

Produktmanagement-Modell für die Produkte des IT-Planungsrats

Gesamtdokumentation

Version: 1.0

Hinweis zum Dokument:

*Nach Verabschiedung des Dokuments
sollen auch die Logos von FITKO und
IT-Planungsrat in der Kopfzeile
ergänzt und der Stand in der Fußzeile
angepasst werden.*



Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Ausgangssituation, Kernelemente und Prinzipien des Produktmanagement-Modells.....	10
2.1	Leitprinzipien des Produktmanagement-Modells.....	10
2.2	Etablierung bedarfsgerechter Steuerungsansätze	11
2.3	Einheitliche Gremienstrukturen	12
2.4	Strategisches Anforderungsmanagement.....	12
2.5	Schritte bei der Entwicklung des PM-Modells.....	13
3	Kernelement 1: Drei Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO	15
3.1	Steuerungsansatz 1: FITKO als „Owner“	15
3.2	Steuerungsansatz 2: FITKO als Partner	17
3.3	Steuerungsansatz 3: FITKO als Auftraggeber.....	19
3.4	Entscheidungsbaum zur Festlegung eines Steuerungsansatzes.....	21
3.5	Handlungsbedarf aus rechtlicher Perspektive	21
4	Kernelement 2: Gremienstrukturen.....	23
4.1	Produktboard	24
4.2	Untergremien des Produktboards.....	26
4.3	Produktteam.....	26
4.4	Operative Arbeitsgruppen und Verbünde.....	27
5	Kernelement 3: Strategisches Anforderungsmanagement	29
5.1	Strategische Ebene.....	30
5.2	Koordinierende Ebene	30
5.3	Umsetzende Ebene	31
5.4	Systemunterstütztes Beschluss- und Anforderungstracking.....	31
6	Kernelement 4: Produktübernahmeprozess	33
6.1	Rollen und Verantwortlichkeiten.....	33
6.2	Ablauf des Prüfprozesses.....	34
6.3	Produktkriterien.....	36

7	Ausblick und kontinuierliche Weiterentwicklung	37
8	Abbildungsverzeichnis.....	38
9	Abkürzungsverzeichnis.....	39
10	Glossar.....	40



1 Management Summary

Das Produktportfolio des IT-Planungsrats ist seit der Gründung der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) kontinuierlich gewachsen. Im Jahr 2024 steuert die FITKO 15 Produkte im Auftrag des IT-Planungsrats. Je mehr Produkte die FITKO steuert, desto wichtiger ist ein standardisiertes, modernes und skalierungsfähiges Produktmanagement-Modell (PM-Modell), um Produkte passgenau, nutzendenzentriert, reaktionsschnell und wirtschaftlich entwickeln, betreiben und steuern zu können.

Mit dem Beschluss 2020/35 vom 24. Juni 2020 nahm der IT-Planungsrat (IT-PLR) das erste Produktmanagement-Konzept der FITKO zur Kenntnis und forderte diese dazu auf, das Konzept sukzessive weiterzuentwickeln.

Die Abteilungsleiterrunde (AL-Runde) beauftragte die FITKO 2023¹ mit der Abstimmung und Ausarbeitung eines umsetzungsreifen und föderal akzeptierten Produktmanagement-Modells, das die Entscheidungskompetenzen zu den Produkten klar regelt.

Im November 2023 legte die FITKO ein Produktmanagement-Modell in einer Version 0.9 als „Minimum Viable Product“ (MVP) vor. Im Auftrag der AL-Runde² wurden in einer Validierungsphase von April bis August 2024 zentrale Elemente des Produktmanagement-Modells der Version 0.9 erprobt, evaluiert und daraufhin sukzessive weiterentwickelt. Hierbei spielte der fortgeführte Einbezug von Expertinnen und Experten aus der föderalen Produktarbeit sowie diverser Produktgremien eine zentrale Rolle. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind in die vorliegende Beschlussfassung in der Version 1.0 eingeflossen.

Das Produktmanagement-Modell in der Version 1.0 definiert den rechtlichen, organisatorischen und inhaltlichen Handlungsrahmen für die Verwaltung und Steuerung der Produkte des IT-Planungsrats. Es etabliert klare Vorgaben und Prozesse, die eine standardisierte und effiziente Handhabung der Produkte gewährleisten und gleichzeitig der Individualität der Produkte gerecht werden sollen.

Ein IT-PLR-Produkt ist als eine dauerhafte Lösung für ein Problem aus dem Zuständigkeitsbereich des IT-Planungsrats definiert, das für bestimmte Zielgruppen wie Bürger:innen, Verwaltungsmitarbeitende sowie Unternehmen und staatliche Institutionen

¹ Beschluss 2023/01-AL

² Beschluss 2023/25-AL

nützlich ist. Die Produkte besitzen typischerweise Querschnittscharakter und richten sich an den strategischen Schwerpunktthemen des IT-Planungsrats aus.

Ein Produkt besteht nicht allein aus Softwarekomponenten, sondern umfasst alle Bereiche der Produktarbeit, nämlich den technischen und fachlichen Betrieb, die für das Erreichen des Produktzwecks notwendigen Daten und Content sowie Dienstleistungen und Support. Ein besonderes Charakteristikum der Produkte des IT-Planungsrates ist die zentrale Bedeutung von föderalen Verbundstrukturen und Communitys.

Das Produktmanagement-Modell besteht aus **vier Kernelementen**:



Abbildung 1: Kernelemente des Produktmanagement-Modells

Das **erste Kernelement** des Produktmanagement-Modells, die **drei Steuerungsansätze** („FITKO als Owner“, „FITKO als Partner“, „FITKO als Auftraggeber“), ermöglichen eine bedarfsgerechte und zugleich standardisierte Aufteilung der Produktmanagementaufgaben zwischen der FITKO und den weiteren im Produktmanagement beteiligten Akteuren wie bspw. Bund, Länder, Servicepartner³ und Produktbeauftragte⁴. Gleichzeitig schaffen die Steuerungsansätze den Ordnungsrahmen für eine klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten.



Abbildung 2: Steuerungsansätze der FITKO

³ s. Abschnitt 3.2

⁴ s. Abschnitt 3.3

Als **zweites Kernelement** ermöglicht eine einheitliche **Gremienstruktur** produktübergreifend einheitliche und effiziente Governancestrukturen:

- Ein **Produktboard für jedes IT-PLR Produkt**, besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern aus Bund, Ländern, gegebenenfalls Kommunen und der FITKO agiert als zentrales Entscheidungsgremium auf der strategischen Ebene und definiert im Einklang mit den Schwerpunktthemen des IT-Planungsrats den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung. So entscheidet das Produktboard zum Beispiel über die Produktvision oder auch über die Zuweisung von Budgets und Ressourcen zu verschiedenen Produktinitiativen oder -projekten. Das Produktboard kann optional Arbeitsgruppen oder Beiräte zur Unterstützung einsetzen sowie Expertinnen und Experten hinzuziehen.
- Das **Produktteam** eines Produkts ist das zentrale Organ der täglichen Produktarbeit, das sich laufend mit der Weiterentwicklung des Produkts und der Steuerung des fachlichen Betriebs befasst. Es verknüpft die strategische Ebene mit der Umsetzungsebene, auf der in der Regel externe Dienstleister tätig sind. Das Produktmanagement integriert regelmäßig Feedback aus Communitys und operativen Arbeitsgruppen aus der Produktumwelt in die Produktentwicklung.

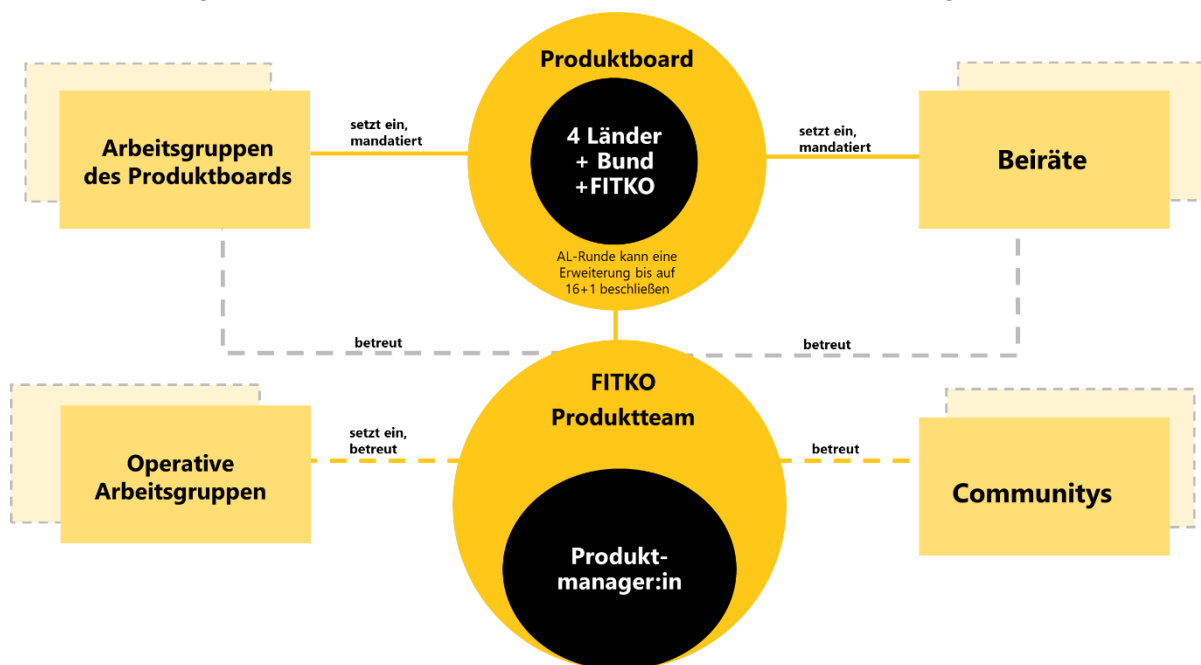


Abbildung 3: Gremienstruktur und -arbeit

Das **dritte Kernelement** des Produktmanagement-Modells ist das **strategische Anforderungsmanagement**. Es soll das Produktmanagement dazu befähigen, einen klaren strategischen Fokus für jedes Produkt zu definieren sowie die Steuerung der Produkte in Abstimmung mit dem Produktboard zielgerichtet und transparent zu gestalten. Dabei liegt der

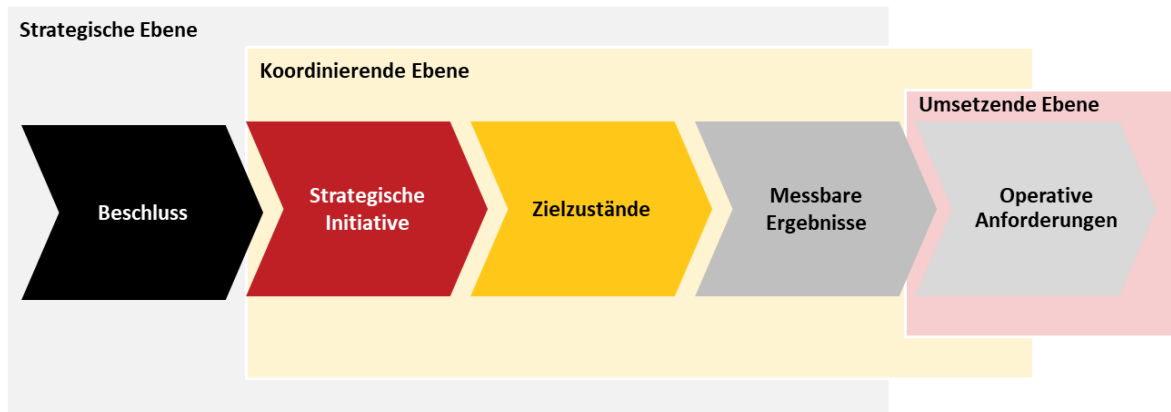


Abbildung 4: Grobgliederung des strategischen Anforderungsmanagements

Fokus der Produktarbeit im Produktboard auf den Anforderungen von strategischer Bedeutung. Klar definierte, abgeschlossene Zielzustände und messbare Ergebnisse sowie ein Beschlusstracking durch das Produktboard ermöglichen Transparenz und fördern den Produkterfolg.

