

Fähigkeitenlandkarte zur Entwicklung und planvollen Umsetzung einer föderalen IT-Strategie Deutschlands

Version 1.0

Stand: 20.10.2023

Arbeitsgruppe Arbeitspaket Fähigkeitenlandkarte

Änderungshistorie

Version:	Datum:	Geändert von:	Änderungen:	Dokumentenstatus:
0.1	09.09.2022	M. Hohn (i. A. FITKO)	Ersterstellung	Entwurf
0.1a	11.11.2022	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Neuentwurf mit Fokus auf der Beschreibung von Fähigkeiten zur Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie	Entwurf
0.7	15.12.2022	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Befüllung mit in der AG erarbeiteten Inhalten; Überarbeitung und Ergänzung der Inhalte; Ausrichtung auf ausgeprägte Kollaborationsfähigkeit der föderalen Partner als Basis für Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie	Entwurf
0.7.1	19.01.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Überarbeitung und Ergänzung von Fähigkeitsbeschreibungen	Entwurf
0.7.2	03.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Überarbeitung und Ergänzung von Fähigkeitsbeschreibungen (während/nach der Phoenix-Migration)	Entwurf
0.8	20.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Überarbeitung und Finalisierung	Entwurf
0.8.1	23.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Zwischenstand Finalisierung (Übernahme von Änderungen)	Entwurf
0.8.2	28.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Zwischenstand Finalisierung (Verallgemeinerung IT-Betrieb)	Entwurf
0.8.3	30.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Zwischenstand Finalisierung (Vorgehensvorschlag durch Ausblick ersetzt, einige Fähigkeiten überarbeitet und ergänzt, Kommentare bereinigt)	Entwurf
0.8.4	31.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Zwischenstand Finalisierung (diverse Fähigkeiten zwecks besserer Abgrenzung überarbeitet, IT-Servicemanagement in IT-Support umbenannt)	Entwurf
0.8.5	31.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Zwischenstand Finalisierung (Finalisierung Formatierung, Entfernung letzter Kommentare)	Entwurf
0.9.0	31.03.2023	R. Koim (CG) (i. A. BMI)	Finalisierung zur Vorlage zur Annahme durch FIT-AB	Vorlagekandidat
0.9.1	28.08.2023	S. Berger (FHH)	Berücksichtigung des Themas	Entwurf

			<p>Datenmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ergänzung neuer Capabilities (2.2.4 „IT-Ethik“, 2.3.12 „Datenanalyse und Business Intelligence“ und 2.5.3 „Datenoperationen“) - Erweiterung von 2.2.3 „Standardisierungsmanagement“ (Stammdatenmanagement, Datenkatalogisierung/Metadatenmanagement) und 2.3.10 „Qualitätsmanagement“ (Datenqualitätsmanagement) - Entspr. Anpassung Diagramm S. 14 	
0.9.2	28.09.2023	S. Berger (FHH)	Restarbeiten zum Abschluss der Redaktionsphase	Vorlagekandidat
1.0	20.10.2023		Annahme des Vorlagenkandidaten per Beschluss des föderalen IT-Architekturboards	Freigabe

Rechtliche Hinweise

Dieses Dokument ist gemäß CC BY 4.0 lizenziert.

Sie dürfen dieses Dokument für beliebige Zwecke, sogar kommerziell, in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten sowie dieses Dokument verändern und darauf aufbauen.

Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Die Lizenz ist unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de> verfügbar.

Gendergerechte Sprache

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Inhaltsbeschreibung

Die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte ist eine strukturierte Zusammenstellung von Fähigkeiten, die vom föderalen IT-Architekturboard als notwendig für die Erarbeitung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie – und damit für die Weiterentwicklung der föderalen IT-Landschaft – erachtet werden. Die Fähigkeiten sind hierbei als grundsätzlich erforderliche Vermögen der Gesamtheit der daran beteiligten Akteure zu verstehen, losgelöst von ihrer konkreten Implementierung. Die Beschreibung der einzelnen Fähigkeiten erfolgte im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen des föderalen Kontextes. Diese liegen ursächlich unter anderem in der gesetzlich verankerten relativen Unabhängigkeit der beteiligten Akteure, welche sich oftmals nachteilig auf eine fristgerechte Erreichung der gesteckten Ziele auswirkt. Um dem zu begegnen, wird ein besonderes Augenmerk auf den Aspekt der Kollaboration gelegt.

Anhand der gegebenen Beschreibungen kann eine Analyse vorgenommen werden, inwiefern die genannten Fähigkeiten bereits in der Gruppe der beteiligten Organisationen (*föderale IT-Gruppe*) vorhanden sind und für welche Fähigkeiten ein Entwicklungsbedarf besteht. Hierfür und für ein entsprechendes weiteres Vorgehen wird im Dokument ein grundsätzlicher Verfahrensvorschlag aufgeführt.

Inhalt

1 Einführung.....	9
1.1 Aufgabenstellung	9
1.2 Ziel und Nutzung der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte.....	9
1.3 Zielgruppen	10
1.4 Ausblick	11
2 Fähigkeiten in der Landkarte	12
2.1 Fähigkeitenfeld Kooperation und Kommunikation.....	14
2.1.1 Stakeholder- und Partnermanagement	14
2.1.2 Gremienarbeit	15
2.1.3 Organisationsübergreifende Kollaboration.....	15
2.1.4 Gesetzgebungsdialog.....	16
2.1.5 Öffentlichkeitsarbeit.....	16
2.1.6 Wissens- und Informationsmanagement.....	17
2.2 Fähigkeitenfeld Strategie	17
2.2.1 IT-Strategieplanung und -verfolgung	18
2.2.2 Organisationsentwicklung und -transformation	19
2.2.3 Innovationsmanagement	20
2.2.4 Organisationsübergreifendes Kontinuitätsmanagement.....	20
2.3 Fähigkeitenfeld Planung und Steuerung.....	21
2.3.1 Bedarfserfassung.....	21
2.3.2 Unternehmensarchitekturmanagement.....	22
2.3.3 Standardisierungsmanagement	24
2.3.4 Produktportfoliomanagement	25
2.3.5 Projektportfolio- und Multiprojektmanagement.....	26
2.3.6 Finanzmanagement	27
2.3.7 Ressourcenmanagement.....	27
2.3.8 Regularitätsmanagement	28
2.3.9 IT-Sicherheitsmanagement	28
2.3.10 Qualitätsmanagement.....	29
2.3.11 Risikomanagement	29
2.4 Fähigkeitenfeld Projekte und Produkte	30
2.4.1 Programm- und (Groß-)Projektmanagement	30
2.4.2 Anforderungsmanagement	31
2.4.3 Lösungsentwicklung	32
2.4.4 Einführung und Rollout	32
2.4.5 Produktmanagement	32
2.4.6 Notfall- und Krisenmanagement.....	33
2.5 Fähigkeitenfeld Betrieb, Beschaffung und Unterstützung	34

2.5.1 IT-Betrieb	34
2.5.2 IT-Support	35
2.5.3 Beschaffungsmanagement	35
2.5.4 Management von Leistungsaustauschen zwischen öffentlichen Stellen ...	36
2.5.5 Dienstleistermanagement	37
2.5.6 Vergabe- und Vertragsmanagement	37
3 Anhang	39
3.1 Vorgehen bei der Entwicklung der Fähigkeitenlandkarte	39
3.2 Glossar	39

Abbildungen

Abbildung 1 — Föderale IT-Fähigkeitenlandkarte.....	13
---	----

Tabellen

Tabelle 1: Glossar	39
--------------------------	----

Einführung

1 Einführung

1.1 Aufgabenstellung

Die Digitalisierung der gesamtdeutschen Verwaltung und somit die planvolle Weiterentwicklung der föderalen IT-Landschaft ist eine komplexe Aufgabe, die einer föderalen IT-Strategie bedarf. Um eine solche entwickeln und umsetzen zu können, werden entsprechende Fähigkeiten benötigt. Zu deren Identifizierung wurde im föderalen IT-Architekturboard die Erarbeitung einer föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte als sinnvoll angesehen.

1.2 Ziel und Nutzung der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte

Eine Fähigkeitenlandkarte ist ein etabliertes Instrument des strategischen Architekturmanagements, um eine Brücke zwischen strategischen Zielen und deren operativer Umsetzung zu schlagen.¹ Im Allgemeinen gibt eine solche einen strukturierten Überblick über die Fähigkeiten, die eine Organisation prinzipiell beherrscht oder zur Erreichung ihrer Ziele beherrschen sollte bzw. möchte. Für den speziellen Kontext der föderalen IT werden jedoch folgende Definitionen für Fähigkeiten und die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte festgelegt:

Definitionen:

- Eine **Fähigkeit** beschreibt ein definiertes, inhaltlich abgegrenztes, für die Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie erforderliches Vermögen unabhängig von seiner konkreten Implementierung. Fähigkeiten sind untereinander überschneidungsfrei.²
- Die **föderale IT-Fähigkeitenlandkarte** ist eine lückenlose, strukturierte, visuelle Darstellung aller Fähigkeiten, die benötigt werden, um eine föderale IT-Strategie planvoll zu entwickeln und umzusetzen.³

Die im Kontext einer föderalen IT-Strategie betrachtete Organisation ist die *föderale IT-Gruppe*, also die Gesamtheit aller Akteure, die einen Beitrag zur Planung, Errichtung, Betrieb und Weiterentwicklung von föderalen informationstechnischen Systemen – also der föderalen IT-Landschaft – leisten. Grundlage sind die Aufgaben des IT-Planungsrats sowie

1 Fähigkeiten („Capabilities“) werden sowohl in TOGAF als auch in ArchiMate definiert. In ArchiMate werden Capabilities bei der Modellierung einer strategischen Ausrichtung einer Organisation verwendet.

2 Fähigkeiten können aber durchaus Berührungspunkte untereinander besitzen (z. B. Beantragung von Ressourcen (Projektportfoliomanagement) → Bereitstellung von Ressourcen (Ressourcenmanagement)).

3 Ausgenommen sind alle Basis- und Fachfähigkeiten für den Verwaltungsbetrieb. (Insbesondere Basisfähigkeiten wie z. B. Liegenschafts-, Raum-, Fuhrparkmanagement, etc. werden als gegeben vorausgesetzt.)

Einführung

§1 des IT-Staatsvertrags.⁴ Kern des vorliegenden Dokuments sind die Definition und Beschreibung eines vollständigen Satzes von Fähigkeiten, die für eine systematische Erarbeitung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie und strategischer Initiativen (z. B. Onlinezugangsgesetz, Registermodernisierung) erforderlich sind. Dies umfasst insbesondere Fähigkeiten für den planvollen Betrieb und die Weiterentwicklung der föderalen IT-Landschaft⁵.

Hauptanliegen der Landkarte ist es, einen Abgleich zwischen den vorhandenen und den benötigten Fähigkeiten zu ermöglichen, um Kompetenzen zu identifizieren, die entweder noch nicht oder noch nicht hinreichend vorhanden sind, um die Ziele einer föderalen IT-Strategie planvoll umsetzen zu können. Hierzu werden die Fähigkeiten gemäß ihrer Rolle bei der Entwicklung, Kommunikation und Operationalisierung strategischer Planungen in diese widerspiegelnde Kategorien („Fähigkeitenfelder“) gruppiert.

Die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte ist insbesondere für die folgenden Anwendungszwecke von Nutzen:

- Prüfung der Fähigkeiten im Hinblick auf Verortung von Zuständigkeiten, d. h. wer trägt die Verantwortung für eine Fähigkeit?
- Nach Zuständigkeitsverortung können Zusammenhänge der Zuständigkeiten z. B. für verantwortliche Gremien einfach erklärt werden.
- Prüfung von Fähigkeiten hinsichtlich ihres aktuellen und angestrebten Reifegrads.
- Priorisierung von Fähigkeiten („Heatmap“). Priorisierte Fähigkeiten müssen als erstes weiterentwickelt werden. Somit werden knappe Ressourcen (z. B. Experten) optimal gemäß der föderalen IT-Strategie eingesetzt.
- Gesamtüberblick über alles⁶, was für die Entwicklung und Umsetzung der föderalen IT-Strategie („alles auf einen Blick“) notwendig ist.
- Anhaltspunkt für den Bedarf konkreter Programme, wie etwa der geplanten OZG- oder Registermodernisierungsumsetzung, an bestimmten Fähigkeiten.

4 Siehe: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/it-digitalpolitik/it-planungsrat-staatsvertrag.html> , <https://www.it-planungsrat.de/der-it-planungsrat/rechtliche-grundlagen>

5 Siehe: <https://www.fitko.de/foederale-koordination/gremienarbeit/foederales-it-architekturboard>

6 Zu Ausnahmen siehe Fußnote zur Definition der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte auf Seite 10.

Einführung

1.3 Zielgruppen

Die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte richtet sich an alle, die bei der Entwicklung und der Umsetzung einer föderalen IT-Strategie zu involvieren sind, insbesondere jedoch an folgende Zielgruppen:

- Das föderale IT-Architekturboard, um mit ihrer Hilfe Impulse in Richtung der Führungsebene der föderalen IT zu geben.
- Die Führungsebene der föderalen IT, d. h. Mitglieder des IT-Planungsrats und der Abteilungsleiter-Runde.
- Die IT-Führungsebene sowie das jeweilige Architekturmanagement der Länder, sofern diese die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte als Vorlage für die landesinterne strategische Ausrichtung nutzen möchten.
- Verantwortliche für die Weiterentwicklung einzelner Fähigkeiten in Bund und Ländern.⁷
- IT-Fachverwaltungen von Bund und Ländern zur Orientierung hinsichtlich der angestrebten Ausrichtung.

