

Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Ansprechpartner

Referat DG II 4

Alt-Moabit 140

10557 Berlin

DGII4@bmi.bund.de

Stand

März 2019

Überblick über das Dokument

Name und Version des Dokuments	Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates - Untertitel (in Titeleigenschaft) -
Zweck des Dokuments	Handreichung des BMI für die strukturierte Umsetzungsplanung und -vorbereitung des OZG in Bund, Ländern und Kommunen mit Hinweisen zur nutzerfreundlichen und effizienten Umsetzung.
Hauptadressaten / Anwendungsbereich	Behörden, die am Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates beteiligt sind.
Weitere Adressaten	Behörden, die mit der Umsetzung des OZG befasst sind
Herausgebende Stelle	BMI, Referat DGII4
Fortführende Stelle:	BMI, Referat DGII4
Geplante Fortschreibung:	6/2019, 12/2019, 6/2020
Geplante Inhalte der Fortschreibung:	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung eines Glossars (6/2019) • Ergänzung des Unterkapitels 8.1.7 Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (6/2019) • Ergänzung des Kapitels 9 Umsetzungsbegleitung (6/2019) • Verhältnis zwischen OZG-Umsetzung und Registermodernisierung in Kapitel 3.2.6 (12/2019) • Erweiterung des Kapitels 8 (12/2019) • Ergänzung eines Kooperations-Kits für länderübergreifende Umsetzungsprojekte (12/2019) • Erweiterung des Kapitels 9 (6/2020)

Nachdruck, auch auszugsweise, ist genehmigungspflichtig

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Inhaltsverzeichnis

Überblick über das Dokument	2
Wegweiser	4
1 Onlinezugangsgesetz – Grundlagen und Strategie	5
1.1 Herausforderung digitale Verwaltung 2022.....	5
1.2 Hintergrund und Zielsetzung.....	6
2 Grundlagen für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes	10
2.1 Verwaltungsleistungen im Sinne des OZG	10
2.2 Digitale Services im Sinne des OZG.....	13
2.3 Leitlinien für die Umsetzung des OZG	15
3 Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates und Zusammenspiel mit anderen Projekten	16
3.1 Digitalisierungsprogramm IT-Planungsrat.....	16
3.2 Zusammenspiel mit anderen Projekten.....	17
3.2.1 Digitalisierungsprogramm des Bundes (Typ1)	17
3.2.2 Initiales Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates.....	18
3.2.3 Nutzerkonto	19
3.2.4 Föderales Informationsmanagement (FIM).....	20
3.2.5 Portalverbund.....	20
3.3 Zusammenspiel des vorliegenden Leitfadens mit weiteren Leitfäden.....	22
4 Themenfeld-Management	23
4.1 Übergreifende Koordination	23
4.2 Zusammenarbeit in einem Themenfeld	24
4.3 Monitoring und Reporting	29

5	Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore	30
5.1	Zielsetzung und Ergebnisse	30
5.2	Vorgehensweise im Überblick.....	34
5.3	Priorisierung der Leistungen im Themenfeld.....	39
6	Erhebung & Analyse	43
6.1	Nutzer	43
6.1.1	Nutzerprozess und -kontakte.....	44
6.1.2	Identifikation und Beschreibung idealtypischer Nutzer (Personas).....	47
6.1.3	Identifikation von Schmerzpunkten aus Nutzersicht im Ist-Prozess (für Laborleistungen).....	50
6.2	Recht & Vollzug.....	53
6.2.1	Rechtliche Grundlagen und Zuständigkeiten im Vollzug	53
6.2.2	Formularinhalte und Nachweisanforderungen.....	56
6.2.3	Bemessungsgrundlagen und Verwaltungsprozess (für Laborleistungen).....	59
6.3	Technik	62
6.3.1	Verfügbare Online-Services	62
6.3.2	Fachverfahren und IT-Standards	63
7	Design & Konzeption	66
7.1	Vorgehen und Leitlinien für die Konzeption	66
7.2	Konzeption der Nutzerführung entlang von Lebens-/Geschäftslagen Journeys	67
7.3	Konzeption priorisierter Leistungen in Digitalisierungslaboren	69
7.3.1	Soll-Prozess.....	69
7.3.2	Durchführen von Design-Thinking-Workshops	69
7.3.3	Erstellen von Klick-Prototypen.....	72
7.3.4	Durchführen von Nutzertests	75

