

12.03.2026

Portfoliosteuerung des IT-Planungsrats

Konzept

Version	Datum	Autor:in	Aktion
0.9	04.03.2026	Bund, FITKO	(Neu-)Erstellung des Dokuments nach Feedback aus der 48. Sitzung des IT-PLR, den ersten zwei Sitzungen des Erweiterten Steuerkreises und der Sondersitzung von Bund und Ländern
0.91	06.03.2026	Bund	Anpassungen entsprechend Diskussion im Erweiterten Steuerkreis am 06.03.2026
0.92	12.03.2026	Bund	Anpassungen entsprechend der Kommentierungen der IT-Planungsratsmitglieder vom 06.03. bis zum 11.03.2026

Hinweis: Der **grau hinterlegte** Text ist als Platzhalter zu verstehen und wird nach dem Beschluss zum Operating-Modell der Portfoliosteuerung (geplant für 50. Sitzung) aktualisiert.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Umfang, Abgrenzung und Schnittstellen der PFS.....	5
3	Akteure und Rollen in der PFS	7
	3.1 IT-Planungsrat – zentrale Steuerungsinstanz.....	8
	3.2 Portfolio-Board – delegierte Entscheidungsfindung	8
	3.3 FITKO – neutrale Vorbereitung, Beratung und Controlling	9
	3.4 Träger der Portfolioelemente – Ergebnisverantwortung für die Umsetzung	9
4	Der Portfoliozyklus.....	9
	4.1 Innovations- und Ressourcenbedarf feststellen.....	11
	4.2 Bedarf priorisieren und bestätigen	13
	4.3 Portfolioelemente umsetzen, mit Controlling und Wirkungsmessung	15
	4.4 Gesamtportfolio auswerten	16
	4.5 Strategie prüfen.....	16
5	Kontinuierliche Evaluierung und Weiterentwicklung.....	16
	Anhang: Kriterien für die Portfoliobewertung.....	19

1 Einleitung

Die Erwartungen an Geschwindigkeit, Skalierung und Nutzenden- und Nutzenorientierung der föderalen Verwaltungsdigitalisierung wachsen stetig. Der IT-Planungsrat muss seine gemeinsam finanzierten Umsetzungsaktivitäten (u.a. Produkte, Projekte und Standards)¹ – im Folgenden als „Portfolioelemente“ bezeichnet – eng aufeinander abstimmen und die verfügbaren Mittel intelligent priorisieren, um so eine möglichst hohe Wirkung für die gemeinsamen strategischen Ziele zu erreichen (insbesondere aus der Föderalen Digitalstrategie und der Föderalen Modernisierungsagenda). Dabei sind vielfältige Abhängigkeiten zwischen bestehenden und geplanten föderalen IT-Komponenten und Standards zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer klar strukturierten, transparenten und bürokratiearm umsetzbaren Portfoliosteuerung (im Folgenden als „PFS“ abgekürzt).

Das vorliegende Konzept schafft hierfür einen verbindlichen Prozessrahmen. Es operationalisiert so Teil 3 der Föderalen Digitalstrategie (Umsetzungsvorhaben), indem es die strategischen Zielsetzungen des IT-Planungsrats systematisch mit konkreten Priorisierungs- und Ressourcenentscheidungen für die Umsetzung verknüpft.

Die PFS besteht aus einem geschlossenen Regelkreis von der Bedarfsanmeldung zur Auswertung der umgesetzten Vorhaben. Für die Ausgestaltung der Methodik wurden zentrale Erfolgsfaktoren herangezogen, die sich in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung als kritisch erwiesen haben. Dazu gehören insbesondere:

1. *Objektive, kriterienbasierte Bewertung* von Portfolioelementen als Startpunkt für eine strategische Priorisierungsdiskussion – mit einer föderalen Enterprise Architecture Perspektive als „Filter“, um schrittweise ein kohärentes Gesamtbild zu realisieren.
2. *Differenzierte Betrachtung von Portfolioelementen* entsprechend ihres Typs (z. B. Produkt vs. Projekt vs. Standard) und des Zeitpunkts im Lebenszyklus (z. B. Innovationsprojekt vs. langfristig etablierte Lösung) – immer jedoch an den gleichen strategischen Zielen orientiert.

¹ Eine aktualisierte und eindeutige Definition von „Projekten“, „Produkten“ und „IT-Standards“ auf Basis klarer Kriterien wird von der FITKO erarbeitet. Hierzu legt sie einen Vorschlag vor, der im erweiterten Steuerungskreis beraten wird. Die abgestimmte Definition soll in das Operating-Modell aufgenommen werden, das in der 50. Sitzung verabschiedet werden soll.

3. *Integrierte Steuerung* sämtlicher gemeinsam finanzierter Umsetzungsaktivitäten des IT-Planungsrats und Koordination mit allen weiteren für die föderale Verwaltungsdigitalisierung relevanten Initiativen.
4. *Klare Rollen und Verantwortlichkeiten in einem schlanken Prozess*, der sich auf strategische Entscheidungen fokussiert – und die Umsetzung nicht durch überbordende Aufwände für Vorbereitung und Reporting behindert.
5. *Rigore Nachverfolgung von Umsetzungsfortschritt und Nutzenrealisierung* der Portfolioelemente, um die Erkenntnisse in die zukünftige Ressourcenallokation einfließen zu lassen.