1.4 Ausblick

Die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte gibt auf abstrakter Ebene einen Überblick, welche Fähigkeiten vom föderalen IT-Architekturboard für die Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie prinzipiell als notwendig angesehen werden. Sie stellt damit eine implementierungsneutrale Sicht auf einen Zielzustand bezüglich der Fähigkeiten der föderalen IT-Gruppe dar. Für eine Umsetzung der Fähigkeiten ist es daher erforderlich, diese in weiteren Schritten mit den gegebenen organisatorischen Strukturen zu verknüpfen. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass nicht zwangsläufig eine Zuordnung von Fähigkeiten zu einzelnen Entitäten in der Organisation sinnvoll sein muss, sondern Fähigkeiten auch durch das Zusammenspiel verschiedener Akteure realisiert werden können (z. B. in Form entsprechender Gremien). Ebenso ist es möglich, dass Fähigkeiten dezentral oder in Varianten an verschiedenen Stellen in der Organisation implementiert werden müssen, um ihren Nutzen voll entfalten zu können. Ferner können Akteure auch an mehreren Fähigkeiten partizipieren. Weiterhin ist denkbar, dass jeweils Teile von Fähigkeiten durch verschiedene (zusammenarbeitende) Akteure bereitgestellt werden. Vermutlich werden viele

⁷ Die Verantwortlichen für die Weiterentwicklung einzelner Fähigkeiten sind ggf. noch zu bestimmen.

Fähigkeiten in der Landkarte

Fähigkeiten (ggf. in verschiedenen Ausprägungen) sowohl auf Seiten der einzelnen Gebietskörperschaften als auch auf Seiten der davon unabhängigen Strukturen erforderlich sein, die für den föderalen Nutzen entsprechend miteinander kollaborieren.

Die Detailverortung der Fähigkeiten muss dabei nicht in einem Schritt erfolgen, sondern kann auch iterativ angenähert werden. Denkbar ist etwa, dass zunächst ermittelt wird, welche Fähigkeiten auf welchen föderalen Ebenen und/oder bei den gebietskörperschaftsunabhängigen Akteuren (z. B. FITKO) bzw. deren Schnittstellen zueinander zweckmäßig sind. Nachfolgend kann dann so lange repetitiv an den entsprechenden Stellen mit der Verortung jeweiliger Teilmengen der Fähigkeiten auf der nächsten Detailebene fortgefahren werden, bis die für eine sinnvolle Zuordnung erforderliche Ebene erreicht ist.

In weiteren Schritten können dann – sofern erforderlich – den Fähigkeiten entsprechende Prozesse entwickelt oder angepasst werden (möglichst unter Nutzung von Organisationsentwicklungsfähigkeiten, um deren Akzeptanz bei den betreffenden Mitarbeitenden zu steigern) und anschließend (mittels Transformationsmanagement) implementiert werden.

Eine Weiterentwicklung der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte selbst erfolgt typischerweise anlassbezogen, wenn sich neue Erkenntnisse oder Erfordernisse (wie beispielsweise Bedarfe nach zusätzlichen bzw. anderen Fähigkeiten) ergeben. Weiterhin könnte auch eine Detaillierung der Fähigkeitenlandkarte zweckdienlich sein, etwa um spezifischere Anforderungen für Implementierungen bereitzustellen.

2 Fähigkeiten in der Landkarte

Die übergeordnete Struktur der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte besteht aus fünf für die Planung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie relevanten Fähigkeitenfeldern:

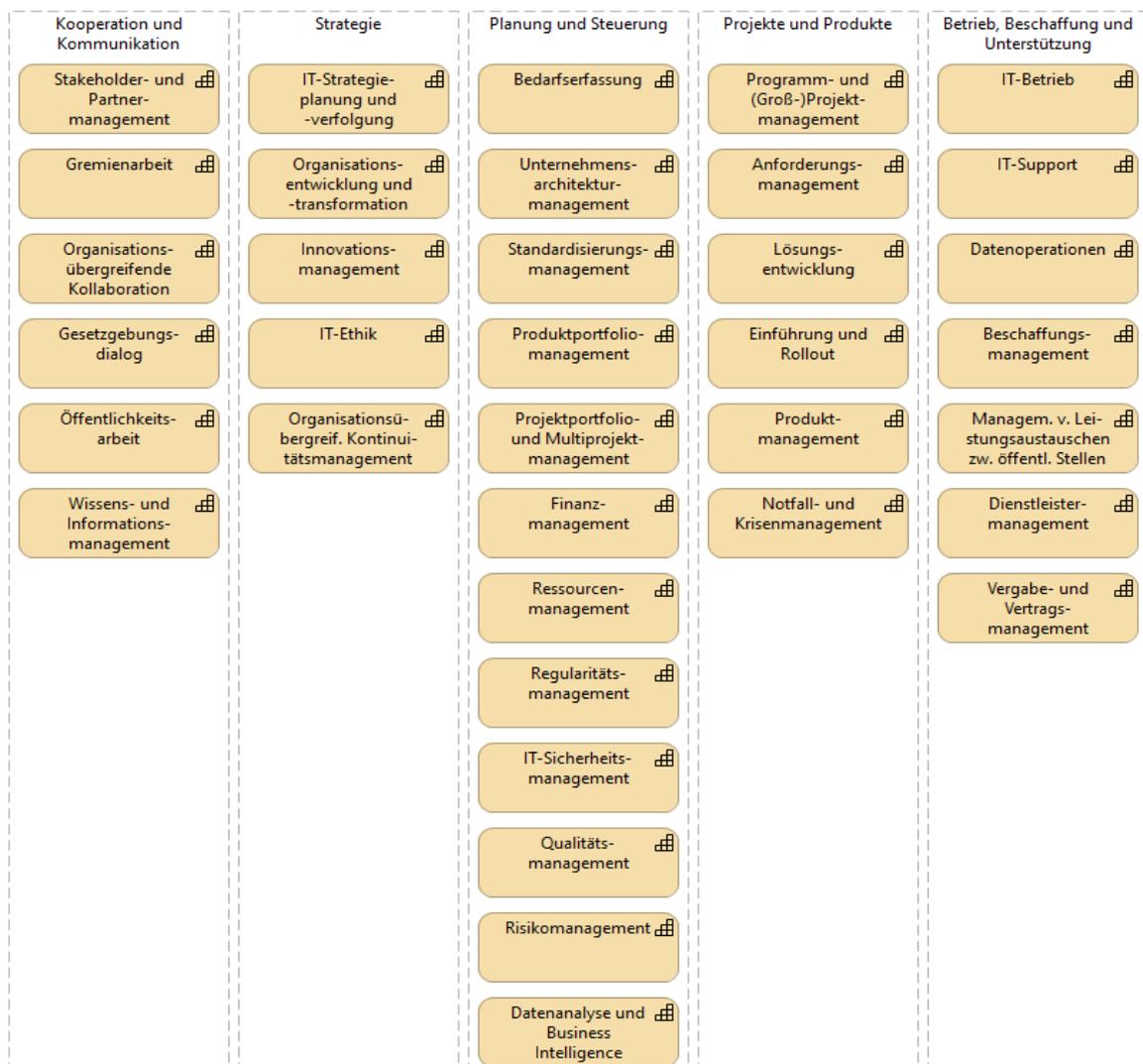
- **Kooperation und Kommunikation:** Ermöglichung, Sicherstellung und Optimierung einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit auf allen relevanten Planungs-, Realisierungs- und Betriebsebenen sowie Abbau von externen Hemmnissen. Aufgrund der Unabhängigkeit von Gebietskörperschaften ist dies eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Aktivitäten im föderalen Kontext.
- **Strategie:** Vorausschauende, zukunftsorientierte Planung strategischer Zielsetzungen für eine bedarfsgerechte, innovative, nachhaltige und kontinuierlich optimierte föderale IT⁸. Entwicklung einer multilateralen Organisations- und Kollaborationsstruktur und -kultur, die deren Umsetzung begünstigt.

⁸ Dies beinhaltet sowohl IT- und Kommunikationssysteme als auch die für deren Weiterentwicklung und Betrieb erforderlichen Organisationsstrukturen und Prozesse.

Fähigkeiten in der Landkarte

- **Planung und Steuerung:** Mittelfristige organisationsübergreifende Projektierung, Verwaltung, Führung und Anleitung von Veränderungsprozessen im Sinne der föderalen IT-Strategie sowie vorgegebener Regelungen und sonstiger valider Anforderungen.
- **Projekte und Produkte:** Operative, kollaborative Durchführung von Aktivitäten gemäß der durch „Planung und Steuerung“ gegebenen Agenda und Rahmenbedingungen zur Realisierung, Einführung, Weiterentwicklung und Verwaltung von Lösungen und Produkten.
- **Betrieb, Beschaffung und Unterstützung:** IT-Lösungsbetrieb sowie Bereitstellung einer föderal verteilten, interoperablen IT-Infrastruktur zur Unterstützung desselben. Beschaffung von Material und Dienstleistungen. Sonstige unterstützende Fähigkeiten.

Die Fähigkeitenfelder sind im Diagramm als Säulen dargestellt, in die die Fähigkeiten gemäß ihrem jeweiligen Wirkungsfokus einsortiert sind (siehe



Fähigkeiten in der Landkarte

Abbildung 1). Sie sind in der Abbildung grob nach ihrer strategischen, taktischen bzw. operativen Charakteristik von links nach rechts aufgeführt. Das Fähigkeitenfeld „Kooperation und Kommunikation“ nimmt hierbei aufgrund seiner grundlegenden Bedeutung eine Sonderrolle ein. Es ist ganz links angesiedelt und strahlt auf alle Felder rechts davon aus. Besondere Aspekte der Zusammenarbeit werden darüber hinaus in den einzelnen Beschreibungen betreffender Fähigkeiten aufgeführt.

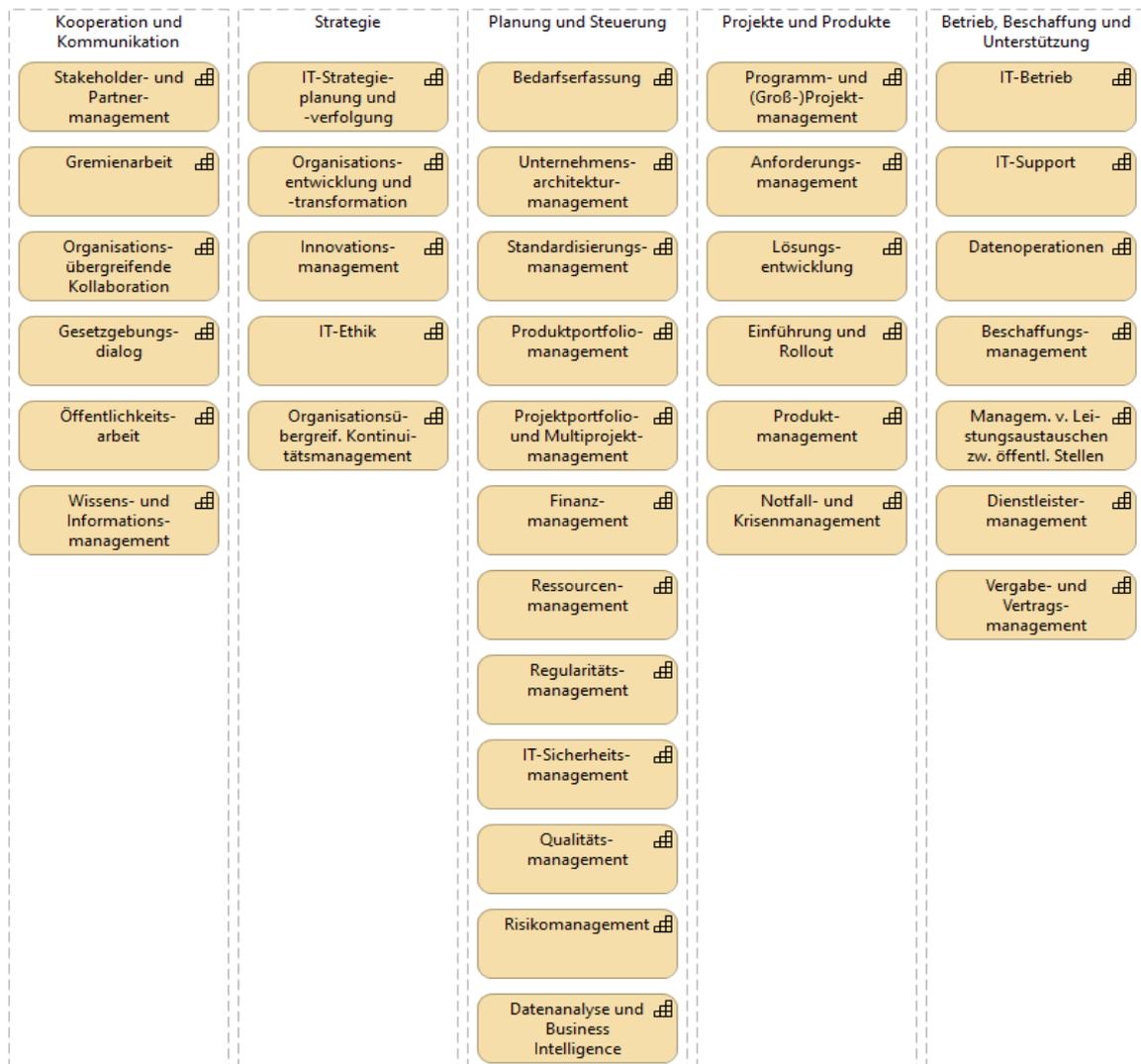


Abbildung 1 — Föderale IT-Fähigkeitenlandkarte

In den folgenden Abschnitten werden die Fähigkeitenfelder und die ihnen zugeordneten Fähigkeiten im Detail beschrieben. Die Bezeichnung der Fähigkeiten folgt dabei in den meisten Fällen der Konvention, ein „Subjekt“ und eine „Aktivität“ miteinander derart in Zusammenhang zu bringen, dass das Subjekt den Betrachtungsgegenstand der Fähigkeit

Fähigkeiten in der Landkarte

wiedergibt und die Aktivität das Tätigkeitsspektrum beschreibt, das sich auf den Betrachtungsgegenstand bezieht.