7.3.5	Übersicht der Endprodukte des Digitalisierungslabors	76
7.4	Konzeption der weiteren Leistungen im Themenfeld.....	78
7.4.1	Wesentlicher Funktionsumfang entlang des Nutzerprozesses.....	78
7.4.2	Umsetzungsvarianten.....	80
7.4.3	Relevante Vorarbeiten.....	83
7.4.4	Umsetzungsanforderungen.....	83
8	Umsetzungsplanung und –vorbereitung	85
8.1	Definition des Minimalproduktes (MVP) und Ausbaustufen	85
8.2	Anforderungen an Datenaustauschstandards und Registeranbindung	86
8.3	Erforderliche Rechtsänderungen	88
8.4	Umsetzungsbeteiligte	89
8.5	Umsetzungsmodell für Laborleistungen.....	91
8.6	Vorbereitung eines Implementierungsprojektes für Laborleistungen	92
8.7	Projektplan zur flächendeckenden Umsetzung von Laborleistungen.....	93
8.8	Leistungs- und Projektsteckbriefe	95
9	Umsetzungsbegleitung und Nachnutzung der Ergebnisse	101
9.1	Nachnutzungsmodelle.....	101
9.2	Aufgaben der Themenfeldverantwortlichen in der Umsetzungsbegleitung.....	103
	Abbildungsverzeichnis	105

Wegweiser

Im Kontext des Digitalisierungsprogramms des IT-Planungsrates stellen BMI und FITKO im Rahmen der gemeinsamen Koordinierung des Digitalisierungsprogramms den vorliegenden Leitfaden für die Leistungsdigitalisierung zur Verfügung. Der Leitfaden beschreibt vor dem Hintergrund der Erfahrungen der angelaufenen / durchgeführten Themenfeldplanungen und Digitalisierungslabore zentrale Aspekte der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und erforderliche Schritte hin zur erfolgreichen Online-Anwendung.

Aufgrund vielfacher Nachfrage und dem hieraus erkennbaren Informationsbedarf wird der Leitfaden hiermit in einer Version 0.9 zur Verfügung gestellt. Er baut auf den bisher in den Themenfeldern und Digitalisierungslaboren erarbeiteten methodischen und konzeptionellen Grundlagen. Der Leitfaden soll anschließend in zwei weiteren Iterationen bis Ende 2019 fortgeschrieben werden. Die folgenden Inhalte sind für diese Fortschreibung bisher u.a. geplant:

Fortschreibung 1 (V1.0 - Sommer 2019)

- Kapitel 8.1.7: Kosten- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- Kapitel 9 Umsetzungsbegleitung
- Glossar

Fortschreibung 2 (V1.1 - Ende 2019)

- Kooperations-Kit für den Aufbau länderübergreifender Services

Weitere Anforderungen an die Fortschreibung des Leitfadens können über die Themenfeldverantwortlichen eingebracht werden über das zentrale Anforderungsmanagement für das Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates (https://www.it-planungsrat.de/DE/Projekte/Koordinierungsprojekte/Digitalisierungsprogramm/DigPro_node.html).

1 Onlinezugangsgesetz – Grundlagen und Strategie

1.1 Herausforderung digitale Verwaltung 2022

Die Digitalisierung ist der wichtigste Wachstums- und Modernisierungstreiber unserer Zeit. Unternehmen erfinden sich neu – und das müssen sie auch, denn durch die Digitalisierung werden Wertschöpfungsketten neu konfiguriert und die schnell wachsenden neuen Akteure der Plattformökonomien treiben die Veränderung.