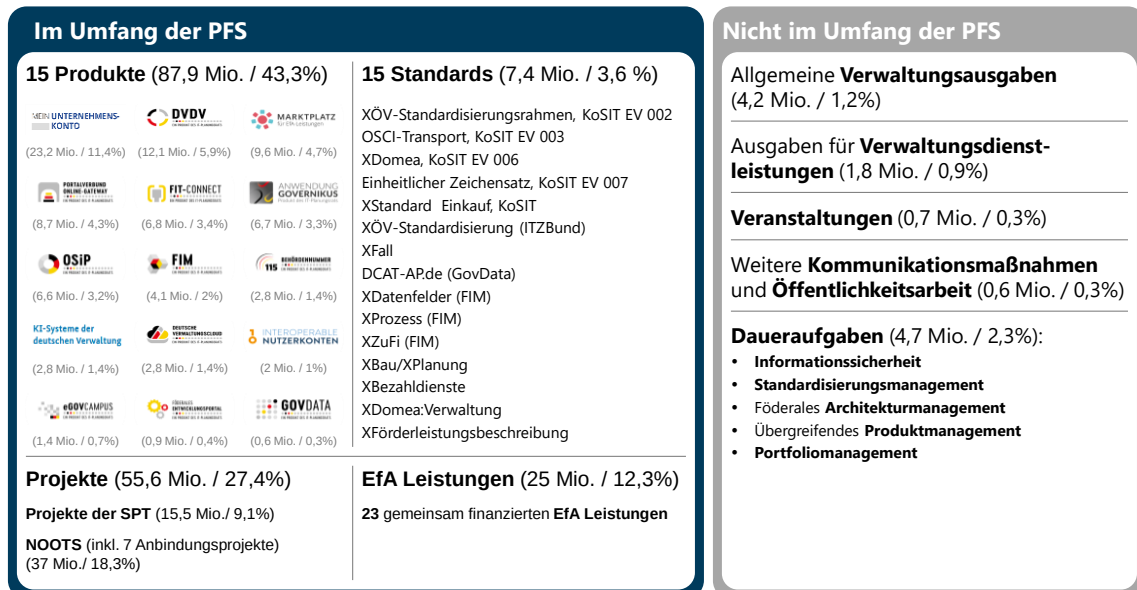
Die anhand dieser Eckpunkte entwickelte PFS-Methodik ist nicht statisch angelegt, sondern bewusst als lernendes und entwicklungsfähiges System konzipiert. Der IT-Planungsrat evaluiert in regelmäßigen Abständen die Funktionsfähigkeit, Zielerreichung und Praxistauglichkeit und passt die Methodik wo erforderlich an. Ziel ist es, die PFS kontinuierlich weiterzuentwickeln, auf veränderte politische, rechtliche, fachliche oder haushälterische Rahmenbedingungen zu reagieren und ihre Wirksamkeit dauerhaft zu sichern.

Dieser Prozess beginnt mit dem vorliegenden Konzept als initiale Rahmensetzung. Die weitere Operationalisierung erfolgt in der praktischen Anwendung mit Beteiligung des IT-Planungsrats, wenn signifikante Entscheidungen zu treffen sind. Ein wichtiger nächster Meilenstein ist der Beschluss eines ganzheitlichen Operating-Modells für die Portfoliosteuerung (Vorbereitung durch die FIKTO, Abstimmung im Erweiterten Steuerungskreis, Beschlussfassung in der 50. Sitzung).

2 Umfang, Abgrenzung und Schnittstellen der PFS

Die PFS umfasst im Kern die Ressourcenallokation für die über den Wirtschaftsplan der FITKO finanzierten Produkte, Projekte und Standards. Darin enthalten sind explizit auch die gemeinsame Finanzierung von EfA-Leistungen sowie die Teilvorhaben zur Umsetzung des NOOTS (Abbildung 1).

Legende: (Soll-Ausgaben 2026 in EUR / Anteil an Gesamt Soll-Ausgaben 2026)



Quelle: Wirtschaftsplan 2026 der FITKO; **Notiz:** Personalausgaben der FITKO (19,5 Mio. / 9,6%) nicht in den Tabellen abgebildet

Abbildung 1: Umfang der PFS, Darstellung der Ausgangslage am Beispiel des FITKO-Wirtschaftsplans 2026

Die PFS berücksichtigt ebenfalls Abhängigkeiten zu allen weiteren für die föderale Verwaltungsdigitalisierung relevanten Initiativen. Dazu gehört insbesondere der „Deutschland-Stack“ (D-Stack) unter Federführung des Bundes. Der D-Stack stellt zentral IT-Komponenten und Standards für die gesamte öffentliche Verwaltung bereit. Die PFS stellt sicher, dass keine Inkonsistenzen zwischen dem Kernportfolio des IT-Planungsrats und den Komponenten und Standards im D-Stack bestehen und wirkt auf ein kohärentes Gesamtbild hin.