2.1 Fähigkeitenfeld Kooperation und Kommunikation

In diesem Fähigkeitenfeld sind Fähigkeiten zur internen und externen Zusammenarbeit und Informationsverteilung verortet. Ihnen kommt insbesondere im föderalen Umfeld eine Schlüsselbedeutung zu.

2.1.1 Stakeholder- und Partnermanagement

Nutzen der Fähigkeit

Diese Fähigkeit stellt die Basis für organisationsübergreifende Kollaborationen im föderalen Umfeld dar und ist somit eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Realisierung einer föderalen IT-Strategie, die die Anliegen aller Gebietskörperschaften angemessen berücksichtigt.

Beschreibung der Fähigkeit

Stakeholdermanagement

Im Stakeholdermanagement werden Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern einer Sache oder eines Vorhabens (z. B. eines Projektes) gepflegt. Dies geschieht in einer Art und Weise, so dass die Stakeholder Vertrauen gegenüber den mit der Angelegenheit Betrauten aufbauen und dieser wohlwollend gegenüberstehen oder diese sogar aktiv unterstützen, ohne jedoch übersteigerte Erwartungen zu haben (Erwartungsmanagement). Hierzu werden die Stakeholder zunächst erfasst, kategorisiert und bewertet (z. B. bzgl. Ausmaß von Interesse und Einfluss) und anschließend über den gesamten Prozess hinweg begleitet. Dabei werden ihre individuellen Anliegen fortwährend erfasst und angemessen berücksichtigt. Ihrer Rolle entsprechend werden sie regelmäßig über für sie relevante Belange informiert. Darüber hinaus werden Interessenkonflikte zwischen Stakeholdern moderiert und ggf. Kompromisslösungen im Sinne der Sache oder des Vorhabens herbeigeführt.

Partnermanagement

Mittels Partnermanagement (als besonderer Form des Stakeholdermanagements) werden (formelle und informelle) Partnerschaften mit anderen Organisationen geschlossen und Beziehungen zu Partnerorganisationen sowie die Kommunikation mit diesen verwaltet und gepflegt. Unabhängig von partnerschaftlichen Beziehungen stellt das Partnermanagement sicher, dass sich interagierende Akteure grundsätzlich einander ebenbürtig und respektvoll begegnen und Anliegen (z. B. Interessen, Probleme) und Aktivitäten untereinander auf Augenhöhe abstimmen.

Fähigkeiten in der Landkarte

„Partner“ im föderalen Kontext können insbesondere (aber nicht ausschließlich)

- die öffentlichen Verwaltungen des Bundes, der Länder und Kommunen,
- die IT-Dienstleister der öffentlichen Verwaltungen,
- Privatfirmen als Beratung und Zulieferer sowie
- Communities der Bürger

sein.

2.1.2 Gremienarbeit

Nutzen der Fähigkeit

Produktivere Gremiensitzungen. Teilnehmer erhalten Unterlagen rechtzeitig, um sich auf die Sitzungen vorzubereiten. Vorgestellte Unterlagen haben eine hohe Qualität. Getroffene Entscheidungen sind unmissverständlich. Protokolle werden kurz nach den Gremiensitzungen verteilt.

Beschreibung der Fähigkeit

Die Gremienarbeit umfasst die operative Arbeit in den Sitzungen zu den Gremien mit Relevanz für die föderale IT. Dazu gehören z. B. die IT-Planungsratssitzungen, AL-Sitzungen und Architekturboardsitzungen.

Die Gremienarbeit umfasst u. A. die Planung und Organisation von Gremiensitzungen, die Festlegung von Sitzungsagenden, den rechtzeitigen Versand von Vorbereitungsunterlagen, die Erstellung von Entscheidungsvorlagen und die Leitung, Moderation sowie Ergebnisprotokollierung von Sitzungen. Getroffene Entscheidungen und Protokolle sowie vorgestellte Unterlagen werden für berechnigte Personen einfach auffind- und beziehbar bereitgestellt. Die Gremienarbeit stellt damit insbesondere im föderalen Kontext eine Schlüsselfähigkeit dar.

2.1.3 Organisationsübergreifende Kollaboration

Nutzen der Fähigkeit

Erreichung von gesteckten Zielen in deutlich kürzeren, angemessenen Zeiträumen.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, gebietskörperschaftsübergreifend mit anderen Organisationen (z. B. Behörden) zusammenzuarbeiten, derart, dass alle Beteiligten engagiert, proaktiv und mit bestem Einsatz an der Erreichung der gesteckten Ziele mitwirken. Hierfür müssen sich die beteiligten Akteure zu vereinbarten Zielen bekennen, Verantwortung übernehmen und zur

Fähigkeiten in der Landkarte

umfassenden Mitarbeit verpflichten (z. B. durch entsprechende Kollaborationsverträge). Außerdem sind Vorkehrungen zur Gewährleistung der operativen Handlungsfähigkeit einzuhalten (z. B. mittels sich vertretungsfähig zu haltenden Stellvertretern, Redundanzmechanismen, o. Ä.), um Verzögerungen bzw. Blockaden von Arbeitsprozessen durch Nichtverfügbarkeit zuständiger Mitarbeiter (z. B. durch Krankheit, Urlaub, etc.) zu vermeiden. Auf diese Weise wird eine effiziente und zielstrebige Zusammenarbeit und Verständigung in allen relevanten Bereichen der strategischen und taktischen Planung (z. B. Strategie- und Organisationsentwicklung, Projekt- und Produktportfoliomanagement, Finanz-, Ressourcen- und Unternehmensarchitekturmanagement) sowie der operativen Umsetzung, des Betriebs und der Beschaffung ermöglicht.

2.1.4 Gesetzgebungsdialo

Nutzen der Fähigkeit

Ermöglichung oder Vereinfachung von bislang rechtlich komplizierten Vorhaben. Gesetzliche Wegbereitung für (z. B. Methodische, organisatorische oder kollaborative) Innovationen.

Beschreibung der Fähigkeit

Vertretung von Interessen bei Rechtsetzungsprozessen⁹ (innerhalb Deutschlands und auch international, z. B. auf EU-Ebene) im Sinne der IT-Strategieplanung, beispielsweise, um ausgemachte rechtliche Hürden durch entsprechende Vorschläge abzubauen bzw. zu vermeiden oder aktiv neue Regularien mitzugestalten oder anzuregen. Hierzu werden die für die Initiierung und Ausgestaltung entsprechender Rechtsnormen relevanten Akteure (z. B. Abgeordnete, Ministerien) identifiziert und mit diesen ein Dialog zu mit der IT-strategischen Planung konfligierenden Aspekten der jeweiligen (Gesetzes-/Verordnungs-/Richtlinien-)Entwürfe etabliert.

2.1.5 Öffentlichkeitsarbeit

Nutzen der Fähigkeit

Stärkung der öffentlichen Unterstützung von Vorhaben.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, die Öffentlichkeit über Ergebnisse, Aktivitäten sowie Ziele und den daraus resultierenden Gewinn für die Gesellschaft zu informieren. Hierzu werden u. A.

⁹ Rechtsetzung: Schaffung von Rechtsnormen (z. B. Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, etc.)

Fähigkeiten in der Landkarte

zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategien entwickelt und durch entsprechende Kommunikationsmittel und PR-Maßnahmen umgesetzt.

2.1.6 Wissens- und Informationsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Wissensmanagement ermöglicht einen gezielten Wissens- und Informationsaustausch sowohl innerhalb einer Organisation als auch organisationsübergreifend. Dies ist eine Schlüsselfähigkeit im föderalen Kollaborationsumfeld zur Realisierung von Synergieeffekten, etwa hinsichtlich der Identifizierung von Wissensträgern (z. B. bei der Teambzusammenstellung) und der Verbreitung von erprobten Vorgehensweisen.

Beschreibung der Fähigkeit

Das Wissensmanagement bewerkstelligt die Sammlung und Verfügbarmachung von Wissen jeglicher Art – innerhalb einer Organisation und organisationsübergreifend. Hierzu werden Mittel bereitgestellt, sowohl Wissen als solches als auch Wissensquellen (z. B. entsprechend befähigte Mitarbeitende/Organisationseinheiten, Bücher, Online-Ressourcen, Trainings, etc.) sowie Informationen unkompliziert zu dokumentieren und für einen relevanten Interessentenkreis einfach und themenorientiert auffind- und nutzbar zu machen. Ferner wird Mitarbeitenden ein umfassendes allgemeines und fachbezogenes Schulungs- und Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden zu verteilende Informationen (z. B. Gremienunterlagen oder Sitzungsprotokolle) dem jeweils relevanten Adressatenkreis bekanntgegeben bzw. zugestellt und für diesen zentral vorgehalten.

2.2 Fähigkeitenfeld Strategie

In diesem Fähigkeitenfeld befinden sich die Fähigkeiten, die auf langfristige, übergeordnete Planungen und Transformationen der föderalen IT abzielen. Hierzu zählen etwa Fähigkeiten zur Entwicklung und Verfolgung der eigentlichen föderalen IT-Strategie sowie zur entsprechenden Organisationsentwicklung, aber auch zur vorausschauenden Erfassung und Bewertung äußerer Gegebenheiten und deren Entwicklung, um diese beim Planen berücksichtigen zu können.

2.2.1 IT-Strategieplanung und -verfolgung

Nutzen der Fähigkeit

Fähigkeiten in der Landkarte

Bereitstellung eines grundsätzlichen Vorgehensplans (IT-Strategie) mit Zielen zur Erreichung politisch vorgegebener Visionen die föderale IT betreffend. Führung und Überwachung der Umsetzung der gefassten IT-Strategie.

Diese Fähigkeit ist essenziell. Ohne eine formulierte IT-Strategie ist es nicht möglich, die IT (Organisation, Prozesse, Anwendungen und Infrastruktur) langfristig nutzbringend, nachhaltig und wirtschaftlich aufzustellen.

Beschreibung der Fähigkeit

Diese Fähigkeit umfasst die kontinuierliche, dynamische (Weiter-)Entwicklung, Abstimmung und Kommunikation einer föderalen IT-Strategie für die planvolle Entwicklung und den Betrieb der föderalen IT-Landschaft. Dazu gehören Fähigkeiten zur Entwicklung von insbesondere mittel- und langfristigen Zielen sowie der Planung und Erstellung strategischer Roadmaps. Mittels aktiver Erfolgskontrolle und Überwachung der föderalen Vorhaben und Aktivitäten im IT-Kontext wird die planmäßige Umsetzung der IT-Strategie und ihrer Ziele nachverfolgt. Weiterhin wird sichergestellt, dass themen- oder organisationspezifische IT-Strategien (z. B. Cloud-, Daten- bzw. Open-Data-, organisationspezifische IT-Strategien, etc.) den durch die föderalen IT-Strategie gegebenen gemeinsamen strategischen Rahmen einhalten und sich nicht gegenseitig widersprechen.

Die föderale IT-Strategie bildet das Bindeglied zwischen den politisch und rechtlich vorgegebenen Rahmenbedingungen sowie den Zielen der Verwaltungen von Bund und Ländern und deren IT-Dienstleistern. Sie wird regelmäßig im Dialog mit den Akteuren, auf die sie sich auswirkt, auf allen Ebenen überprüft und angepasst.

Eine IT-Strategie umfasst typischerweise folgende Aspekte:

- (1) Strategische Ziele und Leitplanken,
- (2) Organisation & Steuerung,
- (3) Anwendungen,
- (4) IT-Infrastruktur,
- (5) Kompetenzaufbau sowie
- (6) strategische Initiativen.

2.2.2 Organisationsentwicklung und -transformation

Nutzen der Fähigkeit

Sicherstellung einer eng verzahnten, kontinuierlich optimierten Zusammenarbeit von Organisationen auf allen relevanten Planungs-, Realisierungs- und Betriebsebenen, um eine

Fähigkeiten in der Landkarte

erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie zu ermöglichen. Dies geschieht durch

- Prägung einer organisationsübergreifenden Kollaborationsmentalität und
- Transformation der *föderalen IT-Gruppe* in eine *föderale IT-Organisation*, z. B. durch Veränderung der Organisationskulturen weg von scharf umrissenen, zuständigkeitszentrierten Tätigkeiten hin zu einer leistungsfähigen, engagierten und verbindlichen Arbeitsweise über Organisationsgrenzen hinweg im Sinne der gemeinsamen Ziele.

Dies führt zu einer schnelleren Umsetzbarkeit von Veränderungen im föderalen Verbund, insbesondere durch kontinuierlich optimierte Transformationsstrategien und Vorgehensmodelle für die Einführung von Veränderungen.