Weil die Produkte, Standards und Projekte innerhalb des föderalen IT-Ökosystems stark miteinander verschränkt sind und erst in einer ganzheitlichen Steuerung optimale Wirkung entfalten, kommt der **produkt- und vorhabensübergreifenden Ausgestaltung des Anforderungsmanagements** und seiner **Integration in das Portfoliomanagement des IT-PLR** besondere Bedeutung zu.

Das **vierte Kernelement** des Produktmanagement-Modells ist der **Produktübernahmeprozess**. Dieser beschreibt die notwendigen Schritte, damit ein Projekt oder eine Anwendung den Status eines IT-PLR-Produkts erhält. Zum Produktportfolio zählen unter anderem: Infrastrukturkomponenten, Plattformen, Standardisierungswerkzeuge, Kommunikations- und Supportdienste, aber auch Lösungen, die digitale Kompetenzen in der Verwaltung fördern. Die Prüfung und Übernahme eines Produkts erfolgen in fünf Phasen und neun Schritten.

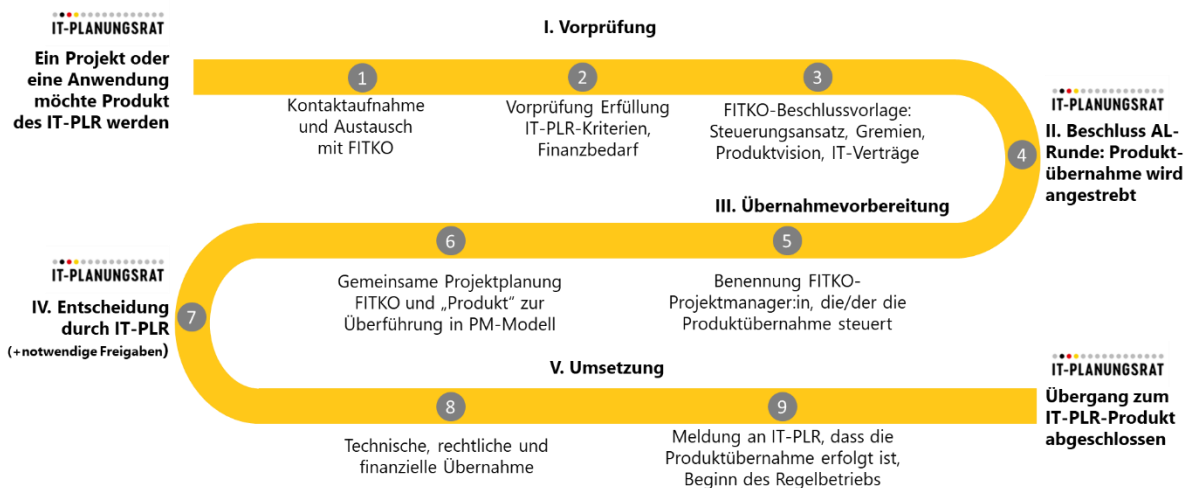


Abbildung 5: Visualisierung des Produktübernahmeprozesses

Für die Produkte des IT-Planungsrats ist die Erfüllung folgender Kriterien relevant:



Abbildung 6: Abbildung der einheitlichen Kriterien zur Prüfung der Produkte

Insgesamt trägt das Produktmanagement-Modell für die Produkte des IT-Planungsrats dazu bei, dass die Produkte den wachsenden Anforderungen des digitalen Wandels im öffentlichen Sektor gerecht werden. Durch die Kombination von einheitlichen Steuerungsansätzen, klaren Entscheidungsstrukturen, einem professionellen Anforderungsmanagement für die strategische und operative Ebene über alle Produkte hinweg sowie einem definierten Übernahmeprozess werden die Grundlagen für eine erfolgreiche und nachhaltige Produktentwicklung geschaffen. Dies stärkt die Handlungsfähigkeit des IT-Planungsrats und fördert die kontinuierliche Weiterentwicklung der digitalen Verwaltungsinfrastruktur in Deutschland.

Nach der Verabschiedung des Produktmanagement-Modells durch den IT-Planungsrat soll es unmittelbar auf alle neu zu übernehmenden Produkte angewendet werden.

Die Inhalte des PM-Modells fokussieren sich insbesondere auf die Themen, die den Wirkungsbereich von Bund und Ländern tangieren. Prozesse und Methoden, die ausschließlich im Einflussbereich der FITKO liegen, werden von der FITKO in einem separaten Umsetzungsdokument festgehalten. Das Umsetzungsdokument vertieft Inhalte des Modells auf der operativen Ebene, folgt jedoch immer den Vorgaben des PM-Modells.



2 Ausgangssituation, Kernelemente und Prinzipien des Produktmanagement-Modells

Die FITKO ist für die Steuerung und Koordinierung aller Produkte des IT-Planungsrats (IT-PLR) verantwortlich. Das Produktportfolio des IT-Planungsrats umfasst derzeit⁵ 15 Produkte. 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 Entwicklung eines zeitgemäßen und zukunftsfähigen Produktmanagement-Modells (PM-Modell) bildeten.

2.1 Leitprinzipien des Produktmanagement-Modells

Der Entwicklung des Produktmanagement-Modells liegen verschiedene Prinzipien zugrunde. Sie sind nicht nur maßgeblich für die Entwicklung und zukünftige Optimierung des PM-Modells, sondern auch handlungsleitend für die Auslegung und das tiefere Verständnis der darin enthaltenen Regelungen. Darüber hinaus verhindert der Blick auf die Prinzipien eine allzu formalistische Anwendung des PM-Modells, die letztlich einer erfolgreichen Produktarbeit widersprechen würde.

Prinzip	Beschreibung
P1	Wir denken Produkte in Zusammenhängen und von den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen her . Das Produktmanagement-Modell muss eine ganzheitliche und wirkungsorientierte Steuerung aller Produkte des IT-Planungsrats sicherstellen.
P2	Die Ausrichtung des Produktportfolios erfolgt gemäß den strategischen Zielen des IT-Planungsrats .
P3	Das Rückgrat für die erfolgreiche Produktarbeit auf allen Ebenen ist ein transparenter und effizienter Anforderungsmanagementprozess .
P4	Jede organisatorische Einheit im Produktmanagement benötigt klare Ziele, Zuständigkeiten und Rollenprofile .
P5	Eine effiziente Zusammenarbeit lässt sich durch die Ausrichtung von Teams an Wertschöpfungsketten , die Festlegung klar definierter Schnittstellenprozesse und die Implementierung eines begleitenden Wissensmanagements zwischen den Teams erreichen.

⁵ Stand 30.09.2024

P6	Organisatorische Einheiten sollen tendenziell eher klein gehalten werden. So bleiben Teams stabil und entscheidungsfähig. Es entstehen eine Vertrauensbasis und ein tiefes gemeinsames Verständnis.
P7	Um auf die Erfordernisse der VUCA ⁶ -Welt angemessen reagieren zu können, entwickeln wir Produkte in schnellen Iterationen .
P8	Wir treffen Entscheidungen so nah wie möglich am operativen Geschäft , da wir grundsätzlich auf die Entscheidungskompetenz derer vertrauen, die laufend am Produkt arbeiten.

Abbildung 7: Leitprinzipien

Das Produktmanagement-Modell gewährleistet ein passgenaues, nutzendenzentriertes, reaktionsschnelles und wirtschaftliches Entwickeln, Betreiben und Steuern der Produkte des IT-Planungsrats und besteht im Wesentlichen aus drei zusammenwirkenden und sich wechselseitig verstärkenden Kernelementen:

- Bedarfsgerechte Steuerungsansätze
- Einheitliche Gremienstrukturen
- Strategisches produkt- und vorhabensübergreifendes Anforderungsmanagement

Das vierte Kernelement „Produktübernahmeprozess“ sichert die Übernahme geeigneter Produkte in das Portfolio des IT-PLR ab. Es wirkt danach allerdings nicht mehr in den Betrieb bzw. die Weiterentwicklung von Produkten hinein.

2.2 Etablierung bedarfsgerechter Steuerungsansätze

Grundsätzlich liegt die Verantwortung für die Steuerung der Produkte des IT-Planungsrats bei der FITKO. Die Praxis zahlreicher Produktübernahmen seit Gründung der FITKO hat für die Zusammenarbeit im Produktmanagement vielversprechende Ansätze hervorgebracht.

Diese haben zwei Ausprägungen: Erstens setzen sie auf bereits vorhandene Strukturen in Bund und/oder Ländern aus der Projektphase auf, die vor der Überführung in den Produktstatus bestanden. Zweitens können diese Ansätze auf einer Arbeitsteilung mit Partnerinstitutionen aufgrund der dort vorhandenen besonderen fachlichen Expertise beruhen. In beiden Fällen sind Verantwortlichkeiten oft noch nicht klar ausdifferenziert. Uneinheitliche vertragliche Regelungen mit Blick auf die Ausgestaltung der jeweiligen Produkte und Gremienstrukturen machen die Produktstrukturen insgesamt unübersichtlich.

⁶ Akronym für die englischen Begriffe Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Das Produktmanagement-Modell sieht **daher drei Steuerungsansätze vor**. Diese legen eine bedarfsgerechte Verantwortungstiefe der FITKO fest (siehe Kapitel 3).

2.3 Einheitliche Gremienstrukturen

Die derzeitigen Gremienstrukturen der Produkte des IT-Planungsrats führen zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Teilnehmenden sowie intransparenten und langsamen Entscheidungswegen: Eine Analyse der Produktgremien im September⁷ hat ergeben, dass es für die damals 11 Produkte im Portfolio des IT-PLR mehr als 45 Gremien gab und heute noch gibt. Die Anzahl variiert dabei zwischen einem und acht Gremien je Produkt. Das größte Produktgremium hat 139 Mitglieder, das kleinste nur 3. Während sich einige Gremien regelmäßig in einem zweiwöchigen Rhythmus treffen, kommen andere nur alle zwei Jahre zusammen. Auffällig ist, dass sich einzelne Personen an bis zu elf verschiedenen Gremien beteiligen, die inhaltlich oft nur bedingt voneinander abgrenzbar sind. Die Ziel- und Aufgabenstellung sowie Entscheidungsprozesse der einzelnen Gremien sind den Teilnehmenden häufig unklar.

Daher ist die Optimierung der Gremienstrukturen ein wichtiger Aspekt des Produktmanagement-Modells. Sie umfasst die Schärfung der Rollen der an der Produktarbeit beteiligten Personen, eine eindeutige und präzise Festlegung der Aufgaben der Gremien sowie eine Verschlinkung und Vereinheitlichung der Entscheidungsprozesse.

Im Produktmanagement-Modell befördern die Gremienstrukturen der IT-PLR-Produkte unter Berücksichtigung föderaler Entscheidungsprozesse eine nutzendenzentrierte und wirtschaftliche Produktentwicklung. Die erforderliche Beteiligung von Bund und Ländern wird mit einem möglichst geringen Aufwand für alle Beteiligten gewährleistet. Die Zuständigkeiten innerhalb des gesamten föderalen Produkt-Ökosystems müssen hierfür eindeutig sein (siehe Kapitel 4).

