



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat



# Programmmanagement Digitalisierungsprogramm Phase 2

**Version 03.00**

**Stand: Mai 2020**

# Inhalt

1. Zusammenfassung.....	3
2. Einleitung .....	4
3. Grundlagen, Zielstellung und Zusammenarbeit im Digitalisierungsprogramm.....	4
4. Themenfeldübergreifendes Programmmanagement.....	7
5. Themenfeldmanagement.....	8
5.1. Planung und Steuerung der Themenfelder.....	10
5.2. Ergebnisse der Arbeit im Themenfeld .....	13
5.3. Nachnutzung .....	16
5.4. Rollen.....	20
5.5. Berichtswesen.....	21
5.6. Informationsmanagement.....	22
6. Ressourcen .....	23
7. Ausblick.....	26

## 1. Zusammenfassung

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

Mit dem Ziel, diese Aufgabe im föderalen Kontext strukturiert umzusetzen, hat der IT-Planungsrat das sogenannte Digitalisierungsprogramm initiiert. Zentral für den Erfolg des Programms, das sich schließlich an Akzeptanz und Nutzen von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen messen wird, ist ein übergeordnetes Programmmanagement. Nur durch klare und für alle nachvollziehbare Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten lässt sich der Fortschritt des Gesamtvorhabens überblicken und steuern.

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

Dieses Dokument erläutert die Aufgaben des Programmmanagements für das Digitalisierungsprogramm. Es dient als übergeordneter Rahmen, der die Beteiligten und deren Rollen beschreibt, die Regeln der Zusammenarbeit und die Aufgaben festlegt sowie Management- und Steuerungsfunktionen definiert. Dieser Rahmen wird konkretisiert durch Leitfäden<sup>1</sup> zur Themenfeldplanung, zur Arbeit in den Digitalisierungslaboren sowie zum Vorgehen während der Umsetzungsphase bei der Implementierung der erarbeiteten Lösungen.

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

Die Ausführungen in diesem Dokument basieren auf den Erfahrungen, welche bis zum jetzigen Zeitpunkt im Digitalisierungsprogramm gesammelt wurden. Im Sinne einer agilen, iterativen Methode werden die weiteren Erfahrungen und „*best practices*“ in die Fortschreibungen der Dokumente einfließen. Die hier gemachten Ausführungen sind insofern nicht als abschließend zu betrachten, sondern

---

<sup>1</sup> Aktuellste Version ist abrufbar unter [leitfaden.ozg-umsetzung.de](http://leitfaden.ozg-umsetzung.de)

beschreiben die Rahmenbedingungen, welche an aktuelle Entwicklungen angepasst werden können.

## **2. Einleitung**

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

Vor diesem Hintergrund hat der IT-Planungsrat das sogenannte Digitalisierungsprogramm<sup>2</sup> beschlossen. Das Programm verfolgt das Ziel, die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen im föderalen Kontext strukturiert umzusetzen. Es ist damit neben dem Portalverbund einer von zwei Handlungssträngen zur Umsetzung des OZG und zur Digitalisierung der Verwaltung.

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

Das vorliegende Dokument bildet die Grundlage für eine strukturierte Zusammenarbeit über alle föderalen Grenzen hinweg. Es konkretisiert die Beschlüsse des IT-Planungsrats und nimmt eine verbindliche Definition für die Arbeit in den Themenfeldern, die Lieferung von Ergebnistypen und die Erläuterung der verschiedenen Rollen vor. Ferner bietet dieses Dokument einen Ausgangspunkt für die Beteiligten, welche Ressourcen für die OZG-Umsetzung bereitgestellt werden müssen.

Die OZG-Umsetzung unterliegt als komplexes Digitalisierungsprojekt einer Dynamik, welche die beständige und prozessbezogene Weiterentwicklung durch das Programmmanagement erforderlich macht. Entsprechend wurden in der vorliegenden Version 3.0 des Dokumentes einige Änderungen und Anpassungen vorgenommen. Auch zukünftig wird es entsprechend prozessbegleitend fortgeschrieben.

## **3. Grundlagen, Zielstellung und Zusammenarbeit im Digitalisierungsprogramm**

Die Digitalisierung löst bedeutende Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung aus. Die Leistungserbringung für Bürger und Unternehmen kann einfacher, besser zugänglich und für die Verwaltung zugleich

---

<sup>2</sup> Das Digitalisierungsprogramm wurde Ende 2018 in seine zweite Phase überführt, die bis zum Inkrafttreten des OZG Ende 2022 andauern wird.

effizienter werden. Das im Sommer 2017 in Kraft getretene OZG regelt, dass Bund und Länder alle Verwaltungsleistungen in Deutschland über Verwaltungsportale auch digital anbieten und die Portale zu einem Portalverbund verknüpfen müssen.

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

Die Umsetzung erfolgt deshalb arbeitsteilig in 14 Themenfeldern. Unter Beteiligung aller Verwaltungsebenen und der Nutzerperspektive entwickeln die jeweiligen Themenfelder einen gemeinsamen Digitalisierungsplan und steuern dessen Umsetzung. Die Grundlage dazu bildet der OZG-Umsetzungskatalog, welcher ständigen dynamischen Anpassungen unterliegt. Erst durch die kontinuierliche Arbeit im Themenfeld gewinnt der Katalog an verbindlicher Aussagekraft für die arbeitsteilige OZG-Umsetzung.

Die Themenfelder ordnen jeder ihrer OZG-Leistungen, deren Zuständigkeit nicht ausschließlich beim Bund liegt (Typ 1), eine entsprechende Priorität zu, welche wiederum wichtige Anhaltspunkte für die Priorisierung der späteren Umsetzung liefert. Die Umsetzung besonders priorisierter Leistungen erfolgt in Digitalisierungslaboren. Dort entwickeln Expertinnen und Experten aus den Bereichen Recht, IT und Organisation im Austausch mit Vollzugspraktikern aus den Kommunen sowie Unternehmen und Bürgern als Nutzern praktikable und nutzerorientierte Lösungen.

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

Bei Verwaltungsleistungen, die sowohl einen Bundesanteil (Typ 1) wie auch einen föderalen Anteil haben (Typ 2-5), sog. Mischleistungen, koordinieren das Digitalisierungsprogramm Bund und Föderal die Digitalisierung der Leistungen.

Der Erfolg des Digitalisierungsprogramms wird später daran gemessen werden, wie hoch die Akzeptanz und Zufriedenheit bei Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen sind. Derzeit liegt der Fokus bei der Entwicklung von Onlineleistungen oft auf organisatorischen, technischen oder regulativen Restriktionen, nicht aber auf den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer. Daher wurde ein Zielbild erarbeitet, das die Nutzer in den Mittelpunkt stellt und die bestehenden Restriktionen als Rahmenbedingungen definiert. Im Wesentlichen werden die Leitlinien von dem gemeinsamen Verständnis der föderalen Zusammenarbeit und der Verantwortung jedes einzelnen Akteurs bestimmt:

- Die Nutzerorientierung ist das oberste Prinzip bei der Digitalisierung von Leistungen. Die Umsetzung ist dann erfolgreich, wenn die Online-Leistungen von Bürgern, Bürgerinnen und Unternehmen auch tatsächlich genutzt werden. Die

nutzerfreundliche Digitalisierung soll auch durch die Anwendung eines programmübergreifenden Servicestandards sichergestellt werden. Der Geltungsbereich des OZG wurde auf 575 OZG-Leistungsbündel eingegrenzt, die im OZG-Umsetzungskatalog dokumentiert und fortgeschrieben werden.