Beschreibung der Fähigkeit

Die Organisationsentwicklung ist dafür verantwortlich, dass, einerseits, Belange der Beschäftigten, die einer Veränderung entgegenstehen, bei der Strategieentwicklung mit berücksichtigt werden, und, andererseits, strategische Zielsetzungen, die die übergreifende Aufbau- und Ablauforganisation föderaler Zusammenarbeit betreffen, erfolgreich umgesetzt werden. Außerdem trägt sie dafür Sorge, dass letztere durch Etablierung einer diese begünstigenden Kultur zur Kollaboration umgeformt wird. Strukturen und Prozesse werden hierfür zunächst unter Anleitung der Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung möglicher Widerstände vom Unternehmensarchitekturmanagement bzw. von der Lösungsentwicklung konzipiert. Hierbei werden die Auswirkungen von Veränderungen in Prozessen und Systemen auf betroffene Personen besonders berücksichtigt, um unter diesen eine größere Akzeptanz zu erzielen. Ein Beispiel hierfür ist ein angemessenes Maß an Beteiligung der Betroffenen bei der Gestaltung neuer Prozesse. Auf diese Weise erarbeitete und spezifizierte Vorgaben werden – nach Abnahme und Legitimierung durch ein entsprechend autorisiertes Gremium (z. B. IT-Planungsrat) – ggf. in Transformationsprojekten zusammen mit den jeweilig betroffenen Organisationen/Akteuren umgesetzt. Dies geschieht unter Einsatz moderner Methoden des Veränderungsmanagements, um auch bei der Einführung von Neuerungen Widerständen gegen diese Rechnung zu tragen und somit eine höhere Qualität der Ergebnisse zu erhalten.

2.2.3 Innovationsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Verbesserung von Produkten und Prozessen.

Beschreibung der Fähigkeit

Fähigkeiten in der Landkarte

Innovationsmanagement beschäftigt sich mit allen Maßnahmen, die geeignet sind, Innovationen für das Umfeld der föderalen IT zu erkennen bzw. zu finden, zu evaluieren oder deren Entwicklung zu fördern. Dabei kann es sich um Innovationen jeglicher Art handeln (z. B. Vorgehensweisen, technische Neuerungen, etc.).

Die Handlungsfelder des Innovationsmanagements umfassen mindestens:

- Identifikation von Trends und zukünftigen Chancen und Risiken (Zukunftsmanagement).
- Entwicklung der Innovationsstrategie und Planung der Innovationsaktivitäten wie zum Beispiel mittels einer Innovation Roadmap.
- Findung, Entwicklung und Bewertung von Ideen (Ideenmanagement).
- Innovationsprozess zur Transformation einer Idee in eine erfolgreiche Innovation.

Das Innovationsmanagement bringt Neuerungen u. A. in das Produktportfoliomanagement, Projektmanagement, Architekturmanagement und die Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Lösungsentwicklung ein.

2.2.4 IT-Ethik

Nutzen der Fähigkeit

Indem informationstechnologische Prozesse und Lösungen unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze gestaltet werden, fördert die föderale IT-Gruppe das Vertrauen von Verwaltungskunden und der Öffentlichkeit in die öffentliche Verwaltung und die eingesetzten Technologien, minimiert das Risiko von negativen Schlagzeilen und Reputationsverlust, stärkt die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber, unterstützt die Nutzerzentrierung und sorgt für die Nachhaltigkeit der Strategien und Lösungen durch die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte.

Beschreibung der Fähigkeit

IT-Ethik bezeichnet die Fähigkeit, ethische Grundsätze und Bewertungen in Zusammenhang mit Informationstechnologie zu reflektieren, umzusetzen und einzuhalten. Dies umfasst die Berücksichtigung von moralischen Werten neben Vorschriften und Standards in die Gestaltung, Entwicklung, Bereitstellung und Nutzung der föderalen IT-Landschaft. Folgende Teilfähigkeiten sind hervorzuheben:

Ethische Entscheidungsfindung

IT-Ethik umfasst die Fähigkeit, die potenziellen Auswirkungen von Entscheidungen auf Individuen, (marginalisierte) Gruppen oder Klima- und Umweltfolgen auf Basis moralischer

Fähigkeiten in der Landkarte

Grundsätze abzuschätzen und zu bewerten, bevor strategische Initiativen, IT-Lösungen oder andere Maßnahmen umgesetzt werden.

Ethikbasiertes Design

Ferner umfasst IT-Ethik die Fähigkeit, ethische Überlegungen und Bewertungen in die Konzeptions- und Designphase von strategischen Initiativen, Technologieprojekten, Standardisierungsvorhaben und anderen Maßnahmen auf Basis geeigneter Prozesse, Methoden und Werkzeuge zu integrieren („Value Sensitive Design“). Dies beinhaltet die Einbindung verschiedener Interessensgruppen und gilt insbesondere auch für den Umgang mit Daten („Daten-Ethik“) sowie die Fairness und Vorurteilsfreiheit von Algorithmen (v.a. „KI-Algorithmen“).

Transparenzmanagement

Die Fähigkeit, leicht zugängliche und leicht verständliche Informationen über Entscheidungsfindungen, angewendete Grundsätze, IT-Lösungen und Geschäftsprozesse mit Bezug zur föderalen IT-Gruppe zu erstellen, über ihren Lebenszyklus hinweg zu verwalten und den jeweiligen Zielgruppen zur Verfügung zu stellen.

2.2.5 Organisationsübergreifendes Kontinuitätsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Resilienz der föderalen IT-Organisation bei Krisen.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, den geschäftlichen Betrieb der föderalen IT sowie organisationsübergreifender föderaler Aktivitäten strategisch gegen Krisenszenarien (z. B. Personalausfälle, technische Störungen, etc.) zu wappnen und auch in solchen Ausnahmesituationen die operative Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Dies geschieht unter Beachtung der entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen und etablierter Verfahrensleitfäden und Standards.¹⁰ Hierfür könnten beispielsweise die folgenden Mittel zum Einsatz kommen:

- Ausarbeitung und Kommunikation von Notfall-, Krisen- und Katastrophenplänen für Szenarien (in verschiedenen Größenordnungen und Detailvarianten) mit als hinreichend hoch eingeschätztem Betriebsrisiko (inkl. „unbekanntem“ Szenario),

10 z. B. BSI 100-4 „Notfallmanagement“ (BSI): https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/IT-Grundschutz/BSI-Standards/BSI-Standard-100-4-Notfallmanagement/bsi-standard-100-4-notfallmanagement_node.html, ISO 22301:2019 „Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements“

Fähigkeiten in der Landkarte

- Ausarbeitung und Kommunikation von (Risiko-)Richtlinien mit präventiven Maßnahmen (z. B. Erfordernis von Redundanzen, Backups und Notfallwiederherstellung, Vorschrift von vertretungsfähigen Stellvertretern, etc.).

Notfall-, Krisen- und Katastrophenpläne sowie Richtlinien werden kontinuierlich an die jeweils aktuellen Entwicklungen angepasst oder entsprechend ergänzt.

Um sicherzustellen, dass Vorgaben des Organisationsübergreifenden Kontinuitätsmanagements auch eingehalten werden, sollten diese in Zusammenarbeit der maßgebenden Organisationen entwickelt und von diesen auch unterstützt bzw. durch entsprechende Vereinbarungen/Vertragsregelungen verpflichtend vorgeschrieben werden. Ferner sollten sie durch Beschlüsse eines hochrangigen Akteurs (z. B. IT-Planungsrat) legitimiert werden.

2.3 Fähigkeitenfeld Planung und Steuerung

Dieses Fähigkeitenfeld umfasst alle Fähigkeiten, die zur mittelfristigen Planung und Steuerung von Aktivitäten zur Umsetzung strategischer Vorgaben bzw. zur Erreichung entsprechender Ziele erforderlich sind. Dies beinhaltet auch Veränderungen, die nicht unbedingt explizit durch die IT-Strategie ausgelöst werden, für die jedoch ein Bedarf in ihrem Sinne besteht. Im föderalen Umfeld ist eine enge organisationsübergreifende Kollaboration entscheidend für einen nutzbringenden Einsatz der im Folgenden beschriebenen Fähigkeiten.

2.3.1 Bedarfserfassung

Nutzen der Fähigkeit

Probleme und Notwendigkeiten für Veränderungen werden erkannt und Vorgänge zur entsprechenden Abhilfe initiiert.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, (Änderungs-)Bedarfe jedweder Art, z. B. hinsichtlich der Arbeitskultur, der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der technischen Arbeitsunterstützung und rechtlichen Rahmenbedingungen zu identifizieren. Dies kann beispielsweise sowohl anhand eines geeigneten Monitorings oder gezielte Erhebungen als auch durch Prüfung entsprechender Eingaben oder durch die Vorgabe strategischer Ziele erfolgen. Für festgestellte Bedarfe werden entsprechende Maßnahmen zu deren Erfüllung initiiert.

Zur Vermeidung mehrerer parallel laufender regionaler Erfassungen von Bedarfen, die von übergreifender Relevanz sein könnten, werden diese mit den anderen föderalen Gebietskörperschaften (z. B. Bund, Ländern) abgeglichen.

Fähigkeiten in der Landkarte

2.3.2 Unternehmensarchitekturmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Transparenz hinsichtlich der gegenwärtigen/antizipierten/gewünschten Fähigkeiten der Organisation und der diese implementierenden (organisatorischen und/oder technischen) Lösungen zur weiteren Planung, Lenkung und Strategieentwicklung. Bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Unternehmensarchitektur sowie architektonische Anleitung von Umsetzungsprojekten.

Beschreibung der Fähigkeit

Unternehmensarchitekturmanagement (UAM) (im föderalen Kontext) ist die Fähigkeit, Architekturen von Prozess-/Anwendungs-/Lösungslandschaften bereitzustellen, weiterzuentwickeln und zur Umsetzung sowie Fortschreibung der föderalen IT-Strategie einzusetzen. Sie umfasst unter Anderem folgende Teilfähigkeiten:

- Dokumentation von Architekturständen (z. B. Ausgangs-, Ziel-, Zwischenzustand),
- (Weiter-)Entwicklung von Referenz- und Zielarchitekturen gemäß strategischen, geschäftlichen, architektonischen oder sonstigen anzuwendenden Anforderungen unter Beachtung relevanter Vorgaben und Randbedingungen,
- Erstellung von stakeholdergerechten Architektursichten,
- Ausarbeitung und Bereitstellung von Architekturrahmenbedingungen und -anforderungen für Segment-Architekturpraxen sowie Umsetzungsaktivitäten,
- Architektonische Führung, Steuerung und Begleitung von (Segment-)Architekturmanagementpraxen und Umsetzungsaktivitäten,
- Durchführung architektonischer Kontrollen/Auditierungen (z. B. durch Reviews von Architekturkonzepten),
- Identifikation von (fachlichen) Schnittstellen zwischen laufenden und geplanten föderalen Aktivitäten und daraus resultierenden Interoperabilitätsbedarfen,
- Erfassung von Umsetzungsstatus,
- Regelmäßige Kommunikation von gegenwärtigen/prognostizierten/angestrebten Entwicklungs- und Umsetzungsständen von Architekturen sowie eventuellen Fortschrittshemmnissen an die Führungsebenen als Grundlage für (insbesondere) strategische Entscheidungen, Zielsetzungen und Planungen.

Darüber hinaus definiert das UAM, wie es selbst strukturiert ist und wie bei der Architekturmanagementpraxis vorzugehen ist, beispielsweise durch

Fähigkeiten in der Landkarte

- Segmentierung der Architektur in Domänen (z. B. in Geschäfts-, Architektur-, Zuständigkeitsdomänen) und Etablierung von Mechanismen zu deren Steuerung,
- Festlegung von Entscheidungsprozessen und -instanzen (z. B. Gremien),
- Standardisierung von anzuwendenden Architekturrahmenwerken/-methoden, -werkzeugen, -prozessen und -dokumentationen sowie
- Vorgabe architektonischer Ziele und einzuhaltender Architekturprinzipien sowie -rahmenbedingungen (z. B. in Form von Architekturrichtlinien).

Im Rahmen der strategischen Selbststeuerung werden die strukturellen und praktischen Aspekte kontinuierlich überarbeitet und den jeweils aktuellen, ggf. veränderten Situationen angepasst.

Ferner beinhaltet das UAM auch die Fähigkeit zur Analyse, Zielfestlegung, Weiterentwicklung¹¹ und Verwaltung von Fähigkeiten.