Auch die deutsche Verwaltung will bei der Modernisierung mithalten und ihre Leistungen im neuen digitalen Gewand vergleichbar komfortabel anbieten, wie es ihre „Kunden“ inzwischen von der Privatwirtschaft gewohnt sind. Doch im Gegensatz zur Privatwirtschaft fehlen die neuen Akteure, die diesen Veränderungsprozess vorantreiben und die digitale Verwaltung muss sich aus sich selbst heraus neu erfinden.

Wertschöpfungsketten neu zu definieren, Prozess- und Leistungsketten so umzubauen, dass die modernen und im Internet üblichen „One-Stop-Shops“ entstehen, ist kein leichtes Unterfangen. Hier muss über die Organisationsgrenzen der Verwaltungen hinweg, also über Ressortgrenzen und Verwaltungsebenen, auf neue Art und Weise zusammengearbeitet werden. Dazu müssen rechtliche und organisatorische Voraussetzungen geschaffen, moderne Plattformen aufgebaut und mit internen Fachverfahren der Behörden sowie gegebenenfalls wichtigen Registern verknüpft werden. Erschwerend für den „digitalen Umbau“ kommt hinzu, dass über die Jahre hinweg auf allen Ebenen der Verwaltung verschiedene Einzellösungen entstanden sind, die bei einer durchgängig digitalisierten Verwaltung eingebunden und z.T. angepasst oder ggf. auch abgelöst werden müssen.

Einen entscheidenden Anstoß für einen nächsten Schritt hin zu einer digitalen Verwaltung gibt das Onlinezugangsgesetz, mit dem sich Bund und Länder darauf geeinigt haben, sämtliche Leistungen der deutschen Verwaltung bis zum Ende des Jahres 2022 vollständig digital in einem Portalverbund anzubieten. Bürger und Unternehmen werden Online-Dienste der Verwaltung häufiger als heute nutzen, wenn Verwaltungskontakte genauso komfortabel wie heute schon Reisebuchungen vollständig digital und bequem von zuhause oder nebenher mit dem Mobiltelefon möglich sind und Elterngeld oder andere beliebte Leistungen ohne schwer verständliche Formulare und aufwändig zu beschaffende Nachweise beantragt werden können. Auch die deutsche Wirtschaft will von der digitalen Verwaltung profitieren und hofft durch die digitalen Schnittstellen auf Einsparungspotentiale im Bereich der Bürokratiekosten.

1.2 Hintergrund und Zielsetzung

Mit der stärker verbreiteten Nutzung des Internets durch Wirtschaft und Gesellschaft in den 1990er Jahren haben sich Politik und Verwaltung zunehmend mit den Möglichkeiten befasst, Verwaltungsleistungen online anzubieten. Dafür wurden sowohl in Bund, Ländern und Kommunen Programme aufgesetzt, um digitale Lösungen zu erarbeiten, als auch Ebenen übergreifende Programme gestartet, wie DeutschlandOnline 2005. Allerdings zeigen Untersuchungen, dass es noch Verbesserungspotenziale gibt im Hinblick auf Flächendeckung, Nutzungsgrad und Nutzerzufriedenheit.