- Die Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten in Bund, Ländern und Kommunen erfolgt auf Basis der im OZG-Umsetzungskatalog definierten Themenfelder.
- Die Bearbeitung erfolgt themenfeldbezogen arbeitsteilig von je einem Bundesressort gemeinsam mit einem oder mehreren Ländern und unterstützenden Kommunen.
- Die in den Themenfeldern erzielten Arbeitsergebnisse müssen sich von Ländern oder Kommunen, die selbst nicht in dem Themenfeld mitgearbeitet haben, einfach und schnell nachnutzen lassen.
- Das Föderale Informationsmanagement (FIM) sowie die erarbeiteten OZG-Referenzinformationen bilden die methodische Grundlage für die Nachnutzung digitalisierter Verwaltungsleistungen.
- Die Koordinierung der OZG-Umsetzung erfolgt - entsprechend Umlaufbeschluss 2018/36 des IT-Planungsrats - gemeinsam durch das BMI und die FITKO.

Für eine einheitliche Einstufung aller Digitalisierungsaktivitäten wurde ein Reifegradmodell entwickelt, das eine Unterteilung des Fortschritts der Umsetzungsbemühungen in einzelne Stufen vornimmt. Nach aktuellem Kenntnis- und Erfahrungsstand wurde folgende Einteilung vorgenommen:

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

— Once-Only —  
— OZG Verpflichtungen erfüllt —

Abbildung 1: Reifegradmodell

Zielsetzung ist, dass alle OZG-Leistungen bis zum 31.12.2022 mindestens auf Stufe 3 des Reifegradmodells flächendeckend verfügbar sind.

## 4. Themenfeldübergreifendes Programmmanagement

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

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

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

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

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

- Monitoring des Zusammenhangs zu anderen Themenfeldern und Querschnittsprojekten (zum Beispiel Single Digital Gateway (SDG), Portalverbund, Registermodernisierung, Servicekonten, etc.) und die Einleitung von erforderlichen Maßnahmen
- Erstellung und Fortentwicklung von Ergebnisdokumenten für die Umsetzung auf Basis der Beschlüsse des IT-Planungsrates
- Identifikation von übergreifenden Anforderungen und deren Bearbeitung
- Anstöße zur Weiterentwicklung der Anwendung FIM gemäß den aus der OZG-Umsetzung neuentstehenden Anforderungen

Auch wenn das BMI und die FITKO sich den Koordinierungsauftrag prinzipiell teilen, hat der IT-Planungsrat mit der Entscheidung 2018/36 ihnen dabei jeweils unterschiedliche Rollen zugedacht und folgende arbeitsteilige Schwerpunktsetzung beschlossen<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Siehe Umlaufbeschluss 2018/36.

„Die FITKO übernimmt folgende Aufgaben:

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

- Koordinierung der Bereitstellung von Informationen über laufende Aktivitäten und Ergebnisse aus den jeweiligen Konzeptphasen bei Umsetzung der Themenfelder und der Lebens- und Geschäftslagen auf einer noch zu schaffenden programminternen Kommunikationsplattform<sup>4</sup> sowie die
- Koordinierung eines aktiven Wissensaustauschs (zum Beispiel durch regelmäßige Informationsveranstaltungen, geeignete Gesprächsformate usw.).

Koordinierung der Bereitstellung der Ergebnisse aus den Konzeptphasen als Ist- und ggf. Sollprozess im Föderalen Informationsmanagement (FIM)

Das BMI übernimmt folgende Aufgaben:

Die Unterstützung und Koordinierung der inhaltlichen Themenfeldplanung, dazu zählen:

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

Die Bereitstellung der o.g. programminternen Kommunikationsplattform.

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

## **5. Themenfeldmanagement**

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

Die Bearbeitung der 14 Themenfelder erfolgt arbeitsteilig. Für jedes Themenfeld übernimmt in der Regel ein Land zusammen mit dem thematisch zugeordneten Bundesressort die Federführung. Als verantwortliches Themenfeldmanagement verpflichten sie sich, einen gemeinsamen Umsetzungsplan zu erarbeiten, erste Leistungen zu digitalisieren und für die anderen Leistungen verantwortliche Akteure

---

<sup>4</sup> Plattform steht jetzt unter [www.informationsplattform.ozg-umsetzung.de](http://www.informationsplattform.ozg-umsetzung.de) zur Verfügung.



zur Lieferung der verbindlichen Ergebnistypen zu finden bzw. diese selbst zu erstellen.

Neben dem Themenfeldmanagement wird pro Themenfeld ein Steuerungskreis etabliert, in dem die relevanten Akteure des Themenfeldes vertreten sind. Er steuert die Aktivitäten innerhalb des jeweiligen Themenfeldes und berichtet über die Themenfeld-Federführer regelmäßig an das Programmmanagement des OZG-Digitalisierungsprogramms Föederal.

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

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

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

- die Nutzung unterschiedlicher Perspektiven durch die Einbindung verschiedener Mitwirkender,
- die Anwendung nutzerzentrierter Digitalisierungsmethoden (z.B. Digitalisierungslabor, Digitalisierungswerkbank)
- die Lieferung der verbindlich vereinbarten Ergebnistypen<sup>5</sup> sowie
- die Verwendung von FIM, XÖV oder anderer durch den IT-Planungsrat vorgegebenen Standards bei der Implementierung. Existiert für ein bestimmtes Vorgehen kein Standard, soll das Themenfeldmanagement einen Vorschlag zur Schaffung eines neuen Standards erarbeiten. Gemeinsam mit dem Programmmanagement werden dann die weiteren Schritte zur Umsetzung organisiert.

---

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

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

## 5.1. Planung und Steuerung der Themenfelder

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

### *Phase 1: Themenfeldplanung*

Initial werden von den Themenfeldverantwortlichen die Rahmenbedingungen des Themenfeldes insbesondere mit Blick auf den Digitalisierungsstatus der Leistungen im Themenfeld erhoben. Entscheidend für den Status ist vor allem die angestrebte nutzerfreundliche und flächendeckende Verfügbarkeit der Leistungen. Zudem erfolgt eine Priorisierung der Leistungen nach Relevanz (zum Beispiel bundesweite Fallzahlen) und Digitalisierungspotenzial (zum Beispiel basierend auf Aufwandsschätzung für Leistungsbeantragung).

Leistungen können aus drei Gründen depriorisiert werden: faktische, rechtliche<sup>6</sup> und wirtschaftliche Unmöglichkeit. Während Leistungen, die aus rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen depriorisiert wurden, eine Neubewertung nach 2022 erfolgen soll, soll für Leistungen, die auf Grund von faktischer Unmöglichkeit depriorisiert wurden, keine erneute Evaluation stattfinden.