Aufgabenbereiche eines föderalen Unternehmensarchitekturmanagements könnten etwa folgende sein:

- Schaffung eines föderalen Architekturrahmens, der eine grundsätzliche Architekturstruktur und Rahmenbedingungen definiert, innerhalb derer verschiedene Architekturmanagementpraxen frei agieren können, z. B. durch
 - Festlegung von „Zuständigkeitsdomänen“ (z. B. Domänen der Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Kommunen)),
 - Sicherstellung der Interoperabilität von Architekturmanagementpraxen, z. B. mittels Vorgabe und Weiterentwicklung von einheitlichen Architekturprozessen, -methoden, -rahmenwerken, -werkzeugen, -begriffsdefinitionen und -dokumentations-/spezifikationsstandards (inkl. Modellierung und Visualisierung) insbesondere für den Austausch bzw. die Kollaboration über Praxisgrenzen hinweg,
 - Vorgabe der übergreifenden Architekturprinzipien für die föderale IT (z. B. in Form von Architekturrichtlinien),
 - Vorgabe der übergreifenden Migrationsplanung für die föderale IT (z. B. zur Koordination der Bereitstellung von unabhängig entwickelten Lösungen),

¹¹ Dies impliziert jedoch nicht, dass ein föderales Unternehmensarchitekturmanagement auch für die Umsetzung der Weiterentwicklung von Fähigkeiten verantwortlich ist

Fähigkeiten in der Landkarte

- Vorgabe von gebietskörperschaftsübergreifend zu nutzenden Referenz-, Integrations-, Kommunikations- und Supersystemarchitekturen¹² (z. B. für gebietskörperschaftsübergreifend verteilte Systeme), sowie Schnittstellen,
- Zielbildvorgaben für föderale Vorhaben, die jedoch von Gebietskörperschaften durchgeführt werden,
- Vorgabe und Weiterentwicklung von föderalen Architekturlandschaften (z. B. Anwendungs-/Dienste-/Fähigkeiten-/Prozesslandschaften) und Roadmaps für deren Realisierung,
- Vorgabe und Weiterentwicklung von gebietskörperschaftsübergreifenden Geschäftsarchitekturen (z. B. einer föderalen Kollaborationsarchitektur), Netzwerkarchitekturen, etc.
- Planung bzw. Dokumentation der föderalen geschäftlichen und technischen Bebauung (z. B. Welcher Geschäftsprozess wird durch wen ausgeführt und durch welche IT-Lösung unterstützt?).
- Bereitstellung und Weiterentwicklung einer Architekturstrategie zur Gestaltung des föderalen Unternehmensarchitekturmanagements und dessen Zusammenarbeit mit anderen Architekturmanagementpraxen.

2.3.3 Standardisierungsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Vereinfachung und Förderung von Interoperabilität in multiplen Bereichen auf multiplen Ebenen (z. B. Recht, Organisation, Semantik, Technik) durch Festlegung entsprechender offener Standards. Verbesserung der Umsetzungsgeschwindigkeit und Kosteneffizienz, Erhöhung der Qualität von Produkten und Prozessen, Reduktion von Komplexität.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit zur Planung, Festlegung, Bereitstellung und Verwaltung von Standards der öffentlichen Verwaltung zur Unterstützung der föderalen Interoperabilität. Zur Ermittlung von Standardisierungsbedarfen werden normierende Leitfäden beispielsweise

¹² Mit Supersystemarchitektur ist hier die Architektur eines übergreifenden, verteilten Systems gemeint, das sich aus mehreren einzelnen Systemen mit eigener Funktionalität, die unabhängig voneinander betrieben werden, zusammensetzt. Aus ihrem kollektiven Zusammenspiel entsteht jedoch ein darüber hinausgehender Mehrwert. Als Beispiel hierfür könnte etwa das gemeinsame Wirken von u. A. Portalen, Zuständigkeitsfindern, Nutzerkonten, Antragsassistenten, Datentransportinfrastruktur, Fachverfahren und Postfächern betrachtet werden, über die zusammengenommen ein Antragsverfahren online abgewickelt werden kann.

Fähigkeiten in der Landkarte

in Form von Kriterienkatalogen oder Rahmenwerken (z. B. Europäischer Interoperabilitätsrahmen) entwickelt oder festgelegt. Bedarfe nach Standardisierung können sich beispielsweise aus der Unternehmensarchitektur oder auch aus Umsetzungsprojekten (z. B. durch routinemäßige Interoperabilitätsanalysen von Lösungsarchitekturen auf Basis der anzuwendenden Leitfäden) ergeben.

Identifizierte Standardisierungsbedarfe werden in die Standardisierungsagenda aufgenommen und die Entwicklung entsprechender Standardisierungskandidaten geplant sowie verfolgt. Bei Erfüllung der standardisierungsspezifischen Qualitätskriterien (sowie der individuellen funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen) wird die entsprechende Spezifikation zum Standard erhoben und zur Nutzung bereitgestellt. Für den Bereich des Datenmanagements schließt dies das *Referenzdaten- und Masterdaten-Management* ein, d.h. die Fähigkeit, Referenzdaten in der föderalen IT-Gruppe zu identifizieren und als Standard zu etablieren, um eine einzige, konsistente und maßgebliche Version relevanter Stammdaten zu erhalten und die Datenintegrität sicherzustellen. Dies schließt ein, die Prozesse zu steuern, mit denen Stammdaten als Referenz festgelegt oder in andere Systeme repliziert werden.

Bestehende Standards werden darüber hinaus u. A. hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung oder Ablösung/Ersetzung verwaltet. Für den Bereich des Datenmanagements schließt dies die Fähigkeit zur *Datenkatalogisierung und des Metadaten-Managements* ein, d.h. einen umfassenden Katalog verfügbarer und für die föderale IT-Gruppe relevanter Datenbestände (u.a. in Form einer Datenlandkarte) und ihrer zugehörigen Metadaten zu erstellen und verwalten, um verfügbare Datenressourcen finden und sich über die Inhalte, Qualität und Nutzbarkeit verschiedener Datenbestände informieren zu können.

Bei der Anwendung von Standards werden die betreffenden Akteure (z. B. Projekte) aktiv unterstützt, indem die für das jeweilige Szenario relevanten Standards identifiziert und vorgegeben werden. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, die Einsatzmöglichkeiten der Referenz- und Stammdaten in den für die föderale IT-Gruppe relevanten Prozessen zu identifizieren und zur Integration dieser Daten zu beraten. Darüber hinaus wird die Implementierung von Standards begleitet und abgenommen.

2.3.4 Produktportfoliomanagement

Nutzen der Fähigkeit

Übersicht über die Produktlandschaft der Öffentlichen Verwaltung. Produkte im föderalen Produktportfolio entsprechen den Vorgaben und Rahmenbedingungen. Ungewollte fachliche Redundanzen werden vermieden.

Fähigkeiten in der Landkarte

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, sämtliche föderalen (IT-)Produkte im Produktportfolio zu erfassen und einen Rahmen für deren Lebenszyklen vorzugeben, zu verwalten und zu steuern. Dies geschieht unter Beachtung u. A. von föderaler Bebauungsplanung, IT-Strategie, gesteckten Zielen (z. B. vom IT-Planungsrat), Richtlinien, verfügbaren Ressourcen und Budgets. Zur Nutzung von Synergieeffekten und um von verschiedenen Akteuren innerhalb der föderalen IT-Organisation unabhängig voneinander entwickelte Produkte mit redundanter Fachlichkeit identifizieren bzw. vermeiden zu können, kollaborieren die Produktportfoliomanagements der verschiedenen Organisationen bzw. werden zentral koordiniert und teilen hierfür relevante Informationen miteinander.

Die Fähigkeit beinhaltet insbesondere die folgenden Teilfähigkeiten:

Produktevaluierung

Prüfen von Produktkandidaten, ob sie die Voraussetzungen für die Aufnahme in den Produktportfolio erfüllen. Kriterien hierfür könnten beispielsweise die Erfüllung von Bedarfen, geeignete Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen den gesamten geplanten Lebenszyklus betreffend sowie die Nichtexistenz eines vorhandenen, nachnutzbaren Produktes sein. Aufzunehmende Produkte werden hinsichtlich ihres Ressourcen-, Aufwands- und Budgetbedarf für den angedachten Lebenszyklus taxiert.

Produktportfolioplanung

Erstellen bzw. Anpassen der Produktportfolioplanung, z. B. Bei Neuaufnahme oder Ablösung eines Produktes, unter Berücksichtigung benötigter versus verfügbarer Ressourcen und Budgets sowie aktueller Entwicklungen bestehender Produkte.

Produktmanagementinitiierung und -steuerung

Beantragen des Budgets und der Ressourcen gemäß Veranschlagung eines Produkts, Aufsetzen und Starten des Produktmanagements, Festlegen der dabei anzuwendenden Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie Nachverfolgen von Produktstatus und Steuern des Produktmanagements (z. B. bei Bedarfsänderungen).

2.3.5 Projektportfolio- und Multiprojektmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Übersicht über die Projektlandschaft¹³ der föderalen IT-Organisation. Erreichung des größtmöglichen Effekts durch Projekte im Sinne der Ziele der föderalen IT-Strategie: Fokus auf

¹³ Hinweis: Der besseren Lesbarkeit halber steht bei der Beschreibung dieser Fähigkeit der Begriff „Projekt“ stellvertretend auch für Großprojekte und Programme.

Fähigkeiten in der Landkarte

Projekte mit hohem Nutzen für die Umsetzung der strategischen Ziele, Reduktion von Projektrisiken durch Management der Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen, Erhöhung der Geschwindigkeit und Qualität von Projekten durch Vorgabe einheitlicher Werkzeuge und Vorgehensweisen. Vermeidung von ungewollten Parallelprojekten mit ähnlichen Zielsetzungen.

Beschreibung der Fähigkeit

Im Projektportfolio- und Multiprojektmanagement werden Projekte geplant, koordiniert und gesteuert, um eine größtmögliche Effizienz und Effektivität hinsichtlich der Erreichung der vorgegebenen strategischen/taktischen Ziele zu bewirken. Hierfür werden Projektanträge geprüft, Projekte priorisiert sowie Rahmenbedingungen und Werkzeuge für deren Durchführung festgelegt. Weiterhin werden die jeweils erforderlichen Ressourcen und Finanzmittel beantragt und die Projekte initiiert. Anschließend werden der Projektfortschritt überwacht und Liefergegenstände kontrolliert sowie mittels geeigneter Prozesse abgenommen. Aggregierte Informationen zu Kosten, Zeitplänen und Umsetzungsständen über alle Projekte werden bereitgestellt und der anteilige Verbrauch von Projekten an Gesamtbudgets und Personalpools ersichtlich gemacht. Zudem werden Abhängigkeiten zwischen Projekten transparent gemacht und diese entsprechend gesteuert, sodass eine optimale Durchführung und Zielerreichung gewährleistet wird. Weiterhin werden einheitliche, erprobte Vorgehensstandards, Projekt- sowie Berichtsstrukturen und Zuständigkeiten festgelegt und deren Einhaltung überwacht.

Insbesondere im föderalen Kontext ist hierbei eine gebietskörperschaftsübergreifende Planung in enger Zusammenarbeit aller hiermit betrauten Akteure erforderlich.

2.3.6 Finanzmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Organisationsübergreifender, zentraler Überblick über die für föderale IT-Vorhaben nutzbaren Mittel. Ermöglichung einer budgettreuen Planung und Steuerung von Aktivitäten. Unterstützung bei der finanziellen Planung und Budgetierung von Projekten, Programmen, etc.

Beschreibung der Fähigkeit

Das Finanzmanagement behält die Übersicht über die Finanzlage und plant bzw. stellt Budgets für Aktivitäten (z. B. Projekte, Produkte, IT-Betrieb, etc.) bereit. Dies geschieht auch in Form aktiver Unterstützung von föderalen IT-Vorhaben bei der Finanzplanung und bei der Verfügbarkeitsprüfung von für die jeweiligen Zwecke verwendbaren Mittel. Weiterhin wird die Budgettreue laufender Aktivitäten kontrolliert.

Fähigkeiten in der Landkarte

Hinsichtlich der Finanzierung föderaler Aktivitäten unter Nutzung verfügbarer Mittel von multiplen Gebietskörperschaften ist eine enge Zusammenarbeit und ein angemessener Informationsaustausch mit bzw. zwischen deren Budgetierungsstellen erforderlich. So könnte zunächst eine prinzipielle Verfügbarkeit von Mitteln für den angedachten Zweck bei den verschiedenen Organisationen festgestellt werden, die dann bei diesen angefragt und ggf. von diesen freigegeben sowie bereitgestellt werden könnten.

2.3.7 Ressourcenmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Überblick über die für organisationsübergreifende IT-Vorhaben verfügbaren Ressourcen. Bereitstellung adäquater Ressourcen für föderale Aktivitäten.

Beschreibung der Fähigkeit

Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit zur Erfassung des jeweilig von geplanten Aktivitäten angeforderten Bedarfs an Ressourcen (v. a. Mitarbeitende, Fachkräfte, IT-Ressourcen, Materialien, Gerätschaften, etc.) sowie zur Beantragung derselben bei den jeweils zu involvierenden Akteuren. Für eine bessere Planbarkeit von organisationsübergreifenden Aktivitäten im föderalen Kontext ist – insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit von Ressourcen – eine enge Kollaboration der entsprechend zuständigen Stellen der beteiligten Organisationen zweckmäßig. Sollten Bedarfe nicht unmittelbar gedeckt werden können, so unterstützt das Ressourcenmanagement bei der Lösungsfindung, etwa durch Prüfung von Alternativen (z. B. möglicher Bezug/Einsatz von Drittr ressourcen, Auslagerung an externe Dienstleister) sowie die Bereitstellung von Qualifikationsmaßnahmen.

2.3.8 Regularitätsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Sicherstellung der Einhaltung von Regelungen, darunter gesetzlichen Regulierungen sowie sonstigen anzuwendenden Regularien.

Beschreibung der Fähigkeit

Das Regularitätsmanagement unterstützt bei der Gewährleistung der Regeltreue der Akteure und der von diesen verantworteten Handlungsweisen zu Gesetzen (z. B. Datenschutzgesetzgebung), Verordnungen (z. B. EU-Verordnungen), (selbstauferlegten) Kodizes¹⁴ und sonstigen Regelungen. Hierzu wird zunächst festgestellt und darüber aufgeklärt,

¹⁴ Kodex: Regeln des Verhaltens oder Handelns, welche für eine bestimmte Personengruppe Gültigkeit haben (sollen).