2.4 Strategisches Anforderungsmanagement

Änderungsanforderungen für die Produkte des IT-PLR werden gegenwärtig dezentral über die Produktgremien abgewickelt. Es gibt keine einheitlichen Regelungen für ein transparentes strategisches und operatives Anforderungsmanagement der Produkte. Produktübergreifende, föderale Projekte des IT-Planungsrats oder Anforderungen, die die föderale Architektur betreffen, werden nicht systematisch identifiziert und bewertet. Daher strebt das

⁷ Die Analyse wurde im September 2022 durchgeführt, 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.

Produktmanagement-Modell ein zentrales Anforderungsmanagement an, das mit Hilfe geeigneter Werkzeuge produkt- und vorhabenübergreifend reaktionsschnelle Entwicklungen ermöglicht. Im Mittelpunkt steht die Einbindung der Nutzenden und der föderalen Stakeholder in strukturierte, einheitliche und transparente Anforderungsprozesse unter Berücksichtigung der jeweiligen Rollen (siehe Kapitel 5).

2.5 Schritte bei der Entwicklung des PM-Modells

- Mit dem Beschluss 2020/35 vom 24. Juni 2020 hatte der IT-Planungsrat das erste Produktmanagement-Konzept der FITKO zur Kenntnis genommen und diese dazu aufgefordert, das **Konzept sukzessive weiterzuentwickeln**.
- Im März 2023 legte die FITKO der Abteilungsleiterrunde (AL-Runde) ein **Eckpunktepapier** zum Produktmanagement für Produkte des IT-Planungsrats vor.
- Mit Beschluss 2023/01-AL der AL-Runde wurde von April bis November 2023 das Produktmanagement-Modell in der **Version 0.9 als „Minimum Viable Product“** (MVP) entwickelt und als erste funktionsfähige Iteration des Produktmanagement-Modells von der AL-Runde im Dezember 2023 verabschiedet (Beschluss 2023/25-AL). In der Abstimmungsphase wurden sowohl Bund und Länder als auch erfahrene Expert:innen aus der föderalen Produktarbeit einbezogen.
- Mit dem gleichen Beschluss wurde die FITKO – unter fortgeführtem Einbezug von Bund, Ländern und Produktgremienstrukturen – mit der **Erprobung, Evaluation und Verfeinerung des PM-Modells anhand ausgewählter Produkte bis zur 45. Sitzung des IT-Planungsrats** beauftragt.
- Im **Rahmen einer Validierungsphase von April bis August 2024** wurden zentrale Elemente des Produktmanagement-Modells der Version 0.9 mit fünf Produkten⁸ erprobt und sukzessive weiterentwickelt. Zudem fanden fortgeführte Abstimmungen mit den Expertinnen und Experten aus der föderalen Produktarbeit statt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind in die vorliegende **Version 1.0** eingeflossen.
- Bei positivem Beschluss des IT-Planungsrats soll das PM-Modell **unmittelbar auf neu zu übernehmende Produkte** angewendet werden. Sukzessive erfolgt die Anwendung auf die Bestandsprodukte des IT-Planungsrats.

⁸ DVDV, PVOG, 115, OSiP, GovData

- Zukünftig soll das PM-Modell **iterativ weiterentwickelt** werden, um neue Erkenntnisse in einer sich kontinuierlich verändernden Produktumwelt zu berücksichtigen.



3 Kernelement 1: Drei Steuerungsansätze für das Produktmanagement der FITKO

Kerngedanke

Wirksames Management erfordert die klare Regelung von Verantwortung. Im Produktmanagement bedeutet das, die Verantwortlichkeiten bei der Strategie und der Umsetzung zwischen den Teilnehmern aus Bund und Ländern, der FITKO, Servicepartnern, Produktbeauftragten und Dienstleistern eindeutig zu regeln.

Das Produktmanagement-Modell sieht **drei Steuerungsansätze** vor, die im operativen Produktmanagement für alle Produkte des IT-Planungsrats eine bedarfsgerechte Aufgabenteilung zwischen der FITKO und ihren Partnern bei gleichzeitig klarer Definition von Verantwortlichkeiten in der Produktarbeit ermöglichen. In allen drei Steuerungsansätzen verbleiben essenzielle Aufgaben, die für eine effiziente Steuerung der Produkte erforderlich sind, bei der FITKO.



Abbildung 8: Steuerungsansätze der FITKO

3.1 Steuerungsansatz 1: FITKO als „Owner“

Der **Steuerungsansatz 1** ist durch einen hohen Grad an Verantwortung durch die FITKO in allen Bereichen des Produktmanagements charakterisiert: Im Produktportfolio des IT-PLR zeichnen sich einige Produkte aufgrund ihrer **besonderen strategischen Bedeutung**, die sich in ihrem hohen Vernetzungs- und Integrationsgrad, ihrer Kritikalität und/oder ihrer Hebelwirkung manifestiert, als **Schlüsselprodukte** aus. Diese realisieren Kernfähigkeiten⁹ des föderalen IT-Ökosystems. Bei diesen Schlüsselprodukten ist eine hohe Verantwortungs- und Wertschöpfungstiefe bei der FITKO unverzichtbar, damit sie ihren Auftrag als Umsetzungsorganisation des IT-Planungsrats erfüllen kann.

⁹ engl. „core competencies“ oder „core capabilities“, vgl. z. B. die am 20.10.2023 im föderalen IT-Architekturboard verabschiedete Fähigkeitenlandkarte

Das übergeordnete Ziel dieses Ansatzes liegt darin, die operative **Verantwortung für die Produkte bei der FITKO zentral zu bündeln**. Zur Erfüllung ihres Auftrags benötigt die FITKO **Bewertungs- und Steuerungskompetenzen** in den zentralen Bereichen der föderalen IT-Landschaft und Geschäftsarchitektur.

Soweit die FITKO einzelne Aufgaben des Produktmanagements nicht selbst oder nur teilweise durchführt¹⁰, beauftragt die FITKO **Dienstleister mit der operativen Durchführung** ergänzender Aufgaben, die zum Betrieb des Produkts 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, die sich an den EVB-IT-Verträgen orientieren. Im Falle der Übernahme eines, bereits zwischen dem Projektfederführer und einem IT-Dienstleister bestehenden, Vertragsverhältnisses wird das Vertragsverhältnis in die vorgesehenen Musterverträge überführt bzw. die Verträge werden durch die vorgesehenen Musterverträge ersetzt, soweit oder sobald dies vergaberechtlich möglich ist. Komplettiert werden diese Verträge durch allgemeine Teilnahmebedingungen und Bausteine für standardisierte Nutzungsbedingungen.

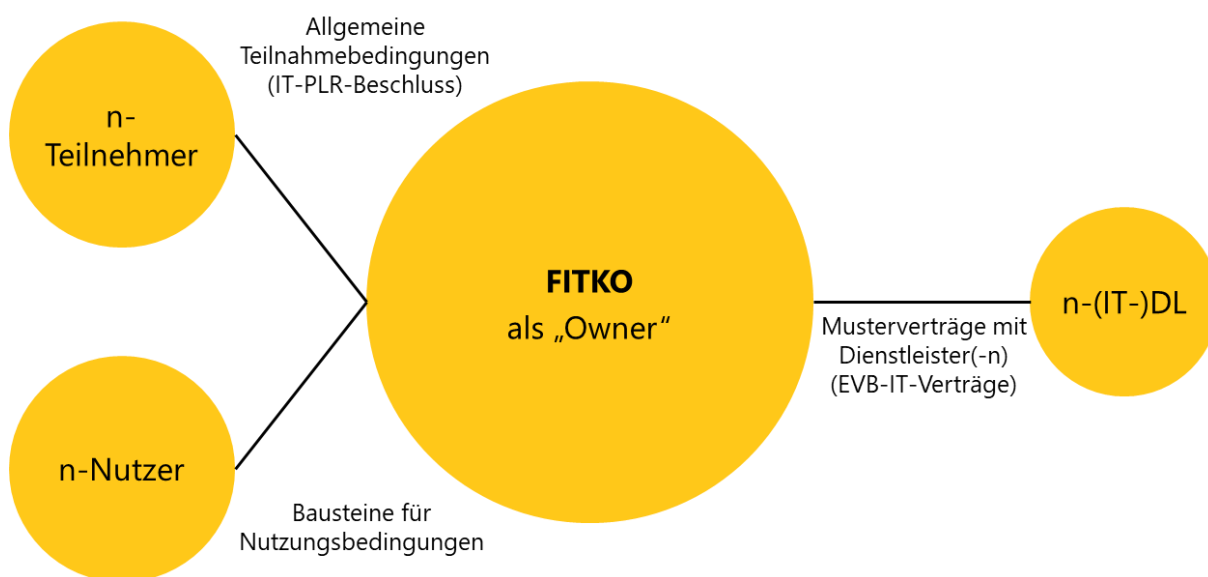


Abbildung 9: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 1

¹⁰ Betrieb, Pflege und Entwicklung von Software, Daten und Inhalten führt die FITKO grundsätzlich nicht selbst durch; diese Aufgaben übernehmen Dienstleister.

Dem Steuerungsansatz 1 werden Produkte zugeordnet, die eine hohe strategische Bedeutung für den IT-Planungsrat haben, intern hohe Synergien generieren und für die ausreichend interne, operative Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der FITKO vorhanden sind.

Ein Produktbeispiel für den Steuerungsansatz 1 ist das zentrale Datenportal FIT-Connect, das hauptverantwortlich von der FITKO betrieben und weiterentwickelt wird.

3.2 Steuerungsansatz 2: FITKO als Partner

Dem Steuerungsansatz 2 werden Produkte des IT-Planungsrats zugeordnet, für deren Nutzungserfolg Kompetenzen erforderlich sind, für die die FITKO keine internen Kompetenzen oder/und Ressourcen aufbaut oder wirtschaftlich aufbauen kann. Hier ist eine **Arbeitsteilung mit einer oder mehreren Partnerorganisationen**, (nachfolgend „**Servicepartner**“ genannt,) sinnvoll.

Die FITKO delegiert im Steuerungsansatz 2 Teile der Produktmanagementaufgaben an den/die Servicepartner. Ein einzelner oder mehrere Servicepartner übernehmen essenzielle, nicht übertragbare Aufgaben, ohne die das Produkt nicht funktionieren würde. Die FITKO belässt beziehungsweise überträgt die Verantwortung für relevante Aufgabenbereiche den Servicepartnern, die sie selbstständig - in Abstimmung mit der FITKO – wahrnehmen. Die Vertragsbeziehung ist auf Dauer angelegt und wesentlich durch ihren Kooperationscharakter bestimmt, auch wenn Geld zur Finanzierung fließt. Der Servicepartner ist i.d.R. eine öffentliche Institution und kann identisch sein mit einem Teilnehmer. Die Servicepartner gewährleisten die Bereitstellung der Services und sichern den Nutzungserfolg.

Auch im Steuerungsansatz 2 gelten allgemeine Teilnahmebedingungen. Über diese können sowohl bisherige als auch zukünftige Teilnehmer beitreten, um das Produkt zu nutzen oder zur weiteren Nutzung Dritten zur Verfügung zu stellen. Zudem werden anhand von einheitlichen Vorgaben der FITKO, entsprechend den individuellen Anforderungen eines Produkts oder verschiedener Nutzungsszenarien, Nutzungsbedingungen entwickelt oder bereits bestehende Nutzungsbedingungen angepasst. Somit können sowohl bisherige als auch zukünftige Nutzende das Produkt unter Beachtung dieser Nutzungsbedingungen nutzen. Diese allgemeinen Teilnahmebedingungen und produktindividuellen Nutzungsbedingungen

ersetzen ggf. bisherige Vereinbarungen zwischen den Teilnehmern und dem oder den Servicepartner(n) bzw. Nutzenden und dem oder den Servicepartner(n).