Für alle Leistungen im Themenfeld werden zunächst bereits existierende Online-Lösungen mit Blick auf deren Nachnutz- und Übertragbarkeit analysiert. Dabei müssen insbesondere Fragen zur Verwendung der FIM-Methodik, Nutzerfreundlichkeit und technischen Übertragbarkeit betrachtet werden. Für alle zu digitalisierenden Leistungen werden übergreifend für Geschäfts-/Lebenslagen relevante Nutzergruppen (sogenannte *Personas*) identifiziert und analysiert. Zudem erfolgt aus Nutzersicht die Erarbeitung von übergreifenden *Nutzerreisen*<sup>7</sup> für das Themenfeld. Auf Grundlage der *Nutzerreisen* werden dann Harmonisierungspotenziale aus leistungs- und behördenübergreifender Perspektive untersucht sowie priorisierte Leistungen oder Leistungsbündel für eine gemeinsame Digitalisierung abgeleitet.

Im letzten Schritt erfolgt die Umsetzungsplanung aller Leistungen des Themenfeldes. Dies beinhaltet insbesondere die Zuordnung von Leistungen zu Umsetzungsprojekten, die Konkretisierung der Planung, inkl. Definition von

---

<sup>6</sup> Umfasst ebenfalls Sicherheitsaspekte, z.B. rechtliche Notwendigkeit eines Präsenztermins

<sup>7</sup> *Nutzerreisen* betrachten einen Sachverhalt konsequent aus Sicht eines potentiellen Nutzers und berücksichtigen dabei alle für einen Nutzer relevanten Aspekte.

Aufgaben, Verantwortlichkeiten (sogenannte Leistungsverantwortliche) sowie zentralen Meilensteinen. Ebenfalls werden in dieser Phase bereits Planungen zum eventuellen Rollout bzw. der Nachnutzung durch weitere Länder/Kommunen berücksichtigt. Die Planungsphase eines Themenfelds ist abgeschlossen, wenn für die Digitalisierung jeder Leistung des Themenfelds ein Ansatz zur Umsetzung (Leistungssteckbrief) definiert wurde.

Das BMI unterstützt das Themenfeldmanagement hier vor allem durch die Bereitstellung von „Know How“ und Beratung bei der Digitalisierung besonders wichtiger Leistungen im Rahmen von Digitalisierungslaboren. Darüber hinaus unterstützt das BMI bei der Beseitigung von Hürden im Kontakt mit anderen Bundesressorts. Nach Erstellung der Umsetzungspläne (Abschluss der Konzeptionsphase) in den Themenfeldern werden diese im etablierten arbeitsteiligen Modus bearbeitet.

### *Phase 2: Konzeption*

Für jede OZG-Leistung muss ein Leistungsverantwortlicher („Product Owner“) gefunden werden, der für die Digitalisierung der Leistung verantwortlich ist. Wenn mehrere OZG-Leistungen, z. B. aus Nutzersicht, zusammengehören, sollten diese in entsprechend übergeordneten Umsetzungsbündeln zusammengefasst werden. Sollte eine Nutzerreise aus sehr vielen Leistungen bestehen, sodass mehrere Umsetzungsbündel definiert werden, ist bei der Referenzimplementierung weiterhin eine hohe Nutzerfreundlichkeit durch Aufrechterhaltung der Nutzerreisen zu gewährleisten. Zur Begleitung dieser – mehrere Leistungen umfassenden – Umsetzungsprojekte empfiehlt sich die Benennung eines zusätzlichen Umsetzungskoordinators, der die einzelnen Leistungsverantwortlichen („Product Owner“) der involvierten Leistungen gleichermaßen einbindet und ein abgestimmtes Vorgehen sicherstellt. Beide beschriebenen Rollen müssen nicht zwingend durch einen Vertreter aus dem Themenfeld besetzt werden, sondern können auch durch andere Länder bzw. Personen außerhalb des Themenfeldes wahrgenommen werden.

Jedes Themenfeld erstellt die für die zugehörigen OZG-Leistungen verbindlichen Ergebnistypen. Darüber hinaus entscheidet das Themenfeld, welche Variante der Nachnutzung sich in Bezug auf die jeweilige OZG-Leistung sowohl aus fachlicher als auch aus Nutzersicht am besten eignet.<sup>8</sup> Die Wahl eines Nachnutzungsmodells für weitere Länder und/oder Kommunen erfolgt entlang klar definierter Kriterien (siehe Abbildung 2, Kapitel 5.3).

Die Einstufung des Nachnutzungsmodells wird auch als Basis für die Referenzimplementierung<sup>9</sup> der OZG-Leistung(sbündel) herangezogen. Die finale

---

<sup>8</sup> Die möglichen Modelle der Nachnutzung werden in Unterkapitel 5.3. näher erläutert.

<sup>9</sup> Wie die angesprochene Definition der einzelnen Ergebnistypen im Detail aussieht, wird im nächsten Unterkapitel 5.2. näher erläutert

Entscheidung darüber liegt aber beim Land oder der Kommune, die die Verantwortung für die Umsetzung der Referenzimplementierung übernommen hat. Weiterhin steht es jedem Land im Rahmen der OZG-Umsetzung frei, eine gemeinsame Nachnutzung mit anderen Ländern zu verfolgen oder auf die dezentrale landeseigene Lösung zu setzen.

Für die festgeschriebene Erstellung der FIM-Ergebnistypen in den Umsetzungsprojekten soll die Bearbeitung der Leistungen sequenziell erfolgen (Wellenlogik), um einen zu erwartenden Ressourcen- und Kapazitäten-Engpass bei wichtigen Expertenrollen zu verhindern.

### *Phase 3: Referenzimplementierung*

Die Federführer sind dafür verantwortlich, dass für die Leistungen im Themenfeld Referenzimplementierungen geschaffen werden. Referenzimplementierungen einer OZG-Leistung sind abgeschlossen, wenn folgende Merkmale erfüllt sind:

- **Territorial:** Der Online-Service ist im federführenden Land für den Anwender verfügbar und die in Frage kommenden Behörden/Kommunen haben die Möglichkeit der Nachnutzung.
- **Funktional:** Der Online-Service erfüllt mindestens Stufe 3 des Reifegradmodells.
- **Leistungsbreite:** Der Online-Service deckt die relevanten Leika-Leistungen und -Verrichtungen bzw. die gängigen Geschäftsvorfälle ab.
- **Nachnutzbarkeit der Ergebnisse:** Alle FIM-Stamminformationen und OZG-Referenzinformationen wurden in die jeweiligen Repositories zur Nachnutzung eingestellt und die verbindliche Entwicklung von fehlenden Schnittstellen und Standards angestoßen.

### *Regelmäßiges und dauerhaftes Informationsmanagement*

Die Themenfelder sind für die Erfassung und Meldung definierter Ergebnistypen<sup>10</sup> zuständig. Technisches Hilfsmittel dazu ist eine übergreifende Informationsplattform, die vom BMI und der FITKO bereitgestellt wird.<sup>11</sup> Jedes Themenfeldmanagement stellt die relevanten Informationen eigenverantwortlich auf der Informationsplattform ein und sorgt für eine permanente Aktualisierung der Daten.

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

---

<sup>10</sup> Wie die angesprochene Definition der einzelnen Ergebnistypen im Detail aussieht, wird im nächsten Unterkapitel 5.2. näher erläutert.

<sup>11</sup> Siehe dazu auch Kapitel 5.3.