Fähigkeiten in der Landkarte

welche Regelungen bezogen auf einen bestimmten Sachverhalt oder Betrachtungsgegenstand (z. B. Projekt, Produkt, etc.) relevant sind und somit zu beachten sind. Im weiteren Verlauf wird anschließend sichergestellt, dass diese auch eingehalten werden (etwa durch entsprechende Unterstützung bei der Umsetzung, Kontrollen und Abnahmeprüfungen).

2.3.9 IT-Sicherheitsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Sichere, vertrauenswürdigere und zuverlässigere IT-Systeme. Identifizierung und Rückverfolgung von Sicherheitsvorfällen.

Beschreibung der Fähigkeit

IT-Sicherheitsmanagement ist die Fähigkeit, IT-Systeme wirksam und regelungskonform vor absichtlich oder unabsichtlich herbeigeführtem Schaden zu bewahren bzw. Schadaktivitäten möglichst in flagranti zu identifizieren, zur Weiterverfolgung zu dokumentieren (z. B. durch geeignetes, datenschutzkonformes Logging) und zu vereiteln bzw. einzudämmen. Dies erfolgt z. B. durch geeignete physische, technische und organisatorische Maßnahmen, die für verschiedene Schutzbedarfe entwickelt und in Form von Richtlinien oder Sicherheitsarchitekturen vorgegeben werden. Diese besitzen übergreifende Gültigkeit für die gesamte föderale IT und betreffen dementsprechend sowohl die IT- und Kommunikationsinfrastruktur, Anwendungen (z. B. IT-Verfahren, Produkte) und Organisationen in deren Kontext. Die mit der Umsetzung entsprechender Maßnahmen betrauten Akteure (z. B. Projekte) werden im Rahmen des IT-Sicherheitsmanagements intensiv betreut, indem die für ihre jeweilige Aktivität relevanten Sicherheitsvorschriften (z. B. IT-Grundschutz nach BSI, Geheimschutz nach VSA) identifiziert werden (ggf. mittels Schutzbedarfsanalyse) und sie bei der Umsetzung beraten und begleitet werden. Implementierungen werden abgenommen und kontrolliert (z. B. durch entsprechende Auditprozesse).

Um einen lückenlosen Schutz der föderal genutzten IT – logisch wie physisch – zu gewährleisten, ist eine intensive, gebietskörperschaftsübergreifende Zusammenarbeit aller hierfür relevanten Akteure (z. B. BSI, IT-Dienstleister, Produktbetreiber) auf organisatorischer, semantischer und technischer Ebene erforderlich, damit Maßnahmen koordiniert umgesetzt und akute Bedrohungen konzertiert bekämpft werden können.

2.3.10 Qualitätsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Qualitativ hochwertige Projektergebnisse und Produkte.

Fähigkeiten in der Landkarte

Beschreibung der Fähigkeit

Das Qualitätsmanagement ist die Fähigkeit, Qualitätsziele für Liefergegenstände und Lösungen vorzugeben sowie deren Erfüllung sicherzustellen. Zielvorgaben können dabei beispielsweise durch Erarbeitung und Weiterentwicklung von (allgemeinen) Qualitätsrichtlinien mit einer fallspezifischen Relevanzfeststellung und Auslegung erfolgen sowie durch die Festlegung individueller Qualitätskriterien. Deren Erfüllung kann u. A. durch die Definition von Qualitätsmanagementprozessen, eine adäquate Begleitung der entsprechenden Aktivitäten (z. B. Projekten) sowie eine Überprüfung und Abnahme von Lösungen und Liefergegenständen anhand einheitlicher Qualitätsleistungsindikatoren sichergestellt werden.

Für den Bereich des Datenmanagements schließt dies die Fähigkeit ein, die Genauigkeit, Vollständigkeit, Konsistenz und Aktualität von Daten sicherzustellen. Dies umfasst Bereinigung, Validierung und Überwachung von Daten, um Datenfehler oder Datendiskrepanzen zu identifizieren und zu beheben. Dazu gehört zum einen die Teilfähigkeit, ein Framework zur konsistenten Festlegung von Datenqualitätsanforderungen zu konzipieren und etablieren sowie ein proaktives Datenqualitätsmanagement für verwaltungskritische Daten entlang der Informationsversorgungskette durchzuführen. Zum anderen schließt dies die Teilfähigkeit der Datenforensik ein, um Datenqualitätsprobleme auch über mehrere datenführende Systeme hinweg zu identifizieren, ihre Ursachen zu analysieren, und sie zu beheben.

2.3.11 Risikomanagement

Nutzen der Fähigkeit

Mit Aktivitäten oder der Unterlassung von Aktivitäten verbundene Risiken werden minimiert.

Beschreibung der Fähigkeit

Das Risikomanagement dient der Prävention, Erkennung und Bewältigung bzw. Abmilderung von Risiken, die für die föderale IT-Gruppe bestehen. Dabei kann es sich u. A. um finanzielle, rechtliche, politische, technische, fachliche, vertragliche, organisations-, sicherheits-, image- und umweltbezogene Risiken handeln. Folgenden Tätigkeiten fallen u. A. in den Aufgabenbereich des Risikomanagements:

Risikorichtlinienumsetzungsunterstützung

Für Aktivitäten relevante Risikorichtlinien werden identifiziert und die betreffenden Akteure bei deren Umsetzung aktiv unterstützt, um Risiken effektiv und effizient (präventiv) zu minimieren.

Fähigkeiten in der Landkarte

Risikoüberwachung und -mitigation

Monitoring von Aktivitäten mittels geeigneter Methoden und Indikatoren zur frühzeitigen Erkennung von Risiken. Relevante Akteure, beispielsweise im Kontext von föderalen IT-Vorhaben (z. B. Projekten), werden darüber aufgeklärt, welche Monitoringmechanismen in ihrem Fall erforderlich sind, und bei deren Implementierung begleitet. Identifizierte Risiken werden unter Einsatz geeigneter Risikobehandlungsstrukturen bewertet sowie priorisiert und durch zeitnahe Initiierung geeigneter Gegenmaßnahmen (ggf. unter Nutzung des Notfall- und Krisenmanagements) bewältigt bzw. abgemildert.

Risikoberichterstattung

Die föderale IT-Führung (z. B. IT-Planungsrat, CIOs von Bund und Ländern) wird in regelmäßigen Abständen mit Informationen (z. B. Statistiken) zu erkannten und behandelten Risiken versorgt und über akute gravierende Risiken unverzüglich in Kenntnis gesetzt.

Für eine möglichst frühzeitige Identifizierung und schnelle, effektive Behandlung von Risiken ist eine ungehinderte Kommunikation und Kollaboration zwischen allen Beteiligten entlang des Risikoüberwachungs-, -bewertungs- und -behandlungspfades erforderlich.

2.3.12 Datenanalyse und Business Intelligence

Nutzen der Fähigkeit

Die Fähigkeit ermöglicht die Auswertung der für die föderale IT-Gruppe relevanten Daten unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards, um wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, um Probleme zu lösen, Chancen zu nutzen oder die föderale IT-Gruppe sowie einzelne Akteure bei der Entscheidungsfindung und Strategieentwicklung zu unterstützen, sowohl für einzelne Vorhaben und Produkte als auch für die föderale Geschäftsarchitektur als Ganzes.

Beschreibung der Fähigkeit

Die Fähigkeit, Daten unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards zu analysieren, interpretieren und Vorschläge für Maßnahmen abzuleiten. Dazu gehören folgende Teilfähigkeiten:

Datenanalyse

Die Fähigkeit, mithilfe von Datenanalysemethoden, -werkzeugen und -techniken im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards Muster, Trends, Zusammenhänge und andere Erkenntnisse aus den für die föderale IT-Gruppe relevanten Daten zu gewinnen. Dies schließt die effiziente Entdeckung nicht offensichtlicher Muster und Beziehungen innerhalb großer Datensammlungen sowie die explorative Erkundung von Daten ein (Data Discovery und Data Mining).

Fähigkeiten in der Landkarte

Entscheidungsunterstützung & datenbasierte kontinuierliche Verbesserung

Die Fähigkeit, die Analysedaten zu interpretieren, um Schlüsse für die Umsetzung der föderalen IT-Strategie, einzelner Vorhaben oder die planvolle Weiterentwicklung und den Betrieb der IT-Landschaft und Geschäftsarchitektur der föderalen IT-Gruppe zu ziehen. Dies schließt die Fähigkeit ein, die Ergebnisse aus den Datenanalysen zu nutzen, um Prozesse zwischen den Akteuren der föderalen IT-Gruppe zu verbessern, ihre Effizienz zu steigern und Weiterentwicklungsbedarfe der föderalen Geschäftsarchitektur zu identifizieren. Dies schließt außerdem die Fähigkeit ein, die Analyseergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um die Entscheidungsträger der föderalen IT-Gruppe bei der Entwicklung von Strategien und der Bewertung von Optionen zu unterstützen. Dazu kann auch die Fähigkeit gehören, im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards Daten und statistischen Methoden zu verwenden, um zukünftige Trends vorherzusagen, um strategische Entscheidungen zu treffen.

Datenvisualisierung

Die Fähigkeit, die Analysedaten und gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse in Form leicht verständlicher Grafiken, Diagramme und Berichte adressatengerecht dazustellen, um die Kommunikation und das Verständnis zu erleichtern und Entscheidungsbedarfe zu erläutern. Dazu gehört auch die Fähigkeit, das Berichtswesen auf Basis eines Business Intelligence-Ökosystems aufzubauen und zu steuern, das aus „Datenlagerung“, „Datenmärkten“ für Berichte, „Datenbedarfsmeldungen“ und „Suchen“ sowie den Geschäftsanalysen und entsprechenden Benutzeroberflächen wie Dashboards oder Portalen besteht.

2.4 Fähigkeitenfeld Projekte und Produkte

In diesem Fähigkeitenfeld findet die eigentliche Umsetzung der IT-Strategie statt. Demgemäß werden hier Fähigkeiten zur Realisierung, Einführung, Weiterentwicklung und Verwaltung von Lösungen und Produkten verortet.

2.4.1 Programm- und (Groß-)Projektmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Ziele von Programmen und (Groß-)Projekten werden unter Einhaltung von Budget und Zeitplänen erreicht.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, zeitlich begrenzte Vorhaben im Sinne der gestellten Aufgaben im Rahmen der bereitgestellten Ressourcen und Budgets zu initialisieren, zu planen, zu leiten, zu verwalten und im vorgegebenen Zeitrahmen abzuschließen. Je nach Umfang und

Fähigkeiten in der Landkarte

Komplexität werden diese als Projekte, Großprojekte oder Programme kategorisiert. Grundsätzlich kommen bei allen Varianten Methoden des Projektmanagements zum Einsatz, bei den umfangreicheren darüber hinaus auch noch solche des Großprojekt- bzw. Programmmanagements. Großprojekte und Programme bestehen aus mehreren Projekten, die vom Großprojekt- bzw. Programmmanagement definiert, budgetiert, mit Ressourcen ausgestattet, initiiert, kontrolliert, gelenkt, verwaltet und koordiniert werden. Hierfür werden jeweils angepasste Projekt-/Programmmanagementstrukturen (z. B. Projekt-/Programmmanagementbüro, Gesamtprojektleitung) sowie -prozesse etabliert.

Für die erfolgreiche Durchführung eines föderalen Vorhabens innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens ist es erforderlich, dass die Projekt- bzw. Programmleitung durch ein starkes Mandat legitimiert ist und sich die beteiligten (oftmals unabhängigen) Akteure dazu verpflichten, deren Führung zu entsprechen (z. B. durch einen Projektvertrag).

2.4.2 Anforderungsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Bewirkt ein besseres, einheitliches Verständnis von Problemstellungen und trägt dadurch dazu bei, zielsicher eine Lösung zu entwickeln. Projektaufwände und -kosten lassen sich besser abschätzen.

Beschreibung der Fähigkeit

Anforderungsmanagement ist ein systematischer Ansatz zur Erhebung, Dokumentation, Validierung und Verwaltung von funktionalen und qualitativen Anforderungen sowie Randbedingungen an ein zu entwickelndes System sowie zur Auswahl bzw. Erarbeitung und ggf. Anpassung der hierfür jeweils anwendbaren Vorgehensweisen, Dokumentationsformen und Prozesse. Hierbei ist insbesondere Folgendes in den Fokus zu stellen:

- Das Verständnis dafür, was die jeweiligen Stakeholder wirklich benötigen,
- das Erkennen und Berücksichtigen aller relevanten Aspekte einer Problemstellung,
- die Spezifizierung von Anforderungen an eine Lösung einer Problemstellung sowie deren eventuelle Weiterentwicklung bei sich ändernden Bedürfnissen von Stakeholdern,
- die vollständige, strukturierte, nachverfolgbare sowie hinreichend präzise Dokumentation von Anforderungen,
- die Verwaltung von Lebenszyklen von insbesondere versionierten Anforderungen.

Fähigkeiten in der Landkarte

2.4.3 Lösungsentwicklung

Nutzen der Fähigkeit

Erstellung von zielgruppenorientierten organisatorischen und/oder nutzerzentrierten, technischen Lösungen (z. B. zur Erfüllung von festgestellten Bedarfen).