Es obliegt entsprechend dem oder den Servicepartner(n), von der FITKO vorgegebene Standards und Regelungen an Dienstleister vertraglich weiterzugeben, die vom Servicepartner beauftragt werden.

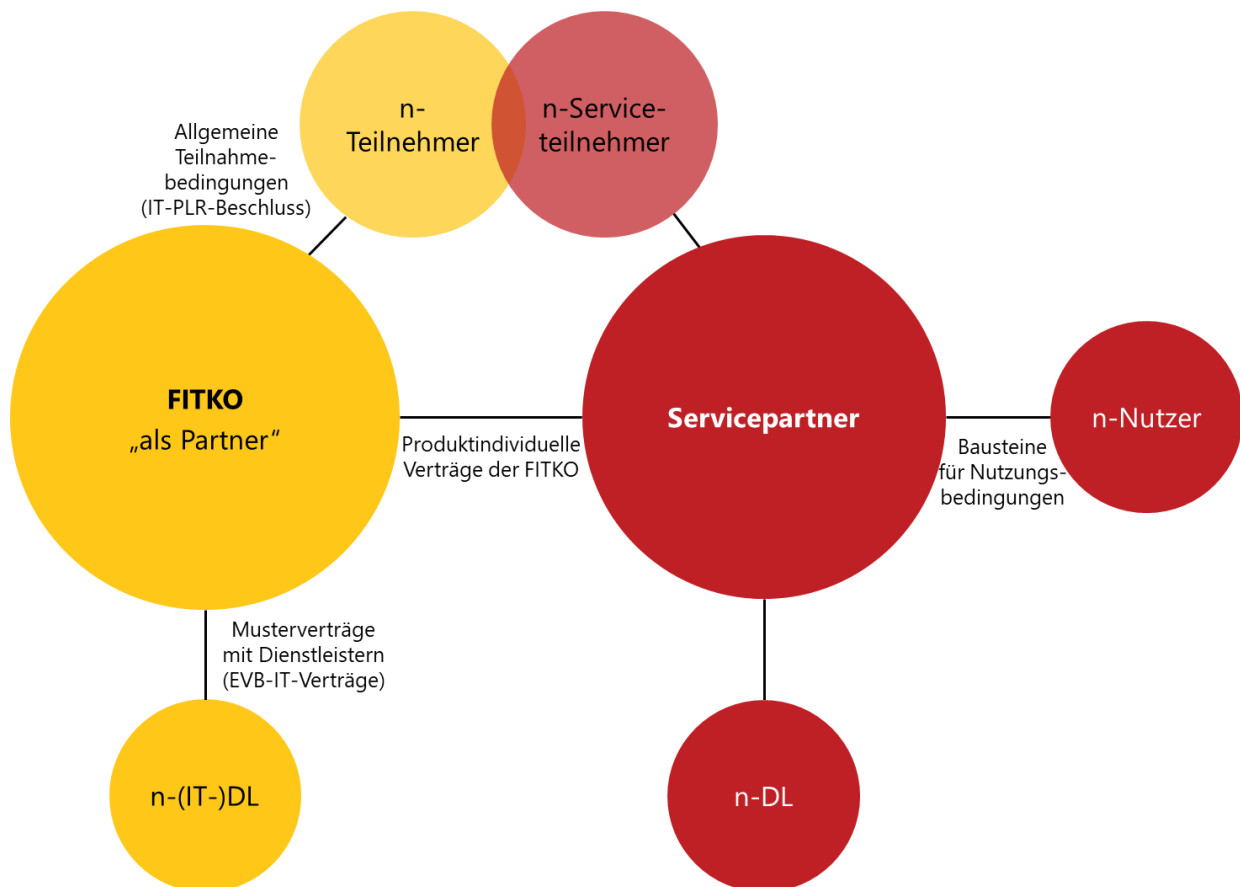


Abbildung 10: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 2

Ein Beispiel für den Steuerungsansatz 2 ist die Zusammenarbeit der FITKO mit der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer bei der Weiterbildungsplattform eGov-Campus: Die DUV Speyer bringt als Servicepartner ihre fachlich-didaktische Expertise für die Betreuung von Hochschulpartnern und Studierenden in das Management 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.

3.3 Steuerungsansatz 3: FITKO als Auftraggeber

Im Steuerungsansatz 3 liegt die Verantwortung der FITKO vor allem in der strategischen Planung und Steuerung sowie der Qualitätssicherung, während das **operative Produktmanagement von einem Produktbeauftragten übernommen** wird.

Die Vertragsbeziehung zwischen der FITKO als Auftraggeber und dem Produktbeauftragten wird im Sinne einer weitreichenden **Delegation** ausgestaltet, innerhalb derer die FITKO gegenüber dem Produktbeauftragten konkrete vertragliche Auflagen im Rahmen von Musterverträgen vorgibt.

Die allgemeinen Teilnahmebedingungen für Produkte des IT-Planungsrats gelten auch hier. Über diese können sowohl bisherige als auch zukünftige Teilnehmer beitreten, um das Produkt zu nutzen oder zur weiteren Nutzung zur Verfügung zu stellen. Die FITKO macht außerdem Vorgaben für Nutzungsbedingungen, die der Produktbeauftragte im Verhältnis zu den Nutzer:innen des Produkts anwendet. Zudem wird die FITKO, soweit erforderlich, gleichermaßen standardisierte vertragliche Vorgaben, insbesondere in Bezug auf Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung des Produkts, gegenüber dem Produktbeauftragten festlegen, die der Produktbeauftragte umsetzen bzw. entsprechend an Dienstleister weitergeben muss. Solche Beauftragungen müssen nicht auf IT-Dienstleister beschränkt sein.

Besteht zwischen dem Produktbeauftragten und einem Teilnehmer, einem/einer Nutzer:in und/oder einem Dienstleister bereits ein Vertragsverhältnis, wird dieses entsprechend der vertraglichen Vorgaben angepasst bzw. durch neue, entsprechend der vertraglichen Vorgaben ausgestalteten, Verträge ersetzt, soweit oder sobald dies vergaberechtlich möglich ist.

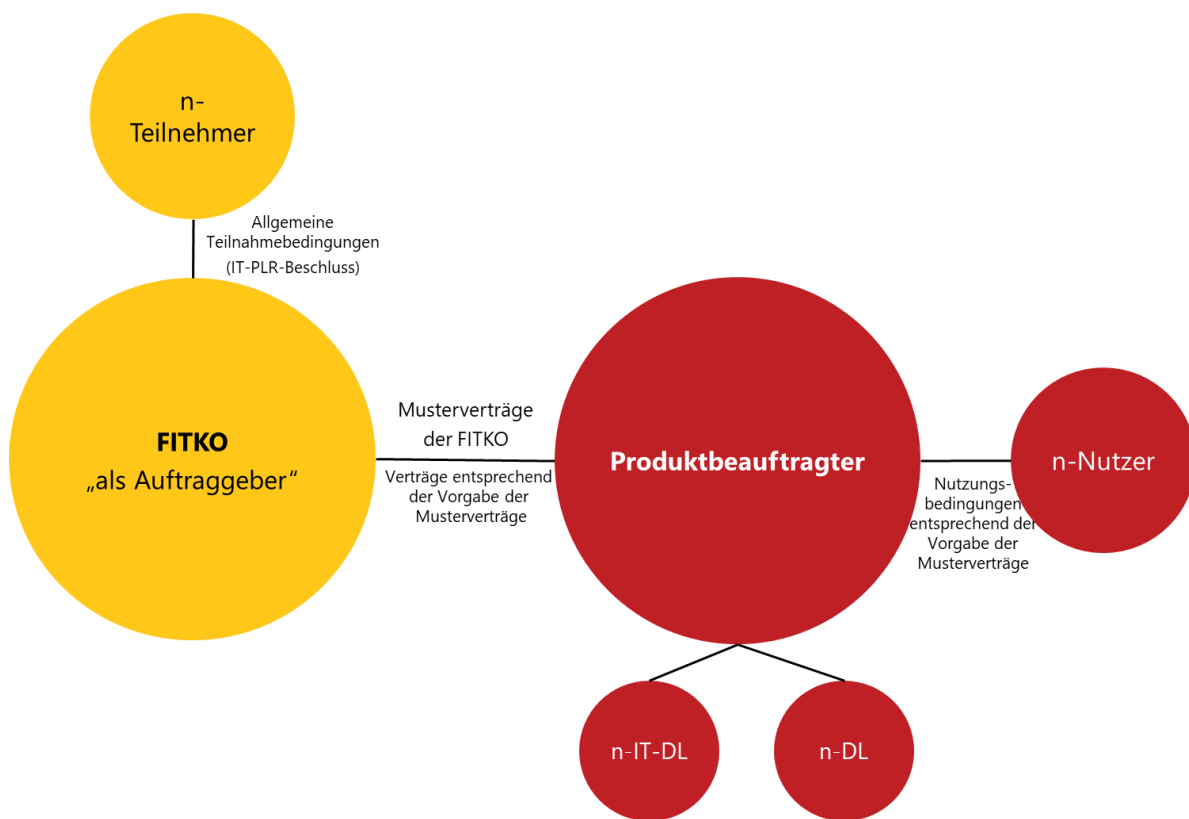


Abbildung 11: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 3

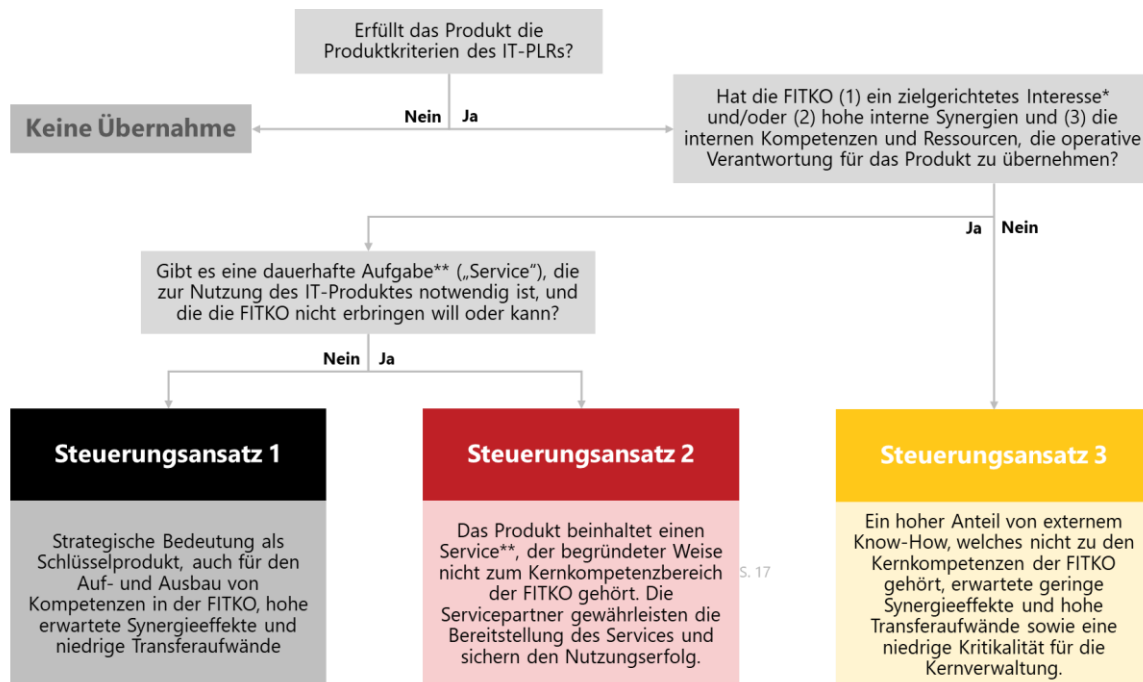
Dem Steuerungsansatz 3 werden i.d.R. Produkte des IT-Planungsrats zugeordnet, die erwartet geringere Synergieeffekte bei einer hohen Integration in die FITKO haben, für welche die FITKO nicht ausreichend Ressourcen zur Steuerung bereitstellen kann oder für die die Migration bestehender Produkt-Infrastrukturen einen unwirtschaftlichen hohen Aufwand bedeuten würde.