## 5.2. Ergebnisse der Arbeit im Themenfeld

Um die Arbeit an den verschiedenen Themenfeldern zu synchronisieren und die jeweiligen Arbeitsprozesse zu strukturieren, hilft die Festlegung auf einheitliche und klar definierte Ergebnistypen. Ergebnistypen bestimmen das, was im Rahmen der Themenfeldarbeit bzw. bei der Digitalisierung von Leistungen erarbeitet werden muss und kann.

Leistungen mittlerer Priorität können in drei Vorgehensmodelle für die Konzeptionsphase unterteilt werden – abhängig vom Leistungsarchetyp<sup>12</sup>, Relevanz der Leistung sowie dem Digitalisierungsgrad bereits bestehender Leistungen in Deutschland. Diese drei Vorgehensmodelle unterscheiden sich in Durchführung einer eigenen Konzeption (ja/nein), Umfang der eigenen Konzeption (umfangreich/einfach) sowie Beteiligte, Dauer und Endprodukte. Für Leistungen hoher Priorität wird das Vorgehensmodell „Digitalisierungslabor“ empfohlen. Die Methodik Digitalisierungslabor ist in den Themenfeldern erfolgreich erprobt und etabliert.

Für jede zu digitalisierende OZG-Leistung sind – abhängig vom gewählten Vorgehensmodell – die nachstehenden Ergebnistypen zu erarbeiten und über die Informationsplattform allen Beteiligten zur Nachnutzung bereitzustellen.

✓ Erforderlich    ✓ Entscheidung durch FF    ✗ Nicht erforderlich

**Vorgehen der Konzeption differenziert nach Priorisierung**

Priorisierung	A Laborkandidat – Prio 1 / Prio 2		B Leistungen mittlerer Priorität – Prio 3		C Depriorisierte Leistungen
Vorgehensmodell	Digitalisierungslabor	1 Digitalisierungswerkbank	2 Direkt-Digitalisierung	3 Nutzung vorhandener Lösung	Vorerst keine Umsetzung
Ergebnistypen	Laborleistungen		Leistungen mittlerer Priorität		Depriorisierte Leistungen
FIM-Stamminformationen – Datenfelder – Prozesse – Leistungsbeschreibung	✓		✓		✗
OZG Referenzinformationen – Referenzdatenfelder – Referenzprozesse	✓		✓		✗
Referenzimplementierung	✓		✓		✗
Klick-Prototypen	✓		✓		✗
Konzept zur Nachnutzung	✓		✓		✗

Abbildung 2: Ergebnistypen nach Leistungspriorität und Vorgehensmodell

<sup>12</sup> Kategorisierung der Leistungen in fünf verschiedene Leistungsarchetypen: "Information", "Meldung an Verwaltung", "Einfacher Antrag", "Komplexer Antrag" und "Leistungskombination".

## **FIM-Stamminformationen**

FIM-Stamminformationen, das heißt Stammprozesse, Stammdatenschemata und Stammtexte, basieren ausschließlich auf den gesetzlichen Grundlagen für die Leistungserbringung. Es werden nur rechtlich erforderliche Informationen, Verfahrensschritte und Datenflüsse abgebildet und beschrieben.

Die Lieferung aller FIM-Stamminformationen (Leistungen, Datenfelder, Prozesse) ist für alle OZG-Leistungen (außer für depriorisierte Leistungen) obligatorisch. In jedem Themenfeld und Digitalisierungslabor sollen FIM-Methodenexperten<sup>13</sup> die Erstellung der FIM-Stamminformationen übernehmen. Das einzelne Themenfeld entscheidet in eigener Verantwortung, wie die Verpflichtung zur Lieferung der FIM-Stamminformationen durch die beteiligten Länder sichergestellt wird. Zur beschleunigten Freigabe der FIM-Stamminformationen steht der sog. Silber-Status von FIM zur Verfügung<sup>14</sup>.

## **OZG-Referenzinformationen**

OZG-Referenzinformationen zu einer OZG-Leistung verdeutlichen, welche Anpassungen (rechtlich, technisch und organisatorisch) vorgenommen werden müssen, um nutzerfreundliche Verwaltungsleistungen für Bürger und/oder Unternehmen online zur Verfügung zu stellen. OZG-Referenzinformationen setzen sich zusammen aus OZG-Referenzprozessen sowie OZG-Referenzdatenfeldern. Diese Informationen sind in die jeweiligen OZG-Referenzrepositories<sup>15</sup> einzustellen. Im Rahmen der strukturierten Bearbeitung von OZG-Leistungen kann aus den OZG-Referenzinformationen auch hervorgehen, wie eine nutzerfreundliche Verwaltungsleistung aussehen kann, ohne dass gesetzgeberische Änderungen vorgenommen werden müssen.

Darüber hinaus müssen durch die OZG-Referenzinformationen deutlich gewordene „Digitalisierungshemmnisse“ vom Themenfeld strukturiert über das OZG-Anforderungsmanagement-Tool, welches mit einem entsprechenden Ticketsystem arbeitet, an das OZG-Programmmanagement gemeldet werden. Das OZG-Programmmanagement organisiert auf dieser Basis die übergreifende Beseitigung dieser Hemmnisse und informiert neben dem IT-Planungsrat auch alle anderen Beteiligten regelmäßig über den Umsetzungsstand.

## **OZG-Referenzprozess**

OZG-Referenzprozesse werden auf Basis der FIM-Prozessnotation erstellt, wobei abweichend von dem zwingend zu erstellenden FIM-Stammprozess die Sicht aller an einer Verwaltungsleistung beteiligten Nutzer (Verwaltung, Bürger und/oder Unternehmen) abgebildet werden. Der Prozess beginnt damit, dass der Nutzer eine

---

<sup>13</sup> Die Rolle des FIM-Methodenexperten wird auf dem FIM-Portal unter <https://fimportal.de/download-dokumente> beschrieben.

<sup>14</sup> Grundsatzinformationen siehe FIM-Informationsunterlage auf dem FIM-Portal <https://fimportal.de/download-dokumente>; zusätzlich Erläuterung des Gold- bzw. Silber-Status auf dem FIM-Portal sowie im Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm.

<sup>15</sup> Diese Systeme werden über das Digitalisierungsprogramm für die Themenfelder bereitgestellt.

Verwaltungsleistung in Anspruch nehmen möchte und endet mit dem finalen Abschluss des Verfahrens. Darüber hinaus verdeutlicht diese Modellierung, wie ein zukünftiger digitaler und nutzerzentrierter Prozess aussehen kann. Im OZG-Referenzprozess sind auch die ggf. erforderlichen Rechtsänderungen oder Registerschnittstellen an den notwendigen Prozessstellen dokumentiert.

### **OZG-Referenzdatenfelder**

OZG-Referenzdatenfelder sind die notwendigen Datenschemata einer OZG-Leistung, welche es ermöglichen, eine Verwaltungsleistung nutzerfreundlicher zu gestalten (im Gegensatz zu den FIM-Datenfeldern, die nur die gesetzliche Ebene abbilden).

### **Klick-Prototypen**

Sogenannte Klick-Prototypen dienen der Visualisierung einer angedachten Lösung, ohne diese Lösung bereits technisch umzusetzen. Sie veranschaulichen beispielsweise Aufbau und Layout einer Webseite, auf der eine Verwaltungsleistung beantragt werden kann, und simulieren den Antragsprozess. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn durch ein Digitalisierungslabor der *happy path*<sup>16</sup> entwickelt und mit Anwendern getestet wurde. Eine Lieferung dieses Ergebnistyps kann bei Leistungen mittlerer Priorität entfallen, wenn die fachlich fundierte Einschätzung vorliegt, dass eine Referenzimplementierung ohne Klick-Prototypen möglich ist.