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, Lösungen gemäß gegebenen funktionalen und qualitativen Anforderungen sowie Randbedingungen (z. B. Richtlinien, Gesetzen, etc.) (organisatorisch/technisch) und Vorgaben aus dem Unternehmensarchitekturmanagement zu konzipieren und umzusetzen. Zur Sicherstellung der Orientierung an den jeweiligen Ziel- bzw. Nutzergruppen ist hierbei in beiden Phasen eine enge Einbindung derselben erforderlich (z. B. für Anforderungspräzisierung, UX-Design, Nutzertests, etc.). Handelt es sich um eine Lösung, die durch weitere Bedarfsträger nachgenutzt werden wird, so werden diese ebenfalls frühzeitig miteinbezogen. Lösungen können sich dabei – je nach Bedarf – von der geschäftlichen/fachlichen Ebene über die Anwendungsebene bis hin zur (fachneutralen) Infrastrukturebene erstrecken. Technische (IT-)Lösungen (oder Lösungsteile) können sowohl aus Eigenentwicklungen als auch aus (kommerziellen) (IT-)Produkten bestehen.

2.4.4 Einführung und Rollout

Nutzen der Fähigkeit

Zeitgerechte Einführung von Lösungen, Minimierung von geplanten Ausfallzeiten (z. B. für das Ausrollen von Updates), Unterstützung einer Mit-/Nachnutzung von Lösungen durch andere Gebietskörperschaften.

Beschreibung der Fähigkeit

Die Fähigkeit „Einführung und Rollout“ umfasst die Entwicklung von Rollout- bzw. Einführungsplänen, deren Abstimmung und die Anleitung aller Aktivitäten, die im Kontext von Testgängen und der Einführung bzw. Inbetrieb- und Produktivnahme sowie der Mit-/Nachnutzung von entwickelten Lösungen vorzunehmen sind. Eine Lösung kann hierbei aus technischen und organisatorischen Komponenten bestehen.

2.4.5 Produktmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Hohe Verfügbarkeit von Produkten, schnelle Behebung von Störungen, Transparenz bzgl. der Kosten, die durch Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung eines Produktes entstehen.

Fähigkeiten in der Landkarte

Beschreibung der Fähigkeit

Im Produktmanagement wird der Lebenszyklus eines Produktes nach der Bereitstellung durch ein entsprechendes Projekt meist ab Aufnahme des Wirkbetriebes verwaltet, gesteuert und gegenüber der übergeordneten Instanz (z. B. Produktportfoliomanagement) verantwortet. Dies umfasst den Regelbetrieb, Support und die Wartung/Weiterentwicklung eines Produktes sowie dessen Abkündigung und Außerbetriebnahme. Das Produktmanagement ist u. A. für folgendes verantwortlich:

- Entscheidung für die Art der Releasemethode (Rolling Release, Inkremente, feste Release-Zyklen, ...).
- Klärung des kurzfristigen bis langfristigen Betriebs (inkl. Betrachtung der Kosten, Beauftragung/Ausschreibung der Dienstleister).
- Koordination und Steuerung aller mit Phasen des Lebenszyklus eines Produktes im Zusammenhang stehenden Aktivitäten, darunter beispielsweise Produktbetrieb (inkl. In- und Außerbetriebnahme, Bereitstellung für Nachnutzende) und Weiterentwicklung sowie Planung (inkl. An- und Abkündigung), Abnahme und Rolloutfreigabe von Releases.
- Kommunikation von Wartungsfenstern, Releasezyklen, wesentlichen Änderungen, der Gültigkeit von Schnittstellenversionen sowie sonstiger relevanter Informationen zum Produkt an die Nutzerschaft.
- Einhaltung von Qualitätszielen und Definition/Vereinbarung von SLAs.
- Berichterstattung über Produktstatus und alle mit einem Produkt im Zusammenhang stehenden Kosten.
- Vorbereitung von Handlungsempfehlungen und Entscheidungsvorlagen für die übergeordnete Instanz.
- Beantragung benötigter Budgets und Ressourcen.

2.4.6 Notfall- und Krisenmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Eindämmung der Schadwirkung von akuten Notfällen und Krisen auf die föderale IT und die planmäßige Umsetzung der föderalen IT-Strategie.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, Notfällen und Krisen mit entsprechenden Maßnahmen zu begegnen, um deren Auswirkungen auf den operativen Geschäftsbetrieb föderaler Aktivitäten und der föderalen IT möglichst gering zu halten. Dies geschieht unter Beachtung vorgegebener

Fähigkeiten in der Landkarte

Notfall-, Krisen- und Katastrophenpläne (sofern für die jeweilige Situation vorhanden). Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Wiederherstellung von ausgefallenen Systemen oder auch zur Bewältigung von Personal- und Dienstleistungsausfällen. Für komplexe Situationen ist ggf. auch eine operative Steuerung (z. B. mittels eines Krisenstabs) zwecks zügiger Entscheidungs- und Lösungsfindung erforderlich.

2.5 Fähigkeitenfeld Betrieb, Beschaffung und Unterstützung

Hier finden sich alle Fähigkeiten, die für die Unterstützung von Aktivitäten sowie den Betrieb von föderal genutzten Lösungen bzw. Produkten erforderlich sind. Weiterhin sind in diesem Fähigkeitenfeld die Beschaffung von Ressourcen (beispielsweise für Betrieb und Entwicklung), etwa in Form von Dienstleistern, Serviceangeboten, Materialkäufen, etc., sowie das Vergabe- und Vertragsmanagement verortet.

2.5.1 IT-Betrieb

Nutzen der Fähigkeit

Grundsätzliche Ermöglichung der Nutzung zentraler und dezentraler föderaler IT-Verfahren und Produkte durch Bereitstellung und Einsatz der hierfür erforderlichen technischen und betrieblichen Voraussetzungen.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, IT-Lösungen (Anwendungen, (IT-)Produkte) zentral oder dezentral für die Nutzung bereitzustellen und zuverlässig und rechtskonform zu betreiben. Dies beinhaltet insbesondere die folgenden Teilfähigkeiten:

- Effizienter Rechenzentrumsbetrieb sowie Bereitstellung, Verwaltung und den Betrieb jeweils aktueller IT- und Kommunikationsinfrastruktur, die für den Betrieb von IT-Lösungen erforderlich ist.
- Zurverfügungstellung multipler Bereitstellungsumgebungen (z. B. Entwicklungs-, Test-, Referenz-, Vorproduktions-, Produktions-, Schulungsumgebung) gemäß Bedarf und den gegebenen Anforderungen (z. B. hinsichtlich Mandantentrennung, Hochverfügbarkeit, Daten-, Grund- und Geheimschutz, etc.).
- Bereitstellung und Betrieb von IT-Lösungen in Bereitstellungsumgebungen unter Nutzung vorteilhafter Möglichkeiten verfügbarer Technologien z. B. zur Effizienz- und Auslastungssteigerung sowie dynamischen Leistungsanpassung.
- Kontrollierte In- und Außerbetriebnahme sowie Aktualisierung von IT-Lösungen bzw. einzelner Lösungskomponenten.
- Behebung von Störungen beim Betrieb von IT-Lösungen.

Fähigkeiten in der Landkarte

- Sicherung und Wiederherstellung von Anwendungsdaten und Systemen gemäß Bedarf und gegebenen Anforderungen.
- Aktualisierung und Erneuerung der IT- und Kommunikationsinfrastruktur gemäß den entsprechenden strategischen Vorgaben (z. B. hinsichtlich Lebenszyklus, technologischer Entwicklung und Innovation, Umwelt- und Klimaschutz, etc.).

Im föderalen Kontext ist außerdem eine enge organisationsübergreifende Zusammenarbeit z. B. der IT-Dienstleister der verschiedenen Gebietskörperschaften sowie der Netzbetreiber und IT-Supportorganisationen von entscheidender Bedeutung, um

- eine hochgradige Interoperabilität der verschiedenen IT-Dienstleistungsangebote sicherzustellen,
- Änderungen in der föderalen Anwendungslandschaft in einem angemessenen Zeitrahmen vornehmen zu können und
- gebietskörperschaftsübergreifende Störungen schnell beheben zu können.

2.5.2 IT-Support

Nutzen der Fähigkeit

Erhöhung der Anwenderproduktivität durch einfach verfügbare Hilfe bei der allgemeinen Nutzung von IT-Systemen. Zeitnahe Beseitigung von Störungen.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, Nutzern von IT-Systemen die Möglichkeit zu bieten, schnell und unkompliziert Unterstützung bei der Verwendung von Basisanwendungen und -diensten zu erhalten sowie Störungen zu melden. Dabei ist sicherzustellen, dass mindestens zwei voneinander unabhängige Kontaktwege bereitgestellt werden. Diese müssen mittels grundlegender Alltagsfertigkeiten genutzt werden können (z. B. E-Mail, Hotline, Chat). Gemeldete Störungen werden vorqualifiziert und an die jeweils zuständige Stelle weitergeleitet. Für eine zeitnahe Behebung von Problemen ist eine enge Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Stellen unabhängig von der Gebietskörperschaft erforderlich.

2.5.3 Datenoperationen

Nutzen der Fähigkeit

Mit der Fähigkeit werden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards diejenigen Datenbestände an a) Stammdaten und b) Arbeitsdaten geschaffen und aufbereitet, die für Analysen zur Nachverfolgung und Optimierung

Fähigkeiten in der Landkarte

strategischer Ansätze, Programme und Projekte, Produkte und Standards sowie die Beantwortung spezifischer Fragestellungen der föderalen IT-Gruppe erforderlich sind.

Beschreibung der Fähigkeit

Die Fähigkeit, Daten unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards zu sammeln, speichern und verarbeiten, um die Analyse und gesetzeskonforme Nutzung zu ermöglichen. Dazu gehören folgende Teilfähigkeiten:

Datenkatalogisierung und Metadaten-Management

Die Fähigkeit, einen umfassenden Katalog verfügbarer und für die föderale IT-Gruppe relevanter Datenbestände (u.a. in Form einer Datenlandkarte) und ihrer zugehörigen Metadaten zu erstellen und zu verwalten, um verfügbare Datenressourcen finden und sich über die Inhalte, Qualität und Nutzbarkeit verschiedener Datenbestände informieren zu können.

Datenlebenszyklus-Management

Fähigkeit, Daten gemäß ihres Lebenszyklus von der Erstellung bis zur endgültigen Archivierung oder Löschung unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften, Richtlinien und Standards zu verwalten. Dies umfasst die Definition und Implementierung geeigneter Prozesse und Mechanismen zur Datenlöschung.

Datenintegration und -bereitstellung

Die Fähigkeit, Daten aus verschiedenen Quellen, Systemen und Formaten (interne Systeme oder externe Datenquellen) im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und den Richtlinien und Standards gemäß zu erfassen und eine konsistente Datenbasis für eine einheitliche und kohärente Sicht auf die für die föderale IT-Gruppe relevanten Informationen zu schaffen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, die Daten zu bereinigen, transformieren und strukturieren, damit sie für Analysen und Berichte genutzt werden können. Ferner gehört dazu die Fähigkeit, die Datenressourcen zu schützen und ihre Integrität zu gewährleisten, die Verfügbarkeit von Daten während ihres Lebenszyklus zu steuern, die Leistung der verwendeten IT-Lösungen (insbesondere Datenbanken) zu optimieren und Datennutzer bei der Verwendung der Daten zu beraten und unterstützen.

2.5.4 Beschaffungsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Möglichst schnelle und kostengünstige Bereitstellung benötigter Ressourcen für den Organisationsbetrieb.

Fähigkeiten in der Landkarte

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit zur Beschaffung von nicht-finanziellen Ressourcen jeglicher Art (z. B. Materialien, Gerätschaften, Dienstleistungen) – mit Ausnahme von internem Personal.

Folgende Aufgaben werden hierfür vom Beschaffungsmanagement übernommen:

- Beratung der Bedarfsträger hinsichtlich der Optionen der Bedarfserfüllung.
- Festlegung der Art und Weise der Bedarfserfüllung, z. B. durch
 - Portfolioleistung durch Lieferanten/Dienstleister der öffentlichen Hand,
 - Leistungsabruf bei Rahmenvertragspartnern,
 - Marktabfrage sowie Auswahl und Beauftragung eines Nicht-Vertragspartners,
 - Ausschreibungen und Vergabeverfahren gemäß geltenden Richtlinien.
- Beschaffungsabwicklung (z. B. Preisabfrage, Kostenübernahmeklärung, Beauftragung, Wareneingangsprüfung, Rechnungsprüfung, Buchhaltung).
- Abwicklung von Reklamationen (z. B. Anzeige von Mängeln, Anforderung von Garantieleistungen, Rückabwicklungen).

Im föderalen Kontext ist eine enge Zusammenarbeit der Beschaffungsfunktionen zwecks Nutzung von Synergieeffekten sinnvoll. Beispielsweise könnten durch einen entsprechenden Informationsaustausch vorhandene Bezugsquellen zur partnerschaftlichen Mit-/Nachnutzung (z. B. im Rahmen einer Verwaltungskooperation) identifiziert werden, die günstigere Konditionen als die eigenen bieten (sofern rechtlich zulässig).

2.5.5 Management von Leistungsaustauschen zwischen öffentlichen Stellen

Nutzen der Fähigkeit

Ermöglichung eines Austauschs von Produkten und Dienstleistungen zwischen Deutschland und anderen Staaten sowie zwischen den innerdeutschen Gebietskörperschaften.