Der Auftraggeber-Ansatz nutzt sehr stark die dezentralen Kompetenzen externer Partner und weist der FITKO eine übergeordnete steuernde, aber operativ reduzierte Rolle zu. Externe Akteure übernehmen eine weitreichendere Ergebnisverantwortung bei den meisten operativen Aufgaben des Produktmanagements.

Ein Produktbeispiel für einen solchen Steuerungsansatz ist die Deutsche Verwaltungscloud (DVC). Die FITKO konzentriert sich weitgehend auf das strategische Produkt- und Portfoliomanagement für das Cloud-Service-Portal und die Koordinierungsstelle, während govdigital als Betreiberin die operative Verantwortung übernimmt.

3.4 Entscheidungsbaum zur Festlegung eines Steuerungsansatzes

Die Einordnung der Produkte in einen Steuerungsansatz erfolgt per Entscheidung des IT-Planungsrats auf Basis einer Empfehlung, die durch die FITKO in Form einer Entscheidungsvorlage bereitgestellt wird (siehe Kapitel 6.1). Für die Zuordnung eines Produkts zu einem Steuerungsansatz ist der folgende, idealtypische Entscheidungsbaum heranzuziehen.



* z.B. verbundene Produkte im selben Steuerungsansatz ** Beispiel: CallCenter, Uni-Kurse

Abbildung 12: Entscheidungsbaum für die Zuweisung eines Steuerungsansatzes

Neben der strategischen Bedeutung, den Synergien mit bestehenden IT-PLR-Produkten und den verfügbaren Ressourcen innerhalb der FITKO ist stets auch zu prüfen, ob ein Produkt innerhalb des Steuerungsansatzes wirtschaftlich betrieben werden kann.

3.5 Handlungsbedarf aus rechtlicher Perspektive

Die Produkte des IT-Planungsrats, die von der FITKO übernommen und gesteuert werden, weisen stets sehr unterschiedliche vertragliche Regelungen mit Blick auf die Ausgestaltung der jeweiligen Produkte und Gremienstrukturen auf. Dies haben die bisherigen Produktübernahmen deutlich gemacht. Dadurch wird eine effiziente Steuerung der Produkte insgesamt erschwert.

Vor diesem Hintergrund wurden zu jedem Steuerungsansatz standardisierte Vertragsunterlagen 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 der Nutzung eines Produkts beteiligt sind bzw. zukünftig beteiligt werden sollen. Dies sind neben der FITKO und Partnerorganisationen im Bund und/oder bei den Ländern grundsätzlich Teilnehmer und Nutzer:innen eines Produkts sowie beauftragte (IT-) Dienstleister und Servicepartner und Produktbeauftragte i.S. dieses PM-Modells.

Eine **Geschäftsordnung** für die Produkte des IT-Planungsrats führt zu einer effizienten (produktübergreifenden) Zusammenarbeit durch die Vereinheitlichung von (Gremien-) Strukturen. Ziel der rechtlichen Ausgestaltung ist es, die derzeit vorliegenden Verträge je Produkt, insbesondere Verwaltungsvereinbarungen, abzulösen und durch **allgemeine Teilnahmebedingungen** und Bausteine für **Nutzungsbedingungen** zu ersetzen. Diese können bei Bedarf entsprechend den individuellen Anforderungen eines Produkts angepasst werden. Der Zweck ist die Vereinheitlichung der rechtlichen Dokumente und Strukturen sowie gleichzeitig die Vereinfachung von bisher langwierigen Prozessen und Verfahren (z. B. Zeichnungsverfahren, Änderungsverfahren).

- **Geschäftsordnung**

Die Geschäftsordnung für die Produkte des IT-Planungsrats stellt eine einheitliche Steuerungsstruktur unterhalb der Ebene des IT-Planungsrats und der AL-Runde für alle Produkte sicher. Sie regelt die Zusammensetzung, Arbeitsweise und Aufgaben des Produktboards für die Produkte des IT-Planungsrats. (siehe Kapitel 4)

- **Allgemeine Teilnahmebedingungen**

Die allgemeinen Teilnahmebedingungen für die Produkte des IT-Planungsrats bilden die Grundlage für den Beitritt von Ländern bzw. vom Bund zu einem Produkt. Sie regeln die produktübergreifenden grundlegenden Rechte und Pflichten der an einem Produkt teilnehmenden Länder bzw. des Bundes. Dies beinhaltet unter anderem die Regelungen, dass Nutzungsrechte produktindividuell durch Nutzungsbedingungen zu ergänzen sind und eine standardisierte Geschäftsordnung für alle Produkte des IT-Planungsrats maßgeblich ist.

- **Nutzungsbedingungen**

Die Nutzungsbedingungen sichern die bestimmungsgemäße Nutzung eines Produkts. Sie regeln die Voraussetzungen zur Nutzung des jeweiligen Produkts sowie die Rechte und Pflichten der Nutzer:innen.

4 Kernelement 2: Gremienstrukturen

Kerngedanke

Schlanke Gremienstrukturen ermöglichen eine effektive und effiziente Beteiligung von Bund, Ländern und weiteren föderalen Stakeholdern und stärken damit die Handlungsfähigkeit des IT-Planungsrats und die erfolgreiche Zielerreichung des Produktmanagements der FITKO.

Bei den möglichen Gremienmodellen wird zwischen zwei grundlegenden Varianten unterschieden. Die beiden Varianten differenzieren die Produkte basierend auf ihrem Grad der Verflechtung mit anderen IT-PLR-Produkten. Die Identifikation, fortlaufende 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 Portfoliomanagement.

Das Produktmanagement-Modell sieht **kein** zentrales Produktboard für alle Produkte analog zum föderalen IT-Architekturboard oder dem föderalen IT-Standardisierungsboard vor. Dem PM-Modell folgend gibt es **mehrere Produktboards**, die einzelne oder Gruppen von Produkten steuern.

Variante 1: Produkte mit einem isolierten Wertstrom

Variante 1 betrifft Produkte, die zum aktuellen Zeitpunkt in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu weiteren IT-PLR-Produkten stehen. In Variante 1 haben die Produkte jeweils ein eigenes Produktboard.

Variante 2: Produkte mit einem gemeinsamen Wertstrom mit anderen Produkten

Variante 2 berücksichtigt Produkte, die eng mit einem oder mehreren Produkten des IT-Planungsrats vernetzt sind und als Produktcluster betrachtet werden können. In Variante 2 werden mehrere Produkte von einem gemeinsamen Produktboard gesteuert.

Das Produktmanagement-Modell baut auf den in Kapitel 2.1 dargestellten Prinzipien auf. Für eine bestmögliche Entsprechung der Prinzipien, orientiert sich das Gremienzielbild an den drei

Ebenen, die sich am Modell der „Flight Levels“ von Klaus Leopold¹¹ orientieren. Dabei handelt es sich um die

- strategische Ebene, wahrgenommen durch das Produktboard
- koordinierende Ebene, in der mit dem Produktteam das zentrale Steuerungsteam verortet ist
- operative Ebene, auf der die Weiterentwicklung gemäß zeitgemäßer Methoden der Softwareentwicklung sowie der fachliche Betrieb stattfinden.

Alle drei Ebenen bedienen sich ähnlich ausgestalteter Rollen, für die das PM-Modell ein Bausteinsystem definiert, dessen Details im Umsetzungsdokument zu finden sind.

Die Gremienstruktur und Arbeitsweisen werden produktübergreifend einheitlich geregelt. Rechtliche Grundlage ist die **Geschäftsordnung** für die Produkte des IT-Planungsrats.

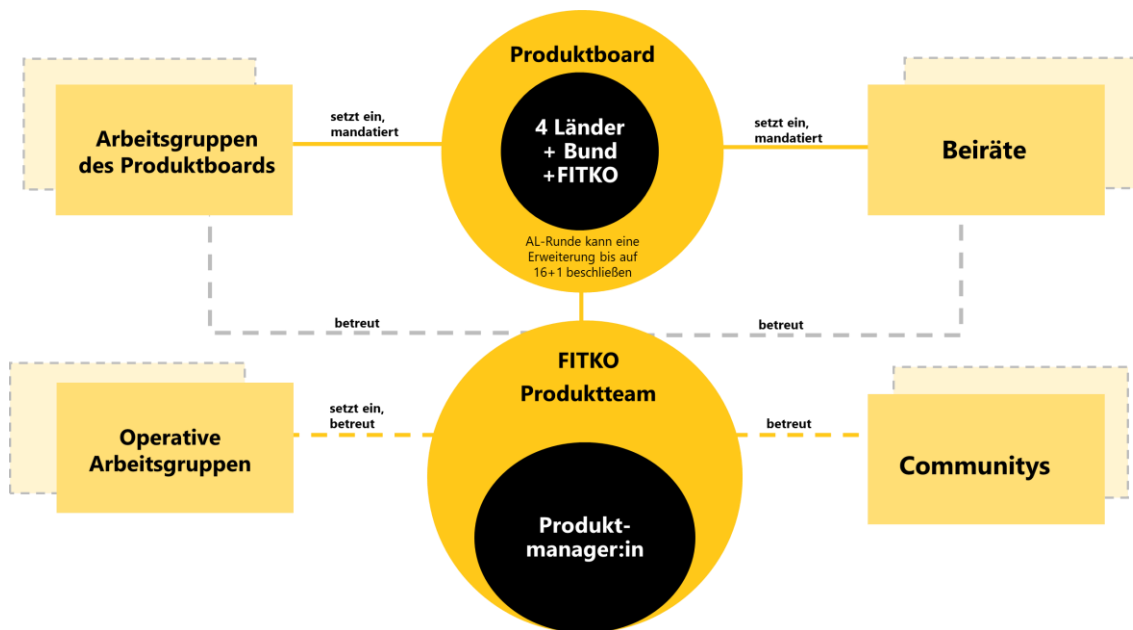


Abbildung 13: Abbildung der Gremienstruktur und -arbeit

4.1 Produktboard

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 Vorhaben (Initiativen) haben typischerweise einen Umsetzungshorizont von mehreren Monaten oder sogar Jahren.

¹¹ Leopold, Klaus (2023): Flight Levels. Organisationen mit Business Agilität führen, dPunkt. Verlag, Heidelberg.

Für die Planung der Umsetzung der Vorhaben verabschiedet und pflegt das Produktboard eine kaskadierende Jahres- und Quartalsplanung. 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 koordinierende Ebene. Kommt es im Produktboard zu keiner Einigung, fungiert die AL-Runde als Entscheidungsinstanz auf nächsthöherer Ebene.

Jedes Produkt des IT-Planungsrats wird von einem produktbezogenen Produktboard (Variante 1) oder einem gemeinsamen Produktboard für mehrere Produkte (Variante 2) gesteuert. Jedes Produkt ist immer nur einem Produktboard zugeordnet. Ein Produktboard definiert den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung. Bund und Länder, die an einem Produkt des IT-Planungsrats teilnehmen, haben die Möglichkeit, Vertreter:innen als ständige Mitglieder in das Produktboard zu entsenden.