### **Antragsprozess**

Der Antragsprozess ist die im Zielbild dargestellte Nutzerreise des Kunden durch die Leistung (ein Auszug des Referenzprozesses). Der Antragsprozess wird in geeigneter Prozessnotation erstellt (typischer Weise in FIM-Notation). Die Prozessnotation sollte die Nutzerreise des Kunden vollständig abdecken und ausreichend Granularität und Klarheit besitzen, um für Dritte ohne Anpassung einsetzbar zu sein (z.B. Einlesbarkeit in gängigsten Antragsmanagement-Systemen). Dieser Ergebnistyp kann als Option durch das Themenfeld erstellt werden.

---

<sup>16</sup> Der beispielhafte *happy path* beschreibt den einfachsten Weg, den der Nutzer von Beginn bis Ende der Anwendung durchläuft, ohne dass Fehler in der Anwendung auftreten.

## **Referenzimplementierung**

Referenzimplementierung bedeutet, die OZG-Leistung nach der Konzeptionsphase digital umzusetzen, sodass sie von Bürgerinnen und Bürgern und/oder Unternehmen genutzt werden kann und die Merkmale einer Referenzimplementierung erfüllt sind.<sup>17</sup>

## **Konzept zur Nachnutzung**

Die Nachnutzbarkeit der erzielten Ergebnisse muss bei der Themenfeldbearbeitung eine wichtige Rolle spielen. Nur so können Synergien genutzt und eine Nachhaltigkeit der Ergebnisse erreicht werden. Es ist daher verpflichtend, ein Konzept vorzulegen, das die hürdenlose Nachnutzung der erzielten Ergebnisse ermöglicht. Im Konzept sollen auch Aussagen zu voraussichtlichen Kosten oder/und lizenzrechtlichen Fragen getroffen werden.

Bei Leistungen mittlerer Priorität kann das Themenfeld in begründeten Fällen von der Lieferung der Ergebnistypen OZG-Referenzinformation, OZG-Referenzprozess, OZG-Referenzdatenfelder und Klick-Prototypen absehen, wenn Aufwand und Ertrag der Bearbeitung nicht in Einklang miteinander stehen. Die Lieferung der FIM-Stamminformationen ist aber in jedem Fall neben der Referenzimplementierung und dem Konzept zur Nachnutzung erforderlich.

Für depriorisierte Leistungen ist zunächst keine Umsetzung vorgesehen. Eine erneute Evaluation der Umsetzung von Leistungen, die aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen depriorisiert wurden, soll nach 2022 erfolgen. Daher müssen für diese Leistungen zunächst auch keine Ergebnistypen erstellt werden. Die endgültige Beurteilung, ob die vorgebrachten Gründe des Themenfelds ausreichend sind, obliegt im Zweifel dem OZG-Programmmanagement.

## **5.3 Nachnutzung**

Für die Nachnutzung von Leistungen im OZG-Digitalisierungsprogramm Föderal gibt es drei verschiedene archetypische Modelle, die sich hinsichtlich der Art der Entwicklung und des Betriebs unterscheiden: Entwicklung und Betrieb einer digitalen Lösung können jeweils länderübergreifend oder individuell erfolgen.

Entweder erfolgt die Nachnutzung als gemeinsam entwickelte Lösung der Länder im Anschluss an die Referenzimplementierung im Rahmen der Modelle „Einer für Alle/Viele“ (übergreifende Entwicklung, übergreifender Betrieb) oder „Nachnutzbare Software dezentral betrieben“ (übergreifende Entwicklung, individueller Betrieb). Alternativ kann sich ein Land auch für eine individuelle Nachnutzung der Endprodukte der Planungs- und Umsetzungsphase im Rahmen des Modells „FIM-basierte Eigenentwicklung“ entscheiden (lokale Entwicklung, lokaler Betrieb). Die

---

<sup>17</sup> Eine verbindliche Definition der Anforderungen ist in Kapitel 5.1 nachzulesen.



archetypischen Modelle sind in Abbildung 3 dargestellt. Das Programmmanagement befürwortet alle drei Varianten der Nachnutzung.

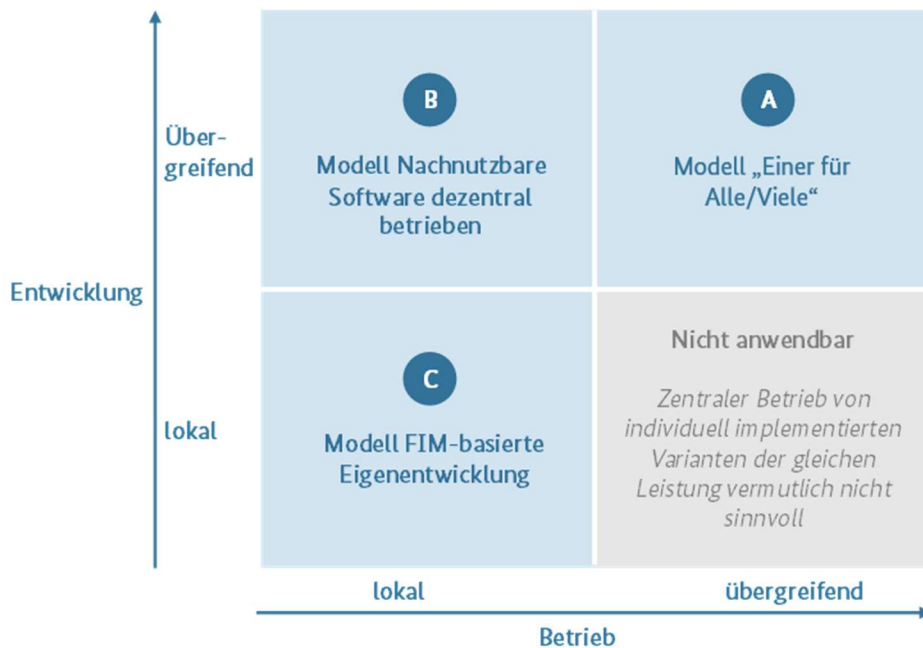


Abbildung 3: Archetypische Nachnutzungsmodelle

#### a) Modell "Einer für Alle/Viele"

Beim Nachnutzungsmodell „Einer für Alle/Viele“ wird eine länderübergreifend einsetzbare Lösung von einem Land oder einer Kooperation mehrerer Länder entwickelt und für weitere interessierte Länder durch eine zentrale Stelle fachlich betreut und technisch betrieben. Dieses Modell ist geprägt durch eine hohe Einheitlichkeit der Lösung über Kommunen und Bundesländer hinweg (mit eventuellen Anpassungen an lokale Gegebenheiten). Eine Umsetzung kann z.B. nach dem Prinzip Software-as-a-Service<sup>18</sup> erfolgen.

Das Modell „Einer für Alle/Viele“ ermöglicht besonders einfach die technische und redaktionelle Weiterentwicklung und bietet zudem die Möglichkeit zentraler Anpassungen bei Gesetzesänderungen. Auch aus wirtschaftlicher Perspektive kann dieses Modell vorteilhaft sein, etwa durch die breite Kostenteilung bei Entwicklung, Betrieb und zukünftiger Weiterentwicklung.