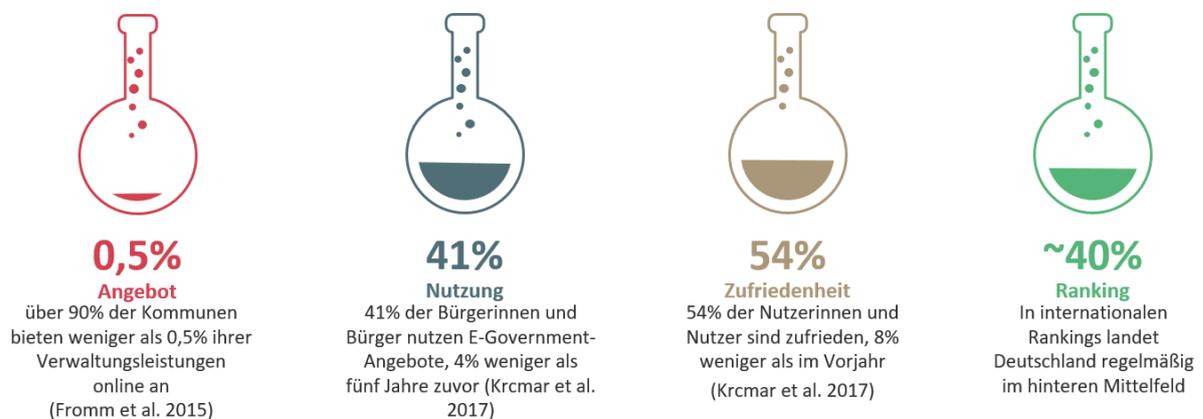


Abbildung 1 Untersuchungsergebnisse zum Stand der Digitalisierung der deutschen Verwaltung

Folglich schneidet Deutschland in internationalen E-Government-Rankings im Verhältnis zu seiner Wirtschaftskraft und seinem Entwicklungsstand eher unterdurchschnittlich ab.

United Nations E-Government Survey			International Digital Government Ranking			EU eGovernment Benchmark		
Online Service Index						Online Availability		
1	Vereinigtes Königreich		1	Singapur		1	Malta	
2	Australien		2	Dänemark		2	Portugal	
3	Singapur		3	Vereinigte Staaten		3	Dänemark	
4	Kanada		4	Japan		4	Norwegen	
5	Südkorea		5	Estland		5	Österreich	
6	Finnland		6	Kanada		6	Litauen	
7	Neuseeland		7	Neuseeland		7	Estland	
8	Frankreich		8	Südkorea		8	Lettland	
9	Niederlande		9	Vereinigtes Königreich		9	Schweden	
10	Vereinigte Staaten		10	Taiwan		10	Spanien	
11	Österreich		11	Österreich		11	Irland	
12	Spanien		12	Schweden		12	Finnland	
...			13	Australien		13	Frankreich	
17	Italien		14	Island		14	Island	
...			15	Deutschland		...		
19	Slowenien					16	Deutschland	
...								
21	Deutschland	2016			2017			2017

Abbildung 2 Internationale E-Government-Rankings

Vor diesem Hintergrund haben Bundestag und Bundesrat im Rahmen der Neuordnung der Bundesländer-Finanzbeziehungen das Onlinezugangsgesetz beschlossen, das im August 2017 in Kraft getreten ist. Nach dem OZG sind Bund und Länder verpflichtet, ihre Verwaltungsleistungen bis spätestens Ende des Jahres 2022 auch online anzubieten. Darüber hinaus enthält das OZG Vorgaben für die Art der Umsetzung (u.a. Portalverbund, Nutzerkonten) und beeinflusst die föderale IT Governance (siehe Abbildung).



Online-Services

- bis Ende 2022 **alle Verwaltungsleistungen** auch **online** bereitstellen



Portalverbund

- Bund und Länder müssen ihre Portale zu einem **übergreifenden Portalverbund** verknüpfen



Nutzerkonten

- Nutzerinnen und Nutzer müssen für sich für alle Leistungen im Portalverbund mit einem **Nutzerkonto** einheitlich identifizieren können.



Standards

- Der Bund erhält die Möglichkeit, **Vorgaben für IT-Anwendungen, Basisdienste** sowie **Standards für Schnittstellen und Sicherheitsvorgaben** zu machen.

