgeführt (insbesondere hinsichtlich der Nach- und Mitnutzung von durch IT-Dienstleister der Länder entwickelter Angebote).

Grundsätzlich befördert das BMI die Umsetzung des OZG zum einen im Programm Portalverbund und im Digitalisierungsprogramm insbesondere durch:

- die Bereitstellung von Unterstützung für die Bundesressorts bzw. -behörden bei Projektdurchführung und Verwaltung der verfügbaren Haushaltsmittel zur Digitalisierung der ~115 Typ-1-Leistungen sowie deren Anschluss an das Verwaltungsportal Bund (§ 1 OZG),
- die Bereitstellung von Unterstützung für die federführenden Bundesressorts/Länder bei der Themenfeldbearbeitung (§ 4 OZG), insbesondere bei
  - initialer Themenfeldplanung (Ergebnis: Umsetzungsplan je Themenfeld),
  - Durchführung von Digitalisierungslaboren in den Themenfeldern,
  - Projekt-Management zur Nachhaltigkeit der Umsetzungspläne die Leistungen je Themenfeld, sowie
  - Referenzimplementierungen für besonders priorisierte Leistungen.

Es sind darüber hinaus Kosten für die Umsetzung des OZG in den Ländern und Kommunen zu erwarten, insbesondere für die

- Referenzimplementierungen ausgewählter Leistungen im übernommenen Themenfeld (für federführende Länder),
- Übernahme von oder Anschluss an Referenzimplementierungen von Leistungen, die nicht im eigenen Themenfeld umgesetzt wurden,
- Gegebenenfalls Eigenentwicklung von Leistungen basierend auf durch die Themenfelder bereitgestellten Ergebnistypen (zum Beispiel FIM-Artefakte und gegebenenfalls *mockUps*).

Hinsichtlich der Höhe der zusätzlich zum Digitalisierungsbudget zu mobilisierenden Ressourcen werden zurzeit in den Digitalisierungslaboren erste Erfahrungen gesammelt. Darüber hinaus ist eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für die Umsetzung des OZG (für Typ-2 bis Typ-5-Leistungen) angelaufen, die voraussichtlich bis zur 29. Sitzung des IT-Planungsrats abgeschlossen sein wird. Die Ergebnisse werden in einem gesonderten Dokument ergänzt.



## 7. Ausblick

Eine zentrale Aufgabe für das Programmmanagement ist die Klärung der Frage, wie die Digitalisierung der Verwaltung auch nach Inkrafttreten des OZG und dem Ende des Digitalisierungsprogramms erfolgreich weitergeführt wird. Unter dem Stichwort *Ownership* muss klar geregelt sein, wer für die Ergebnisse der von den Themenfeldern erarbeiteten Lösungen anschließend verantwortlich ist.

Nach Beendigung der Arbeit eines Digitalisierungslabors bzw. der Arbeit an einem Themenfeld liegen optimierte Ist- und neue Soll-Prozesse vor. Während Ist-Prozesse voraussichtlich sofort umgesetzt werden können, müssen Digitalisierungshemmnisse erst beseitigt werden, bevor die Soll-Prozesse vollständig umgesetzt werden können.

Neben der Informationsplattform wird das Programmmanagement ein Ticketsystem einrichten. Über dieses System können Digitalisierungshemmnisse beschrieben werden. Das Programmmanagement koordiniert die eingehenden Meldungen, fasst diese ggf. zusammen und steuert bzw. koordiniert die Beseitigung dieser Hemmnisse.

Das Programmmanagement informiert den IT-Planungsrat sowie alle anderen beteiligten Stellen über den jeweiligen Umsetzungsstand und ggf. auftretende Probleme, die eine Beseitigung verhindern.

Mit dem aufgezeigten Vorgehen ist sichergestellt, dass die von den Digitalisierungslaboren begonnene Arbeit und die erzielten Ergebnisse nachhaltig fortgeführt werden. Klare Verantwortlichkeiten und Prozesse sichern die permanente Optimierung der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen langfristig.