Initial bringt dieses Modell jedoch auf Grund der notwendigen Abstimmung zwischen den teilnehmenden Ländern einen besonders hohen Klärungsbedarf hinsichtlich

<sup>18</sup> Software und IT-Infrastruktur werden nach Beauftragung durch Land oder Kommune von einem öffentlichen oder privaten IT-Dienstleister betrieben und vom Kunden gegen ein Entgelt als Dienstleistung genutzt.

organisatorischer, technischer, rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen mit sich.

Der „Wegweiser Einer für Alle/Viele“ erläutert die Rahmenbedingungen entlang der vier Dimensionen und gibt OZG-Koordinatoren, Themenfeld-Federführern, Leistungsverantwortlichen sowie OZG-Ressortansprechpartnern eine Schritt-für-Schritt Anleitung zur Umsetzung und Nachnutzung von Leistungen nach dem Modell „Einer für Alle/Viele“

- Organisatorisch: Länder müssen Organisationsstrukturen aufsetzen, um die Umsetzung des OZG in allen Ressorts zu verankern und frühzeitig länderübergreifende Umsetzungsallianzen zu schmieden. Dafür wird eine Blaupause Organisationsstruktur, Checklisten je Rolle sowie ein Marktplatz der Nachnutzung bereitgestellt. Der Marktplatz der Nachnutzung bietet eine Übersicht aller bereits digitalisierten Leistungen, die zur Nachnutzung zur Verfügung stehen und erleichtert somit einen länderübergreifenden Austausch.
- Technisch: Für die Umsetzung von Leistungen nach dem Modell „Einer für Alle/Viele“ müssen insbesondere die technischen Schnittstellen zwischen Online-Diensten und Fachverfahren sowie Basisdiensten standardisiert werden.
- Rechtlich: Eine länderübergreifende Kooperation muss rechtlich geregelt werden. Zwei Ansätze sind dafür möglich:
  - o (1) Abschluss einer leistungsspezifischen Verwaltungsvereinbarung zwischen den beteiligten Ländern auf Basis der vom Programm bereitgestellten Blaupause,
  - o (2) Nutzung des „FIT-Stores“, der einen leistungsübergreifenden rechtlichen Rahmen bietet und auf bilateralen Standard-Verträgen mit der FITKO AöR basieren soll.
- Finanziell: Länder können finanzielle Unterstützung für die Umsetzung von Leistungen nach dem Modell „Einer für Alle/Viele“ über das Digitalisierungsbudget der FITKO erhalten, wenn die definierten Anforderungen eingehalten werden<sup>19</sup>. Bei der Mittelbewirtschaftung können antragstellende Länder in Abstimmung mit der FITKO zwischen zwei Modellen wählen: entweder eine Auszahlung der Mittel als Pauschalbetrag oder eine Einzelabrechnung anhand von Belegen. Die Prozesse sind im Detail noch zu klären.

#### *b) Modell "Nachnutzbare Software dezentral betrieben"*

Alternativ kann eine länderübergreifend nachnutzbare Softwarelösung entwickelt werden, die auf individueller Basis durch Länder bzw. Kommunen dezentral betrieben wird. Im Vergleich zum Modell A „Einer für Alle/Viele“ bestehen bei diesem Nachnutzungsmodell weitergehende Möglichkeiten zur Umsetzung lokaler Anpassungen (z.B. Anpassungen des Antragsprozesses oder unterschiedliche

---

<sup>19</sup> Siehe auch [www.FITKO.de](http://www.FITKO.de)

Hilfetexte, die gesetzliche Rahmenbedingungen widerspiegeln). Eine Umsetzung kann etwa als Entwicklungsgemeinschaft<sup>20</sup> oder als Lizenzmodell<sup>21</sup> erfolgen.

Auf Grund des lokalen Betriebs der Software geht dieses Modell allerdings mit einem deutlich höheren Aufwand für jedes teilnehmende Land bzw. jede teilnehmende Kommune für Redaktion, Wartung und Weiterentwicklung einher. Zudem ist auf Grund unterschiedlicher individueller Leistungsfähigkeiten die Qualität der Konzeption, Entwicklung sowie Betrieb und Weiterentwicklung unter Umständen sehr heterogen.

Wie auch im Modell „Einer für Alle/Viele“ ist für das Gelingen dieses Modells eine Kooperationsvereinbarung, die alle relevanten Fragestellungen klärt, essenziell. Insgesamt liegt der Vorteil gemeinsam entwickelter Lösungen darin, dass mit vergleichsweise geringem Aufwand eine kommunen- und bundeslandübergreifend einheitlich hohe Nutzerfreundlichkeit sichergestellt werden kann. Dies umfasst einen höheren Wiedererkennungswert, verminderte „Umlernkosten“ für Nutzer, die in ein anderes Land umziehen, sowie größere Skaleneffekte bei der Erstellung und dem Betrieb von Begleitservices (z.B. How-to-Videos). Darüber hinaus ermöglicht eine gemeinsame Lösung auch die effizientere Sicherstellung einer hohen fachlichen Qualität. Davon profitieren vor allem die Detaillierung in der Implementierung und der Weiterentwicklung einschließlich der Fortschritte bei der Entwicklung von Standards. Auch im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit bestehen Vorteile, etwa durch geringere Entwicklungskosten für Implementierung und Weiterentwicklung

### *c) Modell "FIM-basierte Eigenentwicklung" (auf Landes- und/oder Kommunalebene)*

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer eigenständig durch die Länder bzw. Kommunen entwickelten und betriebenen Lösung auf Grundlage der FIM-Stamminformationen und der OZG-Referenzinformationen, die ihnen das jeweilige Themenfeld zur Verfügung stellt. Dies ermöglicht eine noch weitaus stärkere Anpassung an lokalspezifische Gegebenheiten. Umgesetzt werden kann dies unter anderem mit Hilfe vorhandener Tools der Serviceportale (z.B. Antragsmanager) der jeweiligen Länder bzw. Kommunen.

Durch die zentrale Bereitstellung<sup>22</sup> wichtiger konzeptioneller Endprodukte durch das federführende Land können Synergien zwischen den Ländern und Kommunen genutzt werden: FIM-Stamminformationen (Datenfelder, Prozesse, Leistungsbeschreibung)<sup>23</sup>, OZG-Referenzinformationen (OZG-Referenzdatenfelder, OZG-Referenz- sowie Antragsprozess) je Leistung – bei Laborleistungen und -kandidaten auch zusätzlich ein Klick-Prototyp. Die Ergebnistypen werden nur einmalig entwickelt und können von anderen Ländern und Kommunen für die Implementierung ihrer eigenen digitalen Lösung verwendet werden.

---

<sup>20</sup> Die beteiligten Länder bzw. Kommunen entwickeln gemeinsam eine Softwarelösung für den jeweils individuellen Betrieb.

<sup>21</sup> Die Softwarelösung wird entwickelt und anderen teilnehmenden Ländern gegen Kostenerstattung zum Betrieb (meist zum Eigenbetrieb) zur Verfügung gestellt.

<sup>22</sup> <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de>

<sup>23</sup> Perspektivisch soll die Bereitstellung über das FIM-Portal erfolgen.