Abbildung 14: Besetzung und Aufgaben des Produktboards

Der Bund benennt ein ständiges Mitglied und die Länder bis zu vier ständige Mitglieder. Abweichungen beschließt die AL-Runde im seltenen Ausnahmefall. Der/die Produktmanager:in der FITKO ist ebenfalls ständiges Mitglied im Produktboard, ebenso in den Steuerungsansätzen 2 und 3 ein:e Vertreter:in von Servicepartner bzw. Produktbeauftragtem.

Die Geschäftsordnung sieht darüber hinaus die Möglichkeit vor, dass Kommunen, die zu einem Produkt wesentliche Beiträge leisten, im Produktboard vertreten sind (z. B. bei der Behördenrufnummer 115).

4.2 Untergremien des Produktboards

Das Produktboard kann durch einstimmigen Beschluss **Arbeitsgruppen** oder **Beiräte** als Untergremien auf der strategischen Ebene zur Unterstützung einsetzen.

Arbeitsgruppen des Produktboards werden vom Produktboard zur Lösung bzw. zur Bearbeitung spezifischer fachlicher Fragestellungen und Herausforderungen eingesetzt. Es handelt sich bei Arbeitsgruppen dementsprechend um beratende Expertengremien. Als mögliche Ergebnisse können fachliche Einschätzungen, strukturierte Lösungsvorschläge und Beschluss- bzw. Entscheidungsvorlagen erstellt und dem Produktboard zur Verfügung gestellt werden. Neben ihrer Mandatierung regelt das Produktboard ebenfalls den Modus der Zusammenarbeit einer Arbeitsgruppe. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass das Produktboard es der Arbeitsgruppe selbst überlässt, sich zu organisieren und lediglich eine Zielstellung vorgibt. Ferner werden die Arbeitsgruppen im Regelfall vom Produktteam der FITKO betreut und organisatorisch unterstützt.

Beiräte leisten Verbundarbeit und integrieren föderale Verbund- und Nutzenden-Community-Strukturen, in denen sich Stakeholder zusammenschließen, um gemeinsam ihre Interessen zu vertreten. Sie dienen für das Produktboard als beratendes Korrektiv und als Austauschpartner. Als solches geben sie über den Einbezug relevanter Stimmen außerhalb des Produktboards Empfehlungen in Richtung des Produktboards bei anstehenden Entscheidungen und der zukünftigen Ausrichtung des Produkts ab. Um ihre Funktion wahrnehmen zu können, benötigen die Beiräte einen abgesteckten Auftrag und Kompetenzrahmen durch das Produktboard sowie organisatorische Unterstützung aus dem Produktteam.

4.3 Produktteam

Das Produktteam ist auf der **koordinierenden Ebene** das zentrale Team, das sich fortwährend mit der Weiterentwicklung des Produkts und dem laufenden fachlichen und technischen Betrieb beschäftigt. Es verknüpft die strategische Ebene mit der nachfolgenden umsetzenden Ebene. Zu seinen Aufgaben zählen:

Strategieentwicklung (mit den Produktboard)

- Produktstrategie- und controlling
- Strategisches Anforderungsmanagement (Formulierung Initiativen, OKR, KPI)
- Beschlüsse für IT-PLR und AL-Runde
- IT-Architektur und Tech Stack
- Budgetplanung und Finanzmanagement
- Risiko- und Änderungsmanagement

Stakeholdermanagement (für das Produktboard)

- Vorbereitung und Durchführung von Gremiensitzungen, insb. des Produktboard
- Koordination mit anderen Produkten beim IT-PLR und außerhalb
- Koordination mit FITKO-Portfoliomanagement
- Koordination mit FITKO-Architekturboard
- Communitymanagement inkl. Events

Umsetzung

- Produktmarketing- und kommunikation
- Fachliche Konzeption, Nutzendenforschung
- Erreichen der Ziele und Wirkung
- Operatives Anforderungsmanagement
- Monitoring und Controlling
- Sicherstellung des Betriebs aller Standards, inkl. Produktkriterien



Verwaltung (FITKO-interne Aufgaben)

- Vergaben und Vertragsmanagement
- Management Umsetzungspartner / Produktbeauftragter / Dienstleister
- Dokumentation und Wissensmanagement
- Ggf. Personalführung
- Aufgaben- und Kapazitätsmanagement
- Controlling

Abbildung 15: Aufgaben der Produktteams der FITKO

Das Produktteam agiert außerdem als Eskalationsinstanz. Bei zusammenhängenden Produkten mit einem gemeinsamen Produktboard steuert ein koordinierendes Team die Arbeit zwischen diesen Produkten.

Details zur Besetzung und Rollen des Produktboards regelt das Umsetzungsdokument.

4.4 Operative Arbeitsgruppen und Verbünde

Im Rahmen der Geschäftsordnung werden die Untergremien des Produktboards (Beiräte und Arbeitsgruppen) definiert. Daneben kann auch das Produktteam **operative Arbeitsgruppen** und **Communitys** einsetzen, mandatieren bzw. integrieren.

Operative Arbeitsgruppen werden vom Produktteam eingesetzt und sind nach fachlichen Themen differenzierte Expert:innengremien, die fachliche und inhaltliche Fragestellungen in Bezug auf ein Produkt bearbeiten. In ihnen wird bei durch Verbundstrukturen geprägte Produkte wesentlich der fachliche Betrieb organisiert. Sie werden vom Produktmanagement administrativ unterstützt.

Communitys dienen maßgeblich der Meinungsbildung und dem Austausch innerhalb spezifischer produktrelevanter Gruppierungen. Beispielhaft sind Nutzenden-Communitys oder

Treffen der Vertreter:innen der Teilnehmer. Communitys funktionieren somit als Resonanzraum und tragen Stimmungsbilder aus der Produktumwelt an das Produkt heran. Sie werden vom Produktmanagement bedarfsorientiert und zielgerichtet, beispielhaft durch die Organisation von Austauschformaten, Diskussionsplattformen oder physischen Treffen unterstützt. Dadurch können sie ihre Funktion als kommunikativer Kanal in die unmittelbare Produktumwelt bestmöglich erfüllen zu können.



5 Kernelement 3: Strategisches Anforderungsmanagement

Kerngedanke

Das strategische und produktübergreifende Anforderungsmanagement befähigt föderale Stakeholder, strategische Ziele für Produkte transparent zu definieren und deren Erreichung über das Produktteam toolbasiert zu verfolgen und zu steuern.

Mit der Einführung des strategischen Anforderungsmanagements werden drei zentrale Prinzipien verfolgt:

- Schlanke Entscheidungsprozesse stellen die **Reaktionsschnelligkeit** sicher.
- Das Prinzip der **Beteiligungszentrierung** sorgt für durchgängige Prozesstransparenz gegenüber den Stakeholdern, die kontinuierlich in den Prozess einbezogen werden.
- Eine frühzeitige Bewertung von strategischen 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.

Dementsprechend verfolgt das Produktmanagement-Modell das Ziel, das Produktboard so zu informieren, dass dessen Mitglieder befähigt werden, Entscheidungen von strategischer Bedeutung zu treffen und deren Zielerreichung zu kontrollieren. Das strategische Anforderungsmanagement wird in das Portfoliomanagement und das strategische Vorhabens- und Finanzcontrolling des IT-Planungsrats eingebunden werden und mit dem operativen Anforderungsmanagement in den einzelnen Produkten verbunden.

Die FITKO ist produktübergreifend dafür verantwortlich, strategische Anforderungen zu koordinieren und mit operativen Anforderungen in der Umsetzung zu verzahnen.¹² Durch die in Kapitel 4 beschriebenen Gremienstrukturen sowie moderne Planungs- und Entwicklungsprozesse soll die Zeit von der Formulierung einer Anforderung bis zum Roll-out der Umsetzung und zum Eintreten der angestrebten Wirkung so kurz wie möglich gehalten werden. Zeitgleich sollen Entwicklungsprozesse so flexibel gestaltet werden, dass auf geänderte Anforderungen aufwandsarm reagiert und diese in den Entwicklungsprozess einbezogen werden können.

¹² Entscheidende Bedeutung hat hierbei die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Produkten, Standards, weiteren Infrastrukturkomponenten und Akteuren¹², die gemeinsam einen Wertstrom bilden. Ein Beispiel hierfür ist der XZuFI 2.3-Rollout bei Bund und Ländern

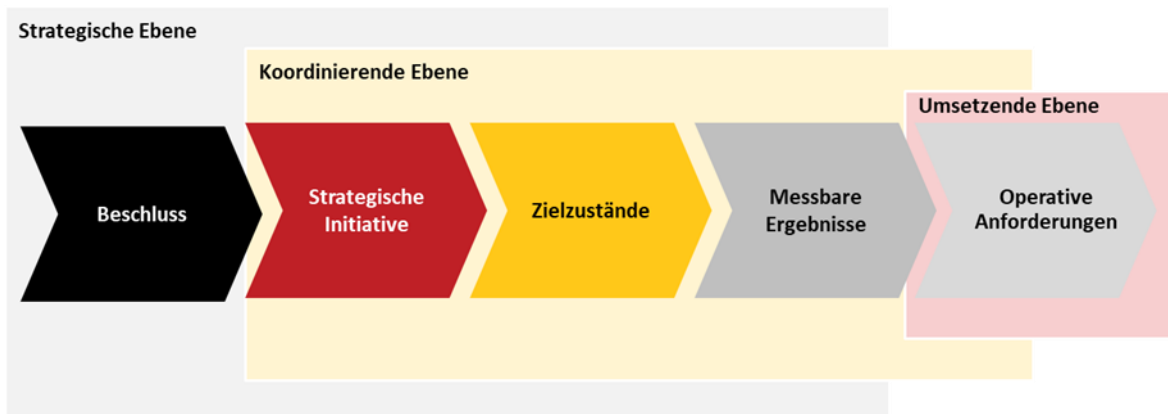


Abbildung 16: Grobgliederung des strategischen Anforderungsmanagements

Der Anforderungsmanagement-Prozess erstreckt sich über die drei Ebenen des Produktmanagement-Modells (siehe Kapitel 4), die je nach Art der Anforderung unterschiedlich in den Prozess miteinbezogen werden. Die obige Abbildung veranschaulicht die Einbindung der Ebenen in den Anforderungsmanagement-Prozess.

5.1 Strategische Ebene

Auf der **strategischen Ebene** ist mit dem **Produktboard** das zentrale Gremium für strategische Richtungsentscheidungen verortet. Dementsprechend wird das Produktboard in den Anforderungsmanagement-Prozess einbezogen, wenn Anforderungen mit strategischer Bedeutung verhandelt werden. Jedes Produktboard verwaltet sein eigenes „Strategie-Backlog“, einen Katalog mit ihm zugeordneten Vorhaben. Diese werden als „Initiativen“ bezeichnet und haben einen längeren Umsetzungszeitraum.

Im engen Austausch mit dem Produktteam der koordinierenden Ebene werden die Initiativen ausgearbeitet und verfeinert. Das Produktmanagement kann dann auf dieser Basis Ziele und Ergebnisse definieren. Das Produktboard priorisiert die abzuarbeitenden Initiativen für das Produktteam. Bei vernetzten Produkten müssen diese Tätigkeiten vorab durch das Produktmanagement der FITKO abgestimmt werden. Das Produktboard leistet ferner einen wesentlichen Beitrag zur Steuerung der laufenden Produktentwicklung durch das Beschlustracking und die Beurteilung der Zielerreichung von Zielzuständen.