Die PFS wirkt im Zusammenspiel mit bestehenden Prozessen und Methoden des IT-Planungsrats. Dazu gehört das Föderale Architekturmanagement², das (mit Artefakten der Enterprise Architektur) einen Bebauungsplan vorgibt und Richtlinien setzt, die alle Portfolioelemente einhalten müssen. Für die Umsetzung von Produkten, Projekten und Standards, die von der PFS mit Ressourcen ausgestattet werden, gibt es jeweils bereits eigene methodische Konzepte, die vom IT-Planungsrat beschlossen wurden.³

² Beschluss 2024/26 IT-PLR „Föderales IT-Architekturmanagement“

³ Beschluss 2024/20 IT-PLR „Überräumendes IT-Architekturmanagement“, Beschluss 2024/05 IT-PLR „Standardisierungsboard“, Beschluss 2021/16 IT-PLR „Projektmanagement für Projekte des IT-Planungsrates“, und Beschluss 2020/58 IT-PLR „IT-Planungsrat Controlling“

Die PFS ist zwar ein wesentliches, jedoch nicht das alleinige Steuerungsinstrument für die Ressourcenallokation des IT-Planungsrats. Sie ermöglicht die jährliche Aufstellung des Wirtschaftsplans auf einer strukturierten und objektivierten Grundlage und bereitet die Priorisierungsentscheidungen durch den IT-Planungsrat vor. Über den Wirtschaftsplan gibt die FITKO wiederum Transparenz zu Personal und Sachmitteln für alle ihre Aufgaben.⁴ Zugleich kann der IT-Planungsrat über den Wirtschaftsplan auch den Ressourceneinsatz in Bereichen steuern, die sich nicht im Umfang der PFS befinden (Dauer- und Querschnittsaufgaben).

Weiterhin ist die PFS abzugrenzen von der Steuerung von Aufträgen des IT-Planungsrats und seiner Gremien an die FITKO, die nicht (unmittelbar) zu einem separat im Wirtschaftsplan gelisteten Vorhaben führen. Hierfür hat die FITKO bereits heute ein Auftragsmanagement etabliert (in Grundzügen). Dieses kann so weiterentwickelt werden, dass es transparent macht, über welche Ressourcen zur Erfüllung solcher Aufträge die FITKO verfügt und wie diese ausgelastet sind. Bei einer Überlastung der FITKO kann der IT-Planungsrat dann steuernd eingreifen und Aufträge priorisieren.

3 Akteure und Rollen in der PFS

An der PFS sind insbesondere die folgenden Akteure beteiligt, die in ihrer jeweiligen Rolle zu einer strategischen Ressourcenallokation in der föderalen Verwaltungsdigitalisierung beitragen: der IT-Planungsrat, ein neu zu schaffendes Portfolio-Board, die FITKO sowie die Träger der Portfolioelemente (Abbildung 2)⁵.

⁴ Mit der Aufstellung des Wirtschaftsplans 2027 wurde die Begründung der Mittelbedarfe an im Kontext Polizei IT-Fonds etablierte Best Practice Standards angepasst (entsprechend einer Empfehlung aus der Organisationsuntersuchung der FITKO).

⁵ Die Rolle der AL-Runde, der Fachgremien des IT-PLR sowie der Schwerpunktthemenpaten in der Portfoliosteuerung wird bis zur 50. Sitzung des IT-Planungsrats definiert.



Abbildung 2: Governance der Portfoliosteuerung

3.1 IT-Planungsrat – zentrale Steuerungsinstanz

Der IT-Planungsrat legt – ausgehend insbesondere von der Föderalen Digitalstrategie und der Föderalen Modernisierungsagenda – die strategischen Ziele fest, die mit dem Portfolio verfolgt werden sollen. Diese bilden den verbindlichen Ausgangspunkt für die PFS. Er beschließt die finanziellen Eckwerte, die jährlichen Wirtschaftspläne, berät Entscheidungen zu einzelnen Portfolioelementen, wenn diese eine besonders hohe Tragweite haben (z. B. hohes Budgetvolumen), und dient als Eskalationsinstanz. Der IT-Planungsrat legt zudem fest, welche Regeln, Methoden und Standards in der PFS sowie durch gemeinsam finanzierte Vorhaben in der Umsetzung einzuhalten sind.

3.2 Portfolio-Board – delegierte Entscheidungsfindung

Der IT-Planungsrat beabsichtigt (als Nachfolge des „Erweiterten Steuerungskreises“ gemäß Beschluss 2025/33) ab der 50. Sitzung ein permanentes Portfolio-Board einzurichten, das ihm eine Ressourcenallokation im Rahmen der vom IT-Planungsrat gesetzten Eckwerte vorschlägt, die unterjährige Zuteilung von flexibel nutzbaren Mitteln im Wirtschaftsplan der FITKO steuert und die Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Controlling des Portfolios berät. Die Entscheidungen des Portfolio-Boards sind durch fachliche Expertise zu fundieren. Die finale Priorisierungsentscheidung über das Portfolio trifft der IT-Planungsrat im Wirtschaftsplan.