Derzeit gibt es bereits erste Entwicklungen hin zu einer FIM-Regelsprache, die eine Umsetzung basierend auf diesem Modell vereinfacht. Hierbei wird geprüft, inwiefern Logiken und Plausibilitätsprüfungen von Datenfeldern automatisiert importiert werden können.

Es ist jedoch zu beachten, dass die meist parallelen Implementierungen für dieselbe Leistung in verschiedenen Ländern und Kommunen mit einem großen Ressourcenaufwand einhergehen. Entsprechend sind in diesem Modell die Voraussetzungen für die Umsetzung noch umfangreicher: Zwar entfällt die Notwendigkeit einer länderübergreifenden Abstimmung, allerdings wird in jedem Land bzw. jeder Kommune der Aufwand für Entwicklung und Betrieb einer Lösung für jede einzelne Verwaltungsleistung erforderlich.

## **5.4. Rollen**

Innerhalb der OZG-Umsetzung ist es sinnvoll, dass verschiedene Rollen besetzt werden, um eine strukturierte und reibungslose Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten vornehmen zu können. Darüber hinaus werden Ansprechpartner definiert, die für die beteiligten Akteure mit ausreichender zeitlicher Freistellung zur Erledigung ihres Aufgabenportfolios zur OZG-Umsetzung zur Verfügung stehen.

### **OZG-Koordinator eines Landes**

Der OZG-Koordinator eines Landes hat einen entscheidenden Anteil daran, dass die flächendeckende Onlineverfügbarkeit aller nicht-depriorisierten Leistungen im eigenen Land bis Ende 2022 erreicht wird. Er koordiniert zudem die Nachnutzung von Leistungen aus anderen Themenfeldern, steht im kontinuierlichen Austausch mit dem Programmmanagement (BMI/FITKO) zu übergreifenden Themen und führt die Kommunikation mit Ressorts und Kommunen des eigenen Landes.

### **Themenfeld-Federführer**

Die Bearbeitung eines Themenfeldes erfolgt immer gemeinsam durch ein Bundesressort und ein Land. Sie übernehmen als Federführer die gemeinschaftliche Verantwortung für die Umsetzung des OZGs innerhalb des Themenfeldes.

Der Themenfeld-Federführer steuert und koordiniert die notwendigen Aufgaben zur Umsetzung und ist auch über die OZG-Informationenplattform als Ansprechpartner für das Themenfeld sichtbar. Außerdem hat er die Aufgabe, die Informationen und Daten seines Themenfeldes auf der OZG-Informationenplattform aktuell zu halten.

### **Umsetzungskoordinator**

Der Umsetzungskoordinator übernimmt die Verantwortung für die Referenzimplementierung eines oder mehrerer konzipierter Umsetzungsbündel. Zu seinen Aufgaben zählt u.a. die Bereitstellung von Ressourcen für die Leistungsverantwortlichen und die Abstimmung mit dem Themenfeldführer zu Finanzierungs- und Organisationsstruktur der Umsetzung.

## **OZG-Ressortansprechpartner**

Der OZG-Ressortansprechpartner besetzt eine Schnittstellenfunktion und agiert als Bindeglied zwischen dem OZG-Koordinator, dem Themenfeldführer und dem Leistungsverantwortlichen (Product Owner). Die Aufgaben spiegeln die Aufgaben des Themenfeld-Federführers wider, der Fokus liegt allerdings auf der Umsetzung von OZG-Leistungen, die innerhalb des jeweiligen Ressorts liegen, für das der OZG-Ressortansprechpartner zuständig ist. Wesentliche Aufgaben der Rolle des OZG-Ressortansprechpartners sind die Identifikation von Leistungsverantwortlichen für die Leistungen im eigenen Ressort, das Schaffen einer Übersicht der zu digitalisierenden bzw. nachnutzbaren Leistungen sowie die Unterstützung beim Reporting zum Umsetzungsstand.

## **Leistungsverantwortlicher („Product Owner“)**

Der Leistungsverantwortliche ist für die Umsetzung der Digitalisierung einer OZG-Leistung verantwortlich. Gleichzeitig besetzt er eine Schnittstellenfunktion zwischen Projektteam und Umsetzungs Koordinator und initiiert die Einbindung weiterer notwendiger Akteure. Falls ein Umsetzungsprojekt aus nur einer OZG-Leistung besteht, kann die Rolle des Umsetzungs Koordinators und des Leistungsverantwortlichen in Personalunion besetzt werden.

## **Leistungsverantwortlicher („im nachnutzenden Land“)**

Der Leistungsverantwortliche im nachnutzenden Land stellt durch frühzeitige Abstimmung mit dem federführenden Land sicher, dass fachliche Anforderungen des nachnutzenden Landes in der Konzeption der Lösung berücksichtigt werden. Dafür arbeitet er eng mit dem Leistungsverantwortlichen des federführenden Landes sowie den Leistungsverantwortlichen der anderen nachnutzenden Ländern zusammen.

## **5.5. Berichtswesen**

Die Informationsplattform dient nicht allein zur Information für alle Beteiligten, sondern ist gleichzeitig Basis für das Controlling des Programmmanagements. Über ein integriertes Berichtswesen können vielfältige Auswertungen vorgenommen werden. Das Berichtswesen steht nicht nur dem Programmmanagement zur Verfügung, sondern kann auch von anderen registrierten Nutzern des Themenfeldmanagements (z.B. OZG-Koordinatoren und OZG-Federführer) oder fachlich Interessierten zur Schaffung von Transparenz, z.B. in Steuerungskreisen der Themenfelder, genutzt werden.

Es stehen verschiedene Informationsangebote bereit, in denen einerseits der Gesamtfortschritt des OZG-Programms, andererseits der Umsetzungsstand auf Leistungsebene dargestellt werden.

Die zentrale Datengrundlage ist die OZG-Informationsplattform, die von den Leistungsverantwortlichen entweder direkt über einen dafür eingerichteten Zugang oder indirekt über Anfragen an das Anforderungsmanagement aktualisiert wird (weitere Informationen in Kapitel 5.6). Auf dieser Datengrundlage werden verschiedene Auswertungen (themenfeldübergreifend oder je Leistung) regelmäßig bereitgestellt (u.a. Steuerungskreis der Themenfelder, Steuerungskreis der Umsetzungsprojekte, Gremien des Programmmanagements wie z.B. IT-PLR oder AL-OZG-Runde). Das Reporting wird kontinuierlich entsprechend der Anforderungen durch das Programmmanagement weiterentwickelt.

Es wurden klar definierte Steuerungsindikatoren beschlossen, die den Fortschritt der Digitalisierung messbar machen. Die Steuerungsindikatoren bilden wichtige Meilensteine innerhalb der verschiedenen Phasen der Programmumsetzung (Themenfeldplanung, Konzeption, Referenzimplementierung, Nachnutzung und Weiterentwicklung) ab. Die Erfüllung der Steuerungsindikatoren wird gegen die leistungsspezifische Feinplanung der Themenfelder gemessen, Verzögerungen in der Umsetzung einzelner Indikatoren werden entsprechend gekennzeichnet. Leistungen, die außerhalb des OZG umgesetzt werden (z.B. iKfZ oder ELSTER), werden separat ausgewiesen.