5.2 Koordinierende Ebene

Auf der koordinierenden Ebene steuert das **Produktteam** die Umsetzung der strategischen Entwicklungsvorhaben unter der Leitung eines/einer **Produktmanager:in der FITKO**. In der Koordination sichert das Produktmanagement die Passung der Entwicklung des Produkts mit

den strategischen Schwerpunkten des IT-Planungsrats. Die koordinierende Ebene ist dafür verantwortlich, die strategische Planung zu operationalisieren und Entscheidungsvorlagen für das Produktboard zu erstellen.

Zudem bildet die koordinierende Ebene die Schnittstelle von der strategischen zur umsetzenden Ebene. Als solche ist sie nicht nur verantwortlich für die Koordinierung der Umsetzung der strategischen Ziele, sondern nimmt ebenfalls Anforderungen bzw. Änderungsvorschläge aus der umsetzenden Ebene und der Produktumwelt, wie z. B. die der Nutzenden, auf. Um die Bedarfe zu verstehen, steht die koordinierende Ebene im engen Austausch mit den relevanten Stakeholdern und Anforderungsgeber:innen. Sie bezieht diese proaktiv ein. Ergeben sich aus der Zusammenarbeit geeignete Impulse für die Produktentwicklung, leitet die koordinierende Ebene Vorschläge für strategische Ziele zum Beschluss für die strategische Ebene ab.

5.3 Umsetzende Ebene

Auf der umsetzenden Ebene sind die Umsetzungsteams verortet, die in vielen Fällen von (IT-) Dienstleistern gestellt werden. Das Anforderungsmanagement auf der operativen Ebene, also zwischen koordinierender und umsetzender Ebene, wird von der FITKO mithilfe von modernen und etablierten Frameworks wie Scrum oder Kanban gesteuert. Die umsetzende Ebene ist vor allem für die operative Umsetzung von Anforderungen und das Tagesgeschäft verantwortlich. Ferner gewährleistet sie die regelmäßige Erstellung von Inkrementen und die Fortschrittsberichterstattung. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, können aus der umsetzenden Ebene Impulse für strategische Anforderungen an das Produktteam kommen. Zudem soll die Expertise der umsetzenden Ebene vom Produktteam zielgerichtet einbezogen werden.

5.4 Systemunterstütztes Beschluss- und Anforderungstracking

Um den Informationsfluss von der koordinierenden bis zur strategischen Ebene zu verbessern und produktübergreifende Transparenz zu gewährleisten, wird das Erreichen von Zielen, messbaren Ergebnissen und Fortschritten in einem digitalen Tool zentral dokumentiert. Damit werden das Beschlusstracking sowie das Verfolgen der Zielerreichung durch das Produktboard vereinfacht, da sämtliche beschlossenen Ziele asynchron jederzeit eingesehen werden können. Primäres Ziel des Tool-basierten Ansatzes im Anforderungsmanagement ist es, dem Produktboard die Möglichkeit zu geben, sich jederzeit über den aktuellen Fortschritt und Entwicklungsstand zu informieren. Davon abgesehen besteht der Anspruch, die Produktausrichtung und Entwicklung dem gesamten Produktumfeld transparent darstellen zu

können. Damit wird das Erkennen von produktübergreifenden Synergien und Potentialen in der Zusammenarbeit vereinfacht. Anforderungen können zwischen den Produkten querverlinkt werden und die produktübergreifende Kommunikation wird gefördert. Das Produktboard und das Produktteam arbeiten gemeinsam in der Anwendung, die dabei unterstützen soll, aufwandsarm eine gemeinsame Produktsteuerung von der strategischen und koordinierenden Ebene zu gewährleisten.

Weitere Details regelt das Umsetzungsdokument.



6 Kernelement 4: Produktübernahmeprozess

Kerngedanke

Ein einheitlicher Produktübernahmeprozess und verbindliche Produktkriterien ermöglichen die erfolgreiche Übernahme relevanter Produkte in das Portfolio des IT-Planungsrats.

Die Prüfung einer Übernahme von Projekten oder Anwendungen als IT-PLR-Produkte erfolgt nach einem einheitlichen Prozess, um eine Überführung von Projekten in das IT-PLR-Produktportfolio nachvollziehbar und effizient zu organisieren. Mit dem Produktmanagement-Modell wurde hierfür ein fünfstufiger Prozess als Vorschlag für den IT-Planungsratsrat bzw. die AL-Runde entwickelt. Mit einem einheitlichen Prüfprozess wird sichergestellt, dass auf Grundlage von definierten Kriterien (siehe Kapitel 6.3) und mit dem Einsatz fachlicher Expertise eine fundierte Empfehlung durch die FITKO sowie eine nachvollziehbare Entscheidung durch den IT-Planungsratsrat zur Aufnahme von Projekten und Anwendungen in das Produktportfolio des IT-Planungsrats getroffen wird. Diese Vorgehensweise sorgt für die notwendige Transparenz gegenüber der allgemeinen Produkt-Community, den Entscheider:innen bei Bund und Ländern sowie weiteren Stakeholdern, wie beispielsweise Dienstleistern. Durch eine frühzeitige Berücksichtigung dieses Prüfprozesses bei der Projektplanung kann zudem der Übergang des Projektes in den Produktivbetrieb als IT-PLR-Produkt reibungsloser gestaltet werden.

6.1 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 verantwortliche Person** (im Folgenden: **Projektleitung**). Diese Projektleitung kann ein/eine Expert:in aus der FITKO oder ein/eine von der FITKO beauftragter/beauftragte Expert:in außerhalb der Organisation sein, die u. a. die **folgenden Aufgabenbereiche** verantwortet:

- Gesamtprüfung sowie Hauptansprechperson für Produktübernahmeprozess
- Beauftragung, Koordination und Zusammenführung einzelner Prüfergebnisse
- Qualitätssicherung aller Ergebnisse und Ableitung einer Empfehlung unter Leitung der FITKO

- Erstellung und Übergabe einer Entscheidungsvorlage für den IT-Planungsrat

Im Rahmen des Prüfprozesses delegiert die Projektleitung Teilaufgaben im Prüfprozess an **Fachbereich-Verantwortliche**. Diese arbeiten in einem **interdisziplinären Übernahmeteam** unter Führung der Projektleitung zusammen. Die Zusammenstellung des interdisziplinären Teams wird individuell auf das zu prüfende Projekt zugeschnitten. Die tatsächliche Besetzung ist zudem 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 oder die Anwendung benennt eine Person, die während des gesamten Prüfprozesses als Ansprechperson zur Verfügung steht. Diese **Ansprechperson** trägt zudem die Verantwortung dafür, rechtzeitig alle für die Prüfung relevanten Informationen und Unterlagen zu liefern.

6.2 Ablauf des Prüfprozesses

Der **Prüfprozess** umfasst fünf Phasen und 9 Schritte:

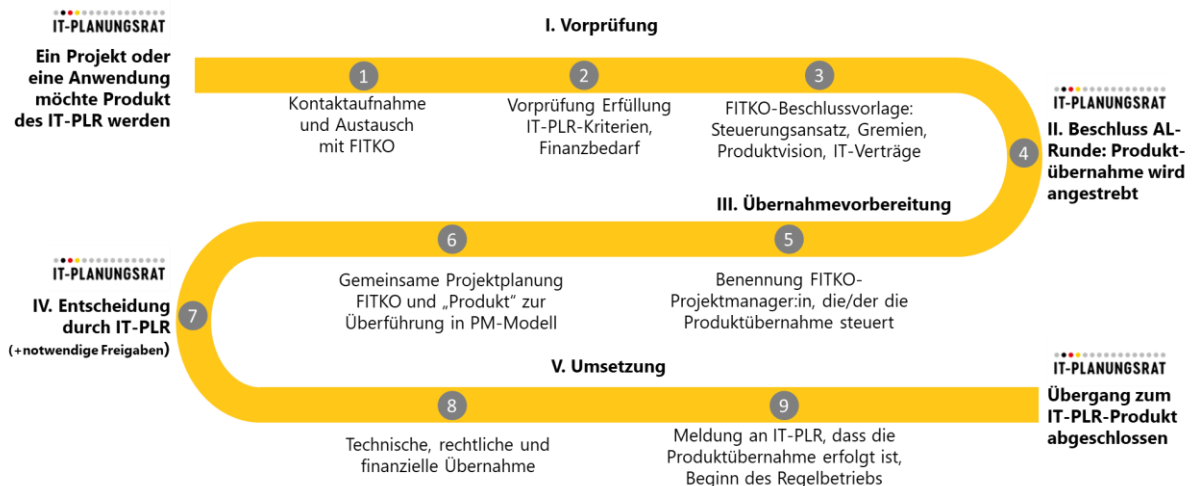


Abbildung 17: Darstellung des Gesamtprozesses der Übernahme eines IT-PLR-Produkts

Phase I: Vorprüfung

Zunächst nimmt ein Projekt bzw. eine Anwendung Kontakt zur FITKO auf, um den Prozess zur Produktübernahme anzustoßen. In der Vorprüfung werden der FITKO alle benötigten Unterlagen zur Verfügung gestellt. Diese müssen vollständig und aussagekräftig sein. In der Vorprüfung werden fünf von zwölf IT-PLR-Kriterien (siehe Kapitel 6.3), die eine besonders hohe

Kritikalität haben, von der FITKO geprüft und der Finanzbedarf wird geklärt. Sofern die Prüfung erfolgreich verlaufen sollte, wird durch die FITKO eine Beschlussvorlage für die AL-Runde erarbeitet. Die Beschlussvorlage beinhaltet:

- den angestrebten Steuerungsansatz,
- die angestrebte Gremienstruktur beziehungsweise eine Beschlussvorlage mit möglichen Kandidat:innen für das Produktboard auf Grundlage einer Interessensabfrage bei den teilnehmenden Ländern und beim Bund ,
- eine Produktvision,
- die angestrebte Vertragsstruktur (insbesondere für die IT-Verträge) sowie
- den Finanzbedarf.

Phase II: Beschluss AL-Runde

Die Beschlussvorlage bietet der AL-Runde eine Entscheidungsgrundlage, ob eine Produktübernahme weiterverfolgt werden soll. Fällt der Beschluss positiv aus, wird mit dem folgenden Schritt fortgefahren. Bei einem negativen Urteil wird der Prozess an dieser Stelle abgebrochen und der Prüfprozess beendet.

Phase III: Übernahmepvorbereitung

Im Rahmen der Übernahmepvorbereitung werden zunächst die verbleibenden sieben IT-PLR-Kriterien (siehe Kapitel 6.3) durch die FITKO geprüft. Erfüllt ein Produkt zum Abschluss der Prüfung alle Kriterien oder ist ein klarer Weg zur Entsprechung der Kriterien ersichtlich, kann der Produktübernahmeprozess begonnen werden. Die FITKO bereitet die Ergebnisse daraufhin in einer abschließenden Entscheidungsvorlage für den IT-Planungsrat auf. Dabei wird dokumentiert, inwiefern das Produkt die Voraussetzungen für eine Aufnahme in das Produktportfolio des IT-Planungsrats erfüllt.

Phase IV: Entscheidung durch den IT-Planungsrat

Der IT-Planungsrat entscheidet auf Basis der Entscheidungsvorlage über die Aufnahme des geprüften Produkts in das Produktportfolio des IT-Planungsrats.

Phase V: Umsetzung

Nach dem Beschluss des IT-Planungsrats startet für das neue Produkt der Transferprozess in die Strukturen und Prozesse des Produktmanagement-Modells. Inhalte des Transferprozesses sind die technische, rechtliche, organisatorische und finanzielle Übernahme.