Die konkrete Ausgestaltung des Portfolio-Boards (u.a. Mitglieder, Vorsitz, Sitzungsrhythmus, Schnittstellen zur AL-Runde, den Schwerpunktthemen und weiteren Fachgremien des IT-Planungsrats) wird in der 50. Sitzung beschlossen.⁶ Die Schwerpunktthemenpaten sind dabei hinreichend bei der Besetzung des Portfolio-Boards zu berücksichtigen.

3.3 FITKO – neutrale Vorbereitung, Beratung und Controlling

Die FITKO pflegt eine Übersicht des Portfolios und konsolidiert Ressourcenbedarfe für den Wirtschaftsplan. Sie bewertet die Portfolioelemente anhand von strategischen Kriterien und schafft Transparenz zu Abhängigkeiten und berät auf dieser Grundlage zur Ausgestaltung des Portfolios. Die FITKO führt zudem für alle Portfolioelemente das Controlling durch und hält Fortschritt und Wirkung nach – mit dem Ziel, dass alle Vorhabensträger die Regeln und Standards für gemeinsam finanzierte Vorhaben einhalten und ihre Wirkung kontinuierlich optimieren. Der IT-Planungsrat kann die FITKO insbesondere auch mit der Federführung für die Umsetzung einzelner Portfolioelemente beauftragen oder die Entscheidungsfindung für Teilbereiche des Portfolios an sie delegieren (z. B. Bewertung von Projektanträgen in den Schwerpunktthemen).

3.4 Träger der Portfolioelemente – Ergebnisverantwortung für die Umsetzung

Die Umsetzung der Portfolioelemente kann federführend durch Bund, Länder, verwaltungsinterne Dritte (z. B. IT-Dienstleister) oder die FITKO erfolgen. Diese Träger tragen gegenüber dem jeweiligen föderalen Steuerungsgremium (z. B. Produktboard) die Ergebnisverantwortung. Im Rahmen der PFS melden sie Ressourcenbedarfe an und liefern der FITKO sämtliche erforderliche Informationen für die Portfoliobewertung und das Controlling zu. Wenn die FITKO ein Portfolioelement federführend gestaltet, ist diese Rolle intern von der neutralen Bewertung und dem Controlling des Vorhabens im Rahmen der PFS zu trennen.

4 Der Portfoliozyklus

Die PFS folgt einem klar strukturierten, jährlich wiederkehrenden Steuerungszyklus, der strategische Zielsetzung, Bedarfsplanung, Priorisierung, Umsetzung, Controlling und Auswertung systematisch miteinander verzahnt. Ziel der Methodik ist es, die vorhandenen Ressourcen konsequent an den strategischen Prioritäten auszurichten, Transparenz über Wirkung und Wirtschaftlichkeit herzustellen und politische Steuerungsentscheidungen auf eine belastbare,

⁶ Eine Option ist, dem Modell der Steuerungsgruppe NOOTS zu folgen – d.h. einer Besetzung durch Bund und fünf Länder (jährlich rotierend), mit Beratung durch die FITKO).

methodisch konsistente Grundlage zu stellen. Die Akteure (IT-Planungsrat, Portfolio-Board, FITKO und Träger der Portfolioelemente) üben ihre jeweilige Rolle entsprechend einer klar definierten Arbeitsteilung entlang von fünf Phasen aus:

1. *Innovations- und Ressourcenbedarf feststellen:* Die FITKO sammelt über einen zentralen Kanal die Mittelbedarfe bestehender Portfolioelemente und Anträge für neue Vorhaben. Sie analysiert regelmäßig Lücken im bestehenden Portfolio und entwickelt eigene Vorschläge, wie diese geschlossen werden können.
2. *Bedarfe priorisieren und bestätigen:* Die FITKO prüft die angemeldeten Bedarfe. Je nachdem, auf welches Portfolioelement (Projekt, Produkt oder IT-Standard) sich ein Bedarf bezieht, wird dieser in den jeweils dafür vorgesehenen Bewertungsprozess überführt. Die Bewertung der Bedarfe erfolgt anhand einer objektiven, kriterienbasierten Methodik, und auf dieser Basis stellt die FITKO mögliche Szenarien für die Ressourcenallokation im Wirtschaftsplan auf. Das Portfolio-Board berät die Szenarien und schlägt dem IT-Planungsrat einen Beschluss vor. Für bestimmte Portfoliobereiche können Entscheidungen an die FITKO oder das Portfolio-Board delegiert werden, um die Steuerung agil und bürokratiearm zu gestalten – dies gilt insbesondere für die unterjährige Allokation flexibler Mittel im Wirtschaftsplan.
3. *Portfolioelemente umsetzen, mit Controlling und Wirkungsmessung:* Die jeweiligen Träger verantworten die Umsetzung und berichten gemäß der Regeln und Standards für gemeinsam finanzierte Vorhaben an die FITKO.
4. *Gesamtportfolio auswerten:* Die FITKO erstellt jährlich einen Bericht zur Umsetzung und Wirkung des Portfolios mit Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung für die PFS.
5. *Strategie prüfen:* Die Erkenntnisse aus der PFS fließen (neben anderen relevanten Faktoren) in die regelmäßige Überprüfung der strategischen Ziele des IT-Planungsrats ein, an denen sich Ressourcenallokation und Steuerung in folgenden Zyklen orientieren.