## **5.6. Informationsmanagement**

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

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

Auf der OZG-Plattform werden Ergebnistypen und Reifegrad für jede einzelne Verwaltungsleistung erfasst. Die Informationen können nach verschiedenen Kriterien gefiltert werden. Alle Beteiligten können sich die jeweils aktuellen Umsetzungsstände von der einzelnen Leistung bis hin zur Gesamtumsetzung in allen Themenfeldern anzeigen lassen.

Die dafür notwendigen Informationen werden dezentral seitens des Themenfeldmanagements eingestellt und das Informationssystem im Prozess stetig weiterentwickelt. Ein entsprechendes Anforderungsmanagement dafür ist von BMI und FITKO eingerichtet.

Die durch das Themenfeld recherchierten bestehenden digitalen Angebote zur Abwicklung von Verwaltungsleistungen von Bund, Ländern oder Kommunen werden nur exemplarisch auf der Plattform angezeigt, wenn diese mindestens den Reifegrad 2 erfüllen.

Mit dem Ziel, die Nachnutzung von Leistungen mit dem Nachnutzungsmodell „Einer für Alle/Viele“ und „Nachnutzbare Software dezentral betrieben“ zu erleichtern, wurde der *Marktplatz* als zentrale Anlaufstelle auf der OZG-Informationsplattform ergänzt.

Der Marktplatz bietet eine konsolidierte, nutzerfreundliche Übersicht von bereits nachnutzbaren Leistungen oder Leistungen, für die noch Umsetzungspartner gesucht werden. Ferner werden relevante Informationen für an der Nachnutzung interessierte Länder bereitgestellt (z.B. Ansprechpartner, Anzahl bereits nachnutzender Länder der jeweiligen Leistung). Durch diese Transparenz werden Entscheidungsträger, wie z.B. OZG-Koordinatoren, bei der zielgerichteten Nachnutzung von digitalen Lösungen unterstützt.

## 6. Ressourcen

Für eine Hochrechnung der Gesamtaufwendungen wurde das OZG-Aufwandsschätzmodell durch das Programmmanagement entwickelt und den Ländern zur Verfügung gestellt. Das Aufwandsschätzmodell kalkuliert die Umsetzungskosten und den ungefähren Zeitbedarf anhand wesentlicher Merkmale der Verwaltungsleistungen, u.a. auf Basis Komplexität des jeweiligen Verfahrens, Anzahl der vollziehenden Behörden und das gewählte Nachnutzungsmodell. Die OZG-Umsetzungskosten hängen maßgeblich davon ab, inwieweit das Nachnutzungsmodell „Einer für Alle/Viele“ durchgängig überall dort verfolgt wird, wo es im Rahmen der Themenfeldplanung empfohlen wurde. Bei einer weitgehenden Umsetzung des OZG nach dem Modell „Einer für Alle/Viele“ können Umsetzungskosten i.H.v. 3,2 Mrd. Euro angenommen werden, während sie bei einer vollständigen OZG-Umsetzung nach dem Modell der „FIM-basierten Eigenentwicklung“ auf bis zu 9,2 Mrd. Euro steigen würden. Die im Gutachten des Normenkontrollrats (NRK) genannte Zahl von 1,7 Mrd. Euro für die 60 wichtigsten Verwaltungsleistungen wird aber sicher erreicht.<sup>24</sup>

Das BMI unterstützt die Umsetzung des OZG im Bereich der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen insbesondere durch:

- Die Bereitstellung von Unterstützung für die Bundesressorts bzw. -behörden bei Projektdurchführung und Verwaltung der verfügbaren Haushaltsmittel zur Digitalisierung der Typ-1-Leistungen sowie deren Anschluss an das Verwaltungsportal Bund (§ 1 OZG),

---

<sup>24</sup> Siehe NKR Gutachten „Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung“, November 2015.

- die Bereitstellung von Unterstützung für die federführenden Bundessressorts/Länder bei der Themenfeldbearbeitung (§ 4 OZG), insbesondere bei
  - initialer Themenfeldplanung (Ergebnis: Umsetzungsplan je Themenfeld),
  - Durchführung von Digitalisierungslaboren für besonders priorisierte Leistungen in den Themenfeldern,
  - Projekt-Management zur Nachhaltigkeit der Umsetzungspläne für die Leistungen je Themenfeld, sowie
  - Referenzimplementierungen für besonders priorisierte Leistungen<sup>25</sup>.

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

- Referenzimplementierungen von Leistungen im übernommenen Themenfeld (für federführende Länder),
- Übernahme von oder Anschluss an Referenzimplementierungen von Leistungen, die nicht im eigenen Themenfeld umgesetzt wurden,
- Gegebenenfalls Eigenentwicklung und Betrieb von Leistungen basierend auf durch die Themenfelder bereitgestellten Ergebnistypen (zum Beispiel FIM-Stamminformationen und OZG-Referenzinformationen).

Hinsichtlich der Höhe der zu mobilisierenden Ressourcen wurden in den Digitalisierungslaboren und Themenfeldern bereits Erfahrungen gesammelt. Auf dieser Grundlage wurden zwei sich ergänzende Aufwandschätzungsmodelle durch das BMI entwickelt und den Ländern zur freiwilligen Nutzung zur Verfügung gestellt. Beide Modelle gründen auf gemeinsamen Basisparametern, richten sich jedoch an unterschiedliche Zielgruppen.

1. Das dem IT-Planungsrat bereits vorgelegte Modell (Version 0.9) für eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der OZG-Umsetzung (Typ-2 bis Typ-5-Leistungen). Es dient primär für Entscheidungsträger, um haushaltsbegründende Unterlagen zu erstellen. Es ermöglicht zudem eine detaillierte Kosten-/Nutzenkalkulation über fünf Jahre. Auf Grund des Detailgrades des Modells benötigt es auf Leistungsebene umfangreichen Input durch die Leistungsverantwortlichen.
2. Ein Modell zur pragmatischen Ressourcenplanung für Umsetzungskoordinatoren und Leistungsverantwortliche (in Ländern und Kommunen). Das Modell generiert auf Basis bereits vorhandener Informationen (OZG-Steckbriefe) eine detaillierte Schätzung der benötigten Personalressourcen (z.B. UX-Designer für die Konzeption oder Softwareentwickler für die Referenzimplementierung). Die Parameter können, müssen aber nicht mehr, durch die Nutzer angepasst werden.

---

<sup>25</sup> Dies gilt nur bei pilothaften Implementierungsvorhaben.



Beide Modelle wurden finalisiert und im Herbst 2019 den Themenfeldern zur Verfügung gestellt.

## 7. Ausblick

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

Nach Beendigung der Arbeit eines Digitalisierungslabors bzw. der Arbeit an einem Themenfeld liegen optimierte Referenzprozesse vor. Während bestehende Prozesse voraussichtlich sofort umgesetzt werden können, müssen Digitalisierungshemmnisse von der zuständigen Ebene erst beseitigt werden, bevor die Referenzprozesse vollständig umgesetzt werden können.

Das Programmmanagement wird noch weiter daran arbeiten, dass die über das OZG-Anforderungsmanagement eingegangenen Digitalisierungshemmnisse aus den Themenfeldern strukturiert beseitigt werden zur Schaffung von nutzerfreundlichen digitalen Verwaltungsleistungen.

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

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