6.3 Produktkriterien



Abbildung 18: Abbildung der einheitlichen Kriterien zur Prüfung der Produkte

Eindeutige Bewertungskriterien sind für eine fundierte Empfehlung durch die FITKO und eine nachvollziehbare Entscheidung durch den IT-Planungsrat hinsichtlich der Aufnahme eines Projektes bzw. Produkts als IT-PLR-Produkt essenziell. Die zwölf Kriterien¹³ für die Produkte des IT-Planungsrats definieren gesamthaft die notwendigen Bedingungen, denen ein Produkt für eine Übernahme entsprechen muss.

Eine detaillierte Darstellung der Produktkriterien erfolgt im Umsetzungsdokument.

¹³ Zum Zeitpunkt des Einreichens der v1.0 des PM-Modells werden die bestehenden Produktkriterien mit den Kriterien des IT-PLR-Beschlusses 2024/21 harmonisiert.

7 Ausblick und kontinuierliche Weiterentwicklung

Mit dem Produktmanagement-Modell wird der Grundstein dafür gelegt, die Produkte des IT-Planungsrats effizient, wirkungs- und nutzendenorientiert zu entwickeln, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern. Das PM-Modell soll zukünftig iterativ weiterentwickelt werden und dabei insbesondere die Erfahrungen aus der praktischen Produktarbeit, neue Standards und Methoden im Produktmanagement sowie sich verändernde Umweltfaktoren berücksichtigen.

Hierdurch soll sichergestellt werden, dass das Produktmanagement-Modell dauerhaft die gewünschte Wirkung für die Produkte des IT-Planungsrats erzielt. Um die Effizienz und Flexibilität bei der operativen Anwendung des PM-Modells zu gewährleisten, wird parallel das **Umsetzungsdokument** fortgeschrieben. Es dient als Arbeitsmittel, das ohne formalen Beschluss des IT-Planungsrats von der FITKO fortlaufend angepasst und verfeinert wird. Es enthält Prozess-, Rollen- und Methodenbeschreibungen für die tägliche Arbeit im Produktmanagement und dient als Handbuch für die operativen Teams. So können Anpassungen und Optimierungen, die **ausschließlich im Wirkungsbereich der FITKO** liegen, ohne einen Beschluss des IT-Planungsrats angepasst werden.

Größere strukturelle Anpassungen, die das **Fundament oder die grundlegenden Prinzipien des Produktmanagement-Modells betreffen** und den **Wirkungsbereich von Bund und Ländern tangieren**, benötigen einen Beschluss des IT-Planungsrats.

Mit diesem Beschluss soll das Produktmanagement-Modell unmittelbar für neue Produkte angewendet werden. Bestandsprodukte werden sukzessive in das PM-Modell unter Berücksichtigung der Vorgaben vom IT-Planungsrat und der AL-Runde überführt.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kernelemente des Produktmanagement-Modells.....	5
Abbildung 2: Steuerungsansätze der FITKO.....	5
Abbildung 3: Gremienstruktur und -arbeit.....	6
Abbildung 4: Grobgliederung des strategischen Anforderungsmanagements.....	7
Abbildung 5: Visualisierung des Produktübernahmeprozesses.....	8
Abbildung 6: Abbildung der einheitlichen Kriterien zur Prüfung der Produkte.....	8
Abbildung 7: Leitprinzipien.....	11
Abbildung 8: Steuerungsansätze der FITKO.....	15
Abbildung 9: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 1.....	16
Abbildung 10: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 2.....	18
Abbildung 11: Visualisierung der rechtlichen Ausgestaltung im Steuerungsansatz 3.....	20
Abbildung 12: Entscheidungsbaum für die Zuweisung eines Steuerungsansatzes.....	21
Abbildung 13: Abbildung der Gremienstruktur und -arbeit.....	24
Abbildung 14: Besetzung und Aufgaben des Produktboards.....	25
Abbildung 15: Aufgaben der Produktteams der FITKO.....	27
Abbildung 16: Grobgliederung des strategischen Anforderungsmanagements.....	30
Abbildung 17: Darstellung des Gesamtprozesses der Übernahme eines IT-PLR-Produkts.....	34
Abbildung 18: Abbildung der einheitlichen Kriterien zur Prüfung der Produkte.....	36



9 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Begriff
AG	Arbeitsgruppe
AL-Runde	Abteilungsleiter-Runde
DL, IT-DL	Dienstleister, IT-Dienstleister
DVDV	Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis
EVB-IT	Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen
FITKO	Föderale IT-Kooperation
IT	Informationstechnik
IT-PLR	IT-Planungsrat
KPI	Key Performance Indicators (Schlüsselkennzahlen)
MVP	Minimum Viable Product (minimal funktionsfähiges Produkt)
OKR	Objectives and Key Results
OSIP	Online-Sicherheitsprüfung
PM-Modell	Produktmanagement-Modell
PVOG	Portalverbund Online-Gateway
VUCA	Akronym für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität)
XZuFi	XZuständigkeitsfinder

10 Glossar

Abkürzungen/Begriff	Erläuterung
AG	Abkürzung für „Arbeitsgruppe“. Diese wird als Expert:innengremium zur Lösung eines spezifischen Problems gegründet und bereitet Informationen, Maßnahmen oder Handlungsoptionen für das Produktboard bzw. Produktteam vor.
AL-Runde	Abkürzung für „Abteilungsleiterrunde“. Die AL-Runde unterstützt den IT-Planungsrat bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben. Sie bereitet dessen Sitzungen fachlich vor und gibt Beschlussempfehlungen ab.
Beirat	Ein Beirat ist ein Untergremium des Produktboards. Es ist ein beratendes und empfehlendes Gremium und dient dem Produktboard als Impulsgeber.
Community	<p>Viele Produkte sind durch vorhandene föderale Verbund- und Nutzenden-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• Communitys of Practice
operative Arbeitsgruppe	operative Arbeitsgruppen stellen Interessensgruppen dar, die sich zu spezifischen inhaltlichen bzw. fachlichen Themen im Umkreis des Produkts austauschen und aus dieser Perspektive das Produktmanagement informieren.
FITKO als Owner	Steuerung von IT-PLR-Produkten mit einem hohen Grad der Verantwortlichkeit bei der FITKO (Steuerungsansatz 1)
FITKO als Partner	Steuerung von IT-PLR-Produkten mit geteilter Verantwortlichkeit zwischen der FITKO und Servicepartner(n) (Steuerungsansatz 2)
FITKO als Auftraggeber	Steuerung von IT-PLR Produkten mit Fokus auf strategischem Produktmanagement in der FITKO und niedriger operativer Verantwortlichkeit bei FITKO (Steuerungsansatz 3)
Geschäftsordnung	Die „Geschäftsordnung für die Gremien der Produkte des IT-Planungsrats“ regelt produktübergreifend die Beteiligung von Bund und Ländern an der Produktentwicklung und definiert einheitliche Arbeitsweisen.

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 mehrere Monate oder Jahre hinaus.
IT-PLR	Abkürzung für „IT-Planungsrat“. Als IT-PLR-Produkte sind demnach alle offiziellen Produkte des IT-Planungsrats bezeichnet.
Koordinierende Ebene	Die koordinierende Ebene ist das Bindeglied zwischen der strategischen und der umsetzenden Ebene. Sie verantwortet vor allem die Fortschreibung der Strategie, die Koordination und Messung der Zielerreichung und die Vorbereitung der Arbeit der strategischen Ebene.
Nutzende	Der Begriff „Nutzende“ bezeichnet eine Person, die einen Dienst, ein Produkt, ein System oder eine Ressource verwendet.
Produktbeauftragte:r	Bezeichnung für den für die Entwicklung des Produkts verantwortlichen Partner im Steuerungsansatz 3.
Produktboard	Das Produktboard ist das Gremium, das den strategischen Rahmen für die Produktentwicklung definiert und mit Vertretern und Vertreterinnen von Bund und Ländern und der FITKO besetzt ist. Im Steuerungsansatz 2 und 3 sind Mitglieder des Produktboards auch Vertreter und Vertreterinnen des Servicepartners oder der/die Produktbeauftragte.
Produktkriterien	Produktkriterien sind Prüfkriterien für die Übernahme eines Projekts oder einer Anwendung als Produkt in das Portfolio des IT-PLR.
Produktmanager:in	Der/die Produktmanager:in ist der/die verantwortliche:r Mitarbeiter:in der FITKO für ein spezifisches Produkt. Er/sie verantwortet das Management des Produkts, agiert als Repräsentant der Nutzenden und steuert das Produktteam als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Ebene.
Produktteam	Das Produktteam ist das zentrale koordinierende Team, das sich kontinuierlich mit der Weiterentwicklung des Produkts beschäftigt und das Bindeglied zwischen der operativen und strategischen Ebene darstellt.
Produktübernahmeprozess	Der Produktübernahmeprozess beschreibt die notwendigen Schritte, damit ein Projekt oder eine Anwendung als Produkt des IT-Planungsrats übernommen werden kann.
Projektleitung	Die Projektleitung ist die verantwortliche Person für die Gesamtprüfung zur Aufnahme von Produkten / Projekten als IT-PLR-Produkte. Diese Projektleitung kann ein/eine Expert:in aus der FITKO oder ein/eine von der FITKO beauftragter/beauftragten Expert:in außerhalb der Organisation sein

Servicepartner	<p>Der/Die Servicepartner oder die Servicepartner übernehmen essenzielle, nicht übertragbare Aufgaben, ohne die das Produkt nicht funktionieren würde. Für diese Teilaufgaben kann die FITKO keine dauerhafte Kompetenz aufbauen. Die Servicepartner haben hierbei eine relevante Autonomie gegenüber der FITKO in ihrem Aufgabenbereich.</p> <p>Die Vertragsbeziehung ist auf Dauer angelegt und es fließt Geld zur Finanzierung (keine Vergütung einer Leistung).</p>
Steuerungsansatz	<p>Festlegung des Verhältnisses der FITKO zu der Organisation, die 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.</p>
Strategisches Anforderungsmanagement	<p>Das strategische Anforderungsmanagement definiert Methoden und Strukturen für die Zusammenarbeit zwischen dem Produktboard und dem Produktteam. Es unterstützt das Produktboard dabei, strategische Richtungsentscheidungen zu treffen und die Zielerreichung messen zu können.</p>
Strategische Ebene	<p>Die strategische Ebene ist die oberste der drei Steuerungsebenen. Auf der strategischen Ebene werden strategische Richtungsentscheidungen für die Weiterentwicklung eines Produkts im Rahmen der Vorgaben des IT-Planungsrats bzw. der AL-Runde getroffen.</p>
Teilnehmende	<p>Teilnehmende am Produkt können Bund, Länder und/oder Kommunen sein. Sie agieren als Träger des Produkts und können eigene Beiträge leisten. Die Teilnahme an einem Produkt erfolgt gemäß den allgemeinen Teilnahmebedingungen.</p>
IT-PLR	<p>Abkürzung für IT-Planungsrat. Als IT-PLR-Produkte sind demnach alle offiziellen Produkte des IT-Planungsrats bezeichnet.</p>
Umsetzende Ebene	<p>Die umsetzende Ebene verantwortet die Realisierung technischer und fachlicher Anforderungen aus der koordinierenden Ebene und ist für den Regelbetrieb eines Produkts verantwortlich.</p>
Umsetzungsteam	<p>Das Umsetzungsteam verantwortet die Umsetzung von Anforderungen und berät das Produktteam bei der Prüfung unterschiedlicher Umsetzungsoptionen.</p>