Die Durchführung der fünf Phasen wird mit dem bestehenden Gremienkalender zur Wirtschaftsplanung der FITKO integriert (Abbildung 3). Das kontinuierliche Controlling und die Berichterstattung zum Portfolio stellen sicher, dass strategische Zielsetzungen, Ressourcenallokation und tatsächliche Wirkung regelmäßig miteinander abgeglichen werden. Auf diese Weise entsteht ein lernendes Steuerungssystem, das sowohl Stabilität als auch Flexibilität sicherstellt und die strategischen Ziele des IT-Planungsrats wirksam operationalisiert – ohne

	Zyklus					
						
	Portfolio-Board	Herbstsitzung IT-PLR	Portfolio-Board	Frühjahrs- sitzung IT-PLR	Portfolio-Board	Klausurtagung IT-PLR
Aufstellung des Wirt- schaftsplans	Empfehlung zu übergreifenden Prioritäten für die Aufstellung des Wirtschaftsplans	Festlegung vom Eckwert inkl. Investitionsfonds	Vorbereitung von Priorisierungs- entscheidungen für den Wirtschaftsplan	Beschluss des Wirtschaftsplans	Diskussion von überjährigen Handlungsempfeh- lungen und Über- führung in Be- schlussvorschläge	Strategie prüfen, strategische Ziele festlegen, anpassen oder bestätigen
Bewirtschaft- ungsjahr	Controlling und ggf. unterjährige Anpassung bzw. Repriorisierung erfolgen im Portfolio-Board mit Unterstützung der FITKO. Beteiligung des IT-PLR ist nur im Fall einer Eskalation erforderlich.					

4.1 Innovations- und Ressourcenbedarf feststellen

Anmeldung der Mittelbedarfe für bestehende Portfolioelemente: Nach Festlegung des Eckwerts erhebt die FITKO die konkreten Mittelbedarfe für Betrieb und Weiterentwicklung der bestehenden Portfolioelemente. Die erforderlichen Informationen werden von den jeweiligen Trägern in Abstimmung mit ihren Steuerungsboards zugeliefert. Bereits zu diesem Zeitpunkt agiert die FITKO neben ihrer methodisch strukturierenden Rolle auch beratend – sie unterstützt die Formulierung von Entwicklungs-Roadmaps, die in das föderale Architekturzielbild passen, und unterstützt die Träger dabei, seriöse und miteinander vergleichbare Kostenschätzungen für die konsolidierte Bedarfsermittlung zu liefern.

Identifikation von Innovationsbedarfen und Anmeldung neuer Portfolioelemente: Für neue Produkte ist weiterhin der Initiierungs- und Produktaufnahmeprozess verbindlich anzuwenden (siehe Produktmanagementmodell). Dieser prüft die strategische Wirkung und wirtschaftliche Tragfähigkeit und ordnet das Vorhaben architektonisch ein, bevor die Aufnahme in das Portfolio erfolgt.

Neue Projekte können auf Basis der strategischen Schwerpunkte des IT-Planungsrats aus dem föderalen Ökosystem oder direkt von der FITKO beantragt werden. Sie werden in strukturierter Form als Antrag an den IT-Planungsrat herangetragen. Die Initiierung kann auch über formale Projektauftrufe organisiert werden, um Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualität der eingereichten Vorschläge sicherzustellen. Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit können solche Aufrufe perspektivisch für Akteure außerhalb der Verwaltung geöffnet werden. Die FITKO übernimmt – sofern nicht anders vom IT-Planungsrat beauftragt – eine koordinierende und methodisch strukturierende Rolle, indem sie geeignete Kommunikationskanäle und Beratungsangebote bereitstellt.

Neue Bedarfe für IT-Standards werden gemäß der Standardisierungsagenda des IT-Planungsrats⁷ im Rahmen eines Anforderungsmanagements von der FITKO aufgenommen. Die Bedarfe können dabei proaktiv vom Standardisierungsboard identifiziert oder von anderen Stakeholdern aus der öffentlichen Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft gemeldet werden.

Festlegen einer flexiblen Planungsreserve („Investitionsfonds“): Im Wirtschaftsplan der FITKO wird zudem regelmäßig ein flexibler Investitionsfonds vorgesehen, der sowohl finanzielle Mittel als auch personelle Steuerungskapazitäten der FITKO umfasst. Ziel der flexiblen Planungsreserve ist es, die Handlungsfähigkeit der Portfoliosteuerung auch unterjährig sicherzustellen und kurzfristig auf neue Prioritäten reagieren zu können, ohne bestehende Portfolioelemente strukturell zu destabilisieren.