Abbildung 3 Regelungsbereiche des Onlinezugangsgesetzes

Diese Festlegungen des OZG stellen eine große Herausforderung für Bund und Länder dar. Daher wurden im Rahmen einer Workshopserie mit Vertretern von Bund, Ländern und Kommunen ein gemeinsames Zielbild und ein ebenenübergreifendes Vorgehen für die Umsetzung des OZG entwickelt. Wichtigstes strategisches Ziel für eine erfolgreiche Umsetzung des OZG ist dabei die Nutzerorientierung. Die Umsetzung des OZG ist nur erfolgreich, wenn die neu geschaffenen digitalen Angebote von Bürgern und Unternehmen auch genutzt werden (Beschluss IT-Planungsrat 2018/22).

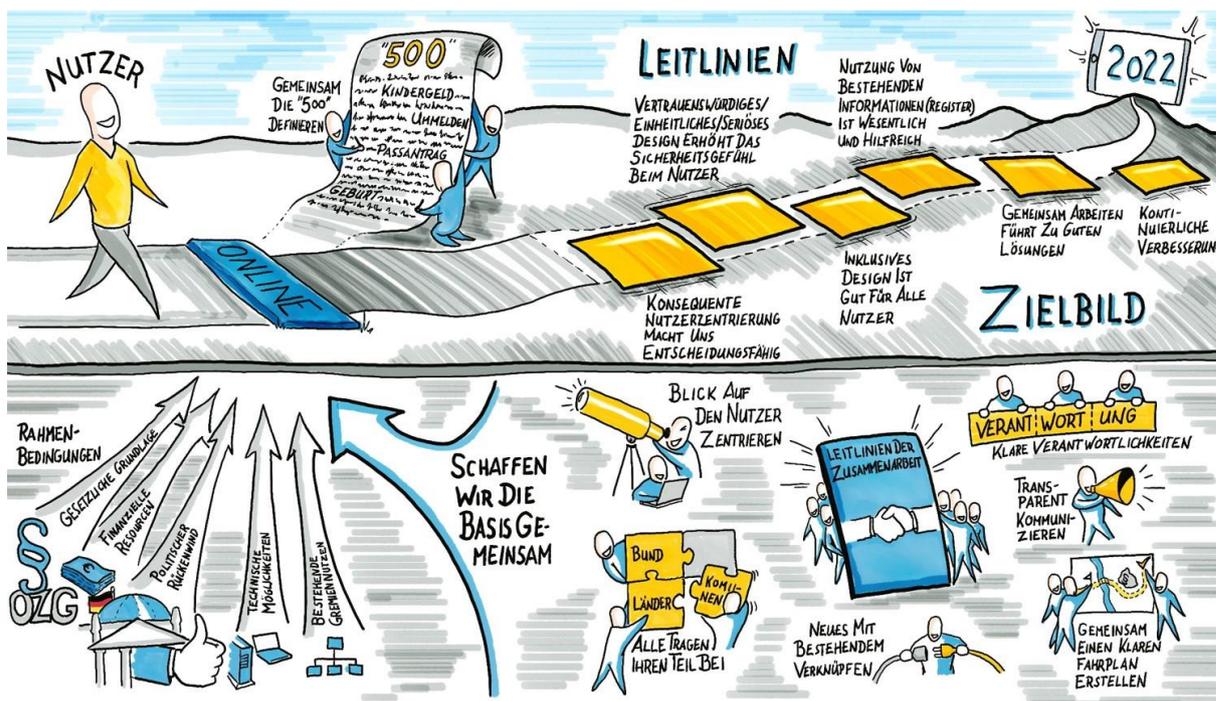


Abbildung 4 Leitbild für die OZG–Umsetzung

Darüber hinaus wurden seit dem Inkrafttreten des OZG weitere Grundlagen für die Umsetzung geschaffen. Die Grundlagen für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes sind in Kapitel 2 beschrieben. Dazu zählt insbesondere der OZG–Umsetzungskatalog, der die im Rahmen des OZG online anzubietenden