Beschreibung der Fähigkeit

Dies ist die Fähigkeit, Leistungsaustausche zwischen öffentlichen Stellen (juristischen Personen öffentlichen Rechts) gemäß den geltenden Gesetzen anzubahnen, abzuwickeln, abzurechnen und auszugleichen. Hierbei kann es sich sowohl um Leistungsaustausche zwischen öffentlichen Stellen innerhalb Deutschlands (beispielsweise in zwei verschiedenen Gebietskörperschaften) als auch um solche zwischen öffentlichen Stellen Deutschlands einerseits und anderer Staaten oder Staatenverbänden (z. B. EU) andererseits handeln. Beispiele hierfür könnten etwa sein:

Fähigkeiten in der Landkarte

- Finanzieller Ausgleich für die Nutzung eines föderalen Antragsassistenten, der von einem Bundesland entwickelt wurde und betrieben wird, durch andere Bundesländer.
- In-Rechnung-Stellung von IT-Diensten, die ggf. von anderen (z. B. Europäischen) Staaten genutzt werden, aber in Deutschland entwickelt wurden und betrieben werden.

2.5.6 Dienstleistermanagement

Nutzen der Fähigkeit

Bereitstellung erforderlicher Dienstleistungen für den allgemeinen Betrieb und zur Erreichung von Projektzielen.

Beschreibung der Fähigkeit

Im Dienstleistermanagement werden gemäß den strategischen Vorgaben Dienstleistungsanforderungen von Bedarfsträgern in der öffentlichen Verwaltung mit entsprechenden Leistungen interner und externer (Vertrags-)Dienstleister in Verbindung gebracht. U. A. folgende Aufgaben werden hierfür vom Dienstleistermanagement übernommen:

- Verwaltung des Dienstleisterportfolios
- Beauftragung von Vertragsdienstleistern gemäß den Anforderungen von Bedarfsträgern
- Steuerung und Kontrolle von Dienstleistern sowie Überwachung der Einhaltung von SLAs
- Reguläre Kommunikation mit Dienstleistern
- Spezifische Kommunikation zu laufenden Dienstleistungen (z. B. Anfragen, Beschwerden, Reklamationen, etc.)
- Berichterstattung (z. B. über Budgetnutzung und Dienstleisterqualität)

2.5.7 Vergabe- und Vertragsmanagement

Nutzen der Fähigkeit

Rechtskonformer Bezug von Dienstleistungen/Waren zu seriösen Bedingungen. Einhaltung von Vertragsfristen (z. B. für Kündigung, Vertragsverlängerung). Sicherstellung von Behördenzusammenarbeit (z. B. durch Kollaborationsverträge).

Fähigkeiten in der Landkarte

Beschreibung der Fähigkeit

Vergabemanagement ist die Fähigkeit, durch externe Firmen zu erbringende Leistungen auszuschreiben, einen passenden Bewerber (Auftragnehmer) auszuwählen und zu beauftragen. Für die Ausschreibung werden das Kooperationsmodell, die Vertragsart, das Abrechnungsmodell sowie Bewertungs- und Ausschlusskriterien festgelegt. Die Festlegung der Art der Ausschreibung (z. B. freihändige Vergabe, offenes Vergabeverfahren, Verhandlungsverfahren), deren Durchführung und anschließende Auswahl eines Bewerbers erfolgen dabei unter Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen an die Leistung und gemäß den geltenden Vergaberegularien. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Vergabe wirtschaftlich erfolgt (z. B. durch nicht zu frühe Offenlegung des Finanzrahmens) und vorgelegte Angebote realistisch kalkuliert sind (z. B. durch entsprechende Gutachten, Prüfungen, etc.), um nachträgliche Kostensteigerungen und zeitliche Verzögerungen bei der Leistungserbringung zu verhindern. Mit der Beauftragung startet das Vertragsmanagement.

Das Vertragsmanagement umfasst u. A. die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um

- klare und vollständige Verträge gemäß den Interessen der föderalen IT-Organisation (z. B. sachlich, rechtlich) auszuhandeln und abzuschließen,
- die Vertragserfüllung sicherzustellen,
- Verträge während ihrer Laufzeit zu verwalten und ggf. an neue Umstände anzupassen (nachzuverhandeln),
- Gesetzte Fristen einzuhalten,
- Verträge zu kündigen oder ggf. zu verlängern,
- auslaufende Verträge abzuwickeln,
- Vertragsinhalte berechtigten Stellen und Personen jederzeit zugänglich zu machen.

Im zwischenbehördlichen Kontext dient das Vertragsmanagement u. A. der Absicherung der vereinbarten Kollaborationsbedingungen, z. B. durch vertragliche Festschreibung von einklagbaren Kooperationsbedingungen etwa in organisationsübergreifenden Projekten (z. B. Verpflichtung zur Kollaboration und Sicherstellung der operativen Handlungsfähigkeit des Projektteams).

Durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Vertragsmanagement verschiedener Organisationen lassen sich u. A. Verträge zwischen diesen schneller und sicherer verhandeln (z. B. durch die Vereinbarung von Standardprozessen und -vertragskonditionen).

Anhang

3 Anhang

3.1 Vorgehen bei der Entwicklung der Fähigkeitenlandkarte

Bei der Entwicklung der föderalen IT-Fähigkeitenlandkarte wurde im Wesentlichen folgendermaßen vorgegangen:

Zunächst wurden Kategorien und Fähigkeiten basierend auf den Erfahrungswerten der Teilnehmer der Arbeitsgruppe zusammengetragen und in Form verschiedener Entwürfe von Fähigkeitenlandkarten weiterbetrachtet. Aus diesen wurde ein Entwurf ausgewählt, auf dessen Grundlage die weitere Entwicklung stattfand. Im weiteren Verlauf wurden für die Fähigkeiten Definitionen ausgearbeitet, redigiert und gemäß Feedback aus der Arbeitsgruppe weiterentwickelt. Die Definitionen sowie Angaben zum Nutzen der jeweiligen Fähigkeiten sind in Kapitel 2 aufgeführt.

3.2 Glossar

Das Glossar enthält die wesentlichen fachlichen und technischen Begriffe mit Relevanz für das vorliegende Konzept (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 1: Glossar

Begriff	Definition
Akteur	Eine handelnde Entität. Je nach Zusammenhang kann es sich hierbei beispielsweise um eine Organisation, eine Organisationseinheit, ein Gremium oder auch um eine Rolle handeln.
Aktivität	Eine Handlung oder ein Handlungsstrang eines <i>Akteurs</i> oder mehrerer <i>Akteure</i> . Hierbei kann es sich beispielsweise um einzelne Aktionen oder aber auch um Maßnahmen, Projekte, Programme oder dergleichen handeln.
Architektur	Modell, wie ein System (Betrachtungsgegenstand) in seinen relevanten Prinzipien aufgebaut ist, funktioniert und mit seiner Umgebung interagiert. Es existieren verschiedene Dimensionen, in denen sich Architekturen einschränken lassen, um lediglich bestimmte Aspekte von ihnen zu betrachten. Beispielsweise kann das Modell oder die spezifische Sicht auf das Modell je nach gewünschtem Abstraktionsgrad eher kontextbezogen bzw. konzeptionell oder logisch bzw. physisch sein. Weiterhin lassen sich etwa verschiedene Arten von Architektursegmenten (z. B. Geschäftsdomänen, Architekturdomänen) auswählen, genauso, wie ein bestimmter zeitlicher Zustand und Detailgrad.

Anhang

Begriff	Definition
Architekturdomäne	Architekturdomänen sind <i>Segmente</i> einer <i>Architektur</i> und grenzen typischerweise die geschäftliche Ebene, die Anwendungs- und Datenebene sowie die Infrastrukturebene voneinander ab. Man bezeichnet sie in diesem Fall dann auch als „Geschäftsarchitektur“, „Anwendungs- und Datenarchitektur“ und „Infrastrukturarchitektur“.
Architekturmanagementpraxis	Operative Vorgehensweise, <i>Architekturen</i> von Systemen bereitzustellen, gemäß gegebener Vorgaben weiterzuentwickeln und zur Umsetzung sowie Fortschreibung dieser Vorgaben einzusetzen.
Fähigkeit	Eine Fähigkeit (im Kontext der föderalen IT) beschreibt ein definiertes, inhaltlich abgegrenztes, für die Entwicklung und Umsetzung einer <i>föderalen IT-Strategie</i> erforderliches Vermögen unabhängig von seiner konkreten Implementierung. Fähigkeiten sind untereinander überschneidungsfrei.
Föderale IT-Fähigkeitenlandkarte	Die föderale IT-Fähigkeitenlandkarte ist eine lückenlose, strukturierte, visuelle Darstellung aller <i>Fähigkeiten</i> , die benötigt werden, um eine <i>föderale IT-Strategie</i> (und damit die föderale IT-Landschaft) planvoll zu entwickeln und umzusetzen. Sie stellt hingegen keine Aufstellung aller Basis- und Fachfähigkeiten für den Verwaltungsbetrieb dar. (Insbesondere Basisfähigkeiten wie z. B. Liegenschafts-, Raum-, Fuhrparkmanagement, etc. werden als gegeben vorausgesetzt.)
Föderale IT-Gruppe	Die Gesamtheit aller an der föderalen IT sowie der Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie beteiligten Organisationen.
Föderale IT (-Landschaft)	Die Gesamtheit der im Sinne des IT-Planungsrats betrachteten IT-Systeme der öffentlichen Verwaltungen. Als „föderale IT-Landschaft“ wird außerdem eine strukturierte Übersichtsdarstellung dieser IT-Systeme bezeichnet.
Föderale IT-Organisation	Die Gesamtheit aller an der föderalen IT sowie der Entwicklung und Umsetzung einer föderalen IT-Strategie beteiligten Organisationen, die partnerschaftlich miteinander kollaborieren, um zusammen die föderale IT im Sinne der gemeinsamen IT-strategischen Ziele zu betreiben und weiterzuentwickeln.
Föderale IT-Strategie	Strategie zur Weiterentwicklung der <i>föderalen IT(-Landschaft)</i> .

Anhang

Begriff	Definition
Föderale Kollaborationsarchitektur	<i>Architektur</i> der organisationsübergreifenden Aufbau- und Ablauforganisation zur föderalen <i>Kollaboration</i> . Diese umfasst neben direkten Interaktionen von Organisationen auch für eine effizientere Zusammenarbeit erforderliche Strukturen, wie beispielsweise gebietskörperschaftsunabhängige Akteure (u. A. Gremien, föderale Institutionen (z. B. FITKO)). Hinsichtlich der Akteure werden Festlegungen zur Struktur, Dimensionierung, Besetzung (z. B. durch Abordnung durch Interessenträger, Behörden) sowie zu deren Zuständigkeiten, Aufgabenfeldern und Beziehungen untereinander getroffen. Es werden ferner Kollaborationsmechanismen, Entscheidungskompetenzen, -prozesse und -modalitäten (z. B. Quoren) festgelegt und Entscheidungsfähigkeiten sichergestellt.
Gebietskörperschaft	Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Gebietshoheit über einen abgegrenzten Teil des Staatsgebietes. (Oberbegriff für Bund, Länder und Kommunen).
Geschäftsdomäne	Geschäftsdomänen sind <i>Segmente</i> einer <i>Architektur</i> , die nur die in einem bestimmten Geschäftsbereich relevanten Architekturelemente betrachten.
Kollaboration	Zusammenarbeit unter engagiertem, proaktivem Mitwirken und bestem Einsatz aller Beteiligten im Sinne der vorgesehenen Aufgaben bzw. Ziele. Alle Beteiligten bekennen sich zur Mitarbeit und übernehmen Verantwortung.
Partner	Unabhängige Organisation, die im Rahmen einer Partnerschaft mit anderen unabhängigen Organisationen als diesen ebenbürtig angesehen wird. Im föderalen Kontext können z. B. die öffentlichen Verwaltungen von Gebietskörperschaften, deren IT-Dienstleister, Privatfirmen und Bürger-Communities in entsprechenden Konstellationen als Partner auftreten.
Partnerschaft	Zweckverbund voneinander unabhängiger Organisationen, die als ebenbürtige Partner miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten.
Produkt	Zur produktiven Nutzung durch die Öffentliche Verwaltung bereitgestellte IT-Lösung (konkrete Implementierung eines Architekturbausteins z. B. in der föderalen IT-Landschaft).
Randbedingungen (auch Rahmenbedingungen)	Zu beachtende Anforderungen, die sich aus nicht beeinflussbaren Gegebenheiten (z. B. Gesetzen) ergeben, und somit einen (einschränkenden) Rahmen für die Lösungsfindung vorgeben.

Anhang

Begriff	Definition
(Architektur-) Segment	Teil (Partition) einer (Unternehmens-) <i>Architektur</i> , der auf einen bestimmten Aspekt beschränkt ist. Übliche Beispiele hierfür sind <i>Geschäfts-</i> oder <i>Architekturdomänen</i> .
SLA	Service-Level-Agreement: Vertrag über die Bereitstellungsgüte eines Dienstes oder einer Dienstleistung.
Vorhaben	Eine geplante <i>Aktivität</i> .
Zuständigkeitsdomäne	Eine Zuständigkeitsdomäne beschreibt den Teil einer <i>Architektur</i> , der in eine bestimmte Zuständigkeit fällt. Beispielsweise könnten im föderalen Kontext bestimmte Bereiche der Gesamtarchitektur in die Zuständigkeit einzelner Länder und damit der jeweiligen landesspezifischen <i>Architekturmanagementpraxen</i> fallen, die in ihren Domänen prinzipiell frei agieren können. Im Sinne der föderalen Kollaboration ist es daher erforderlich, dass insbesondere für die Arbeit an domänenübergreifenden Angelegenheiten sowie die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Domänen ein Rahmen eingehalten wird, der eine entsprechende Interoperabilität ermöglicht. Dieser könnte etwa von einem föderalen Architekturmanagement vorgegeben und durch einen Beschluss durch einen hochrangigen Akteur (z. B. IT-Planungsrat) legitimiert werden.