Der Investitionsfonds wird zunächst bewusst in moderater Größenordnung dimensioniert, um eine effiziente Mittelverwendung zu gewährleisten (eine spätere Anpassung erfolgt auf Basis konkreter Erfahrungswerte). Empfohlen wird eine Größenordnung von etwa zwei bis drei Prozent der jeweiligen Gesamtkapazitäten des Wirtschaftsplans, was beispielsweise bis zu sechs Millionen Euro und bis zu fünf flexibel einsetzbaren VZÄ für unterjährige Projektierungen entsprechen kann. Entscheidungen, die über diesen finanziellen oder personellen Rahmen

⁷ Im Beschluss 2024/05 IT-PLR „Standardisierungsboard“ verabschiedet.

hinausgehen, bedürfen einer gesonderten Bestätigung durch den IT-Planungsrat. So bleibt die strategische Steuerung konsistent, während zugleich operative Flexibilität gewährleistet wird.

4.2 Bedarf priorisieren und bestätigen

Grundsatzentscheidungen im Rahmen des Wirtschaftsplans: Die Phase „Bedarf priorisieren und bestätigen“ überführt die erhobenen Innovations- und Ressourcenbedarfe in verbindliche strategische und finanzielle Entscheidungen. Entscheidungen über übergeordnete Priorisierungen, die Aufnahme oder Beendigung von Portfolioelementen sowie wesentliche strategische Richtungsfragen werden vom IT-Planungsrat nach Vorbereitung des von ihm eingesetzten Portfolio-Boards im Rahmen des Beschlusses des Wirtschaftsplans in der Frühjahrssitzung getroffen. Damit werden konkrete Budgetzuweisungen für Produkte, Standards, Projekte sowie den flexiblen Investitionsfonds festgelegt und der beschlossene Wirtschaftsplan durchläuft anschließend den formalen Freigabeprozess, einschließlich Prüfung der Haushaltskommission der Länder (HHK), Beschlussfassung in der Finanzministerkonferenz (FMK) sowie Mitzeichnung durch den Bund (stellvertretend durch das BMDS, im Einvernehmen mit dem BMF).

Kriterienbasierte Portfoliobewertung als zentrale Entscheidungsgrundlage: Kerninstrument der Priorisierung ist eine systematische Portfoliobewertung, die von der FITKO für das Portfolio-Board erstellt wird. Die Bewertung orientiert sich konsequent an den vom IT-Planungsrat bestätigten strategischen Zielen und übersetzt diese in überprüfbare Kriterien. Der Erweiterte Steuerkreis hat einen initialen Entwurf für ein solches Bewertungsraster erstellt (siehe Anhang), das für die initiale Bewertung des Portfolios bis zur 50. Sitzung angewendet wird. Für jedes Portfolioelement wird dargestellt, inwieweit es zur Aufgabenwahrnehmung des IT-Planungsrats beiträgt und wie es sich in die föderale Gesamtarchitektur einfügt. Darüber hinaus enthält das Bewertungsraster einen standardisierten Wirkungsscore sowie eine Einschätzung der Wirtschaftlichkeit und Zukunftsausrichtung des jeweiligen Portfolioelements. Die kriterienbasierte Bewertung wird ergänzt durch transparente Informationen zu: a) den angemeldeten Mittelbedarfen für das kommende Wirtschaftsjahr, b) den kumulierten Kosten seit Aufnahme in das Portfolio, c) relevanten technischen Abhängigkeiten und ggf. rechtlichen Zwängen.

Das Bewertungsraster wird künftig für die unterschiedliche Typen von Portfolioelementen ausgeprägt (Produkte/Projekte/Standards), um die jeweiligen Spezifika zu berücksichtigen (z. B. Steuerung von Produkten im Regelbetrieb anhand von kontinuierlichen Metriken wie Adoption, Flächendeckung, Nutzerzufriedenheit – anstelle von klassischen Meilensteinen). Die FITKO

erhebt die Metriken und Informationen für die Bewertung durch standardisierte und automatisierte Prozesse (so weit möglich).

Priorisierungslogik für Produkte und IT-Standards: Für Produkte und IT-Standards entscheidet die PFS zunächst, ob ein Element ins Portfolio übernommen wird oder dort verbleibt. Wird ein bestehendes Portfolioelement depriorisiert, ist ein strukturierter Pfad zur Außerbetriebnahme festzulegen. Dazu gehört insbesondere eine Abstimmung mit dem jeweiligen Träger und der FITKO u.a. zu: Fristen für die Abschaltung, Migration zu alternativen Lösungen (wo erforderlich), Kommunikation an betroffene Dienstleister und Nutzer, verbleibende Finanzierungsbedarfe, Wissensmanagement und Datenarchivierung sowie ggf. Maßnahmen, die Abhängigkeiten zu anderen Portfolioelementen adressieren.

In den meisten Fällen konzentriert sich die Diskussion jedoch auf die Frage, in welcher Höhe Betrieb und (Weiter-)Entwicklung finanziert werden. Im Rahmen ihrer Portfoliobewertung analysiert die FITKO, ob die angemeldeten Betriebskosten realistisch sind, und empfiehlt Szenarien für das Entwicklungsbudget („weniger / wie angemeldet / mehr“). Diese Analyse zeigt auf, welche Ziele mit dem Entwicklungsbudget erreicht werden könnten, welche Abhängigkeiten zu anderen Portfolioelementen bestehen und welche Auswirkungen durch Budgetveränderungen entstehen würden. Ziel ist die Allokation von Ressourcen auf Entwicklungspfade mit dem höchsten strategischen Wirkungspotenzial – nicht die Detailplanung von Features oder Engsteuerung der jeweiligen ergebnisverantwortlichen Teams.

Priorisierungslogik für Projekte: Projekte können durch Einzelfallentscheidung des IT-Planungsrats oder Freigabe von Teilvorhaben in einem finanziellen Programmrahmen initiiert werden. Wenn der IT-Planungsrat ein solches Programm im Wirtschaftsplan verankert, nimmt die FITKO Projektanträge entgegen, prüft sie anhand von mit dem Portfolio-Board abgestimmten Kriterien und priorisiert diese eigenständig. Das Portfolio-Board prüft den Vorschlag der FITKO und empfiehlt das Ergebnis dem IT-Planungsrat zur Bestätigung. Dieses Vorgehen sichert eine Balance zwischen operativer Effizienz und finaler strategischer Entscheidungshoheit des IT-Planungsrats. Für mehrjährige Projekte melden die Träger ihre Bedarfe jährlich an – diese werden anhand der für Projekte ausgeprägten Kriterien durch die FITKO bewertet und das Portfolio-Board entscheidet über die Zuweisung von Mitteln. Das Portfolio-Board kann dem IT-Planungsrat empfehlen, Projekte zu beenden, die einen zu geringen Umsetzungsfortschritt haben, nicht die angestrebte Wirkung erzielen oder sich aus anderen Gründen überholt haben.

Unterjährige Repriorisierung und Allokation des Investitionsfonds: Die FITKO berichtet in jeder Sitzung des Portfolio-Boards zu Umsetzungsfortschritt und Wirkung der aktuellen Portfolioelemente und stellt diese Unterlagen dem IT-Planungsrat über das Dokumentensystem zur Verfügung. Falls Abweichungen zur Planung entstehen, können Mittel repriorisiert werden. Dies erfolgt anhand von im Rahmen des Operating-Modells der PFS zu beschließenden Schwellenwerte. Bis zu diesen liegt die Verantwortung für Anpassungen bei der FITKO. Überschreiten Anpassungen die Schwellenwerte, wird das Portfolio-Board in die Repriorisierung einbezogen werden und bereitet gegebenenfalls eine Entscheidung des IT-Planungsrats vor. Nach Sitzungen des IT-Planungsrats analysiert zudem die FITKO die gefassten Beschlüsse und legt dem Portfolio-Board dar, ob zur Umsetzung Mittel aus dem flexiblen Investitionsfonds erforderlich ist. Damit wird sichergestellt, dass politische Impulse zeitnah in die operative Steuerung des Portfolios überführt werden.

4.3 Portfolioelemente umsetzen, mit Controlling und Wirkungsmessung

Umsetzung der Portfolioelemente: Die Portfolioelemente werden von ihren jeweiligen Trägern eigenständig betrieben und entwickelt, mit Steuerung durch die jeweils zuständigen Boards (z. B. Produktboards). Die Zuweisung der Trägerrolle durch den IT-Planungsrat ist durch die jeweiligen methodischen Modelle für Produkt- und Projektmanagement sowie IT-Standardisierung geregelt. Wenn die FITKO die verantwortliche Trägerin für ein Portfolioelement ist, muss das Umsetzungsteam intern strikt von der Aufgabenerfüllung in der PFS getrennt werden (dies gilt insbesondere auch für Controlling und Wirkungsmessung).

Kontinuierliches Controlling, Fortschritts- und Wirkungsmessung: Unabhängig davon, wer ein Portfolioelement federführend als Träger verantwortet, übernimmt die FITKO jedoch stets das übergreifende Controlling sowie die Fortschritts- und Wirkungsmessung für alle Portfolioelemente. Dabei überwacht sie, dass alle gemeinsam finanzierten Umsetzungsaktivitäten Regeln zu Transparenz, Nachnutzbarkeit sowie Architektur und Standards einhalten. Die Fortschritts- und Wirkungsmessung hält nach, ob Portfolioelemente die geplanten Roadmaps umsetzen und die bei der Freigabe von Mitteln antizipierte Wirkung tatsächlich eintritt. Abweichungen werden systematisch erfasst und mit Blick auf mögliche Implikationen für die zukünftige oder auch unterjährige Ressourcenallokation im Portfolio-Board diskutiert.

Die FITKO entwirft den methodischen Rahmen für Controlling, Fortschritts- und Wirkungsmessung (Informationspflichten für die Träger, Bewertungskriterien, Turnus der Berichterstattung, etc.) und stimmt diesen mit dem Portfolio-Board ab. Dabei ist der unterschiedliche Charakter

verschiedener Portfolioelemente zu berücksichtigen (z. B. Typ des Elements, finanzielles Volumen, Zeitpunkt im Lebenszyklus).

4.4 Gesamtportfolio auswerten

Jährliche Portfolioanalyse mit langfristiger Perspektive: In Vorbereitung auf die Strategieklausur des IT-Planungsrats im Sommer aktualisiert die FITKO die Portfoliobewertung und fasst die Wirkung des Portfolios gesamthaft zusammen – rückblickend und hinsichtlich der zukünftigen Potenziale.

Handlungsempfehlungen zur Portfolioentwicklung: Auf dieser Basis zeigt die FITKO mögliche Entwicklungsrichtungen für das Portfolio und den Steuerungszyklus auf. Die Handlungsempfehlungen werden im Portfolio-Board diskutiert und – wenn erforderlich – in Beschlussvorschläge für den IT-Planungsrat überführt.

4.5 Strategie prüfen

Strategische Reflexion im Rahmen der Klausurtagung: Im Rahmen der jährlichen Strategieklausur überprüft der IT-PLR die übergeordnete strategische Ausrichtung des Portfolios. Dabei kann es zu Anpassungen der strategischen Ziele kommen, die für den kommenden Zyklus verbindlich werden. Impulse hierfür können aus der jährlichen Portfolioanalyse, politischen Initiativen oder einer inhaltlichen Weiterentwicklung von Grundlagendokumenten wie der Föderalen Digitalstrategie entstehen.

Operationalisierung: Das Portfolio-Board initiiert eine Anpassung der Bewertungskriterien und Abläufe der PFS (mit methodischer und inhaltlicher Hilfe der FITKO) – wenn dies erforderlich ist, um eine geänderte strategische Ausrichtung umzusetzen.

5 Kontinuierliche Evaluierung und Weiterentwicklung

Die Portfoliosteuerung ist bewusst nicht als starres Regelwerk angelegt, sondern als lernendes System. Sie soll den IT-Planungsrat dabei unterstützen, unter sich verändernden politischen, rechtlichen, technologischen und haushälterischen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben – ohne dabei die Umsetzung durch unnötige Komplexität zu verlangsamen. Entscheidend ist daher: Die PFS wird von den beteiligten Akteuren pragmatisch weiterentwickelt – orientiert an der Frage, welcher Aufwand für Vorbereitung, Bewertung, Gremienbefassung und Reporting in einem angemessenen Verhältnis zum erzielten Mehrwert steht.

Dazu folgt die PFS einem einfachen Prinzip: so schlank wie möglich, so robust wie nötig. Wo ein hoher Wirkungshebel, große Budgetvolumina, starke Abhängigkeiten oder erhöhte Risiken vorliegen, braucht es klare Transparenz- und Kontrollmechanismen. Wo Entscheidungen hingegen operativer Natur sind oder geringe Tragweite haben, soll die PFS bewusst bürokratiearm bleiben, standardisierte Mindestanforderungen nutzen und eine zügige Steuerung ermöglichen. Das Portfolio wird damit nicht „verwaltet“, sondern aktiv geführt: mit klarer strategischer Richtung, konsequenter Priorisierung – und der Bereitschaft, bei Bedarf Kurskorrekturen vorzunehmen.

Ein zentraler Baustein dieser Lernfähigkeit ist die bewusste Delegation von Detailsteuerung: Der IT-Planungsrat fokussiert sich auf strategische Leitplanken und Entscheidungen von hoher Tragweite. Für die fortlaufende Portfoliologik und die unterjährige Steuerung werden Aufgaben – im Rahmen der vom IT-Planungsrat gesetzten Eckwerte – an das Portfolio-Board und die FITKO delegiert. Damit können methodische Details (z. B. Ausgestaltung der Bewertungsleitfäden, Reporting-Turnus, Schwellenwerte, Standardformate) iterativ verbessert werden, ohne den IT-Planungsrat mit operativen Einzelentscheidungen zu überlasten. Gleichzeitig bleibt die strategische Kontrolle gewahrt: über transparente Berichte, klare Eskalationsmechanismen und definierte Entscheidungsschwellen.

Die PFS wird daher in regelmäßigen Abständen – erstmalig in 2028 – mit Blick auf drei Dimensionen formal evaluiert und weiterentwickelt:

1. *Wirksamkeit:* Trägt die PFS nachweisbar dazu bei, dass Ressourcen konsequent an den strategischen Zielen ausgerichtet und Portfolioentscheidungen nachvollziehbarer werden?
2. *Praxistauglichkeit:* Sind Prozesse, Rollen und Informationsanforderungen für Träger, Boards und FITKO im Arbeitsalltag leistbar – und unterstützen sie die Umsetzung, statt sie zu bremsen?
3. *Verhältnismäßigkeit:* Entsteht dort Aufwand, wo er Nutzen stiftet – und wird Bürokratie konsequent reduziert, wo sie keine zusätzliche Steuerungswirkung erzeugt?

Damit ist die PFS nicht nur ein Prozessrahmen, sondern ein gemeinsamer Lern- und Verbesserungsmodus der föderalen IT-Kooperation. Mit dem vorliegenden Konzept setzt der IT-Planungsrat den Startpunkt für eine echte strategische Ressourcenallokation: weg von punktueller Einzelfallsteuerung, hin zu einem systematischen, transparenten und wirkungsorientierten Vorgehen. Die gemeinsame Aufgabe ist es jetzt, diese Logik mit Leben zu füllen – konsequent,

pragmatisch und mit dem klaren Anspruch, die strategischen Ziele des IT-Planungsrats messbar effektiver zu erreichen.

3

S. 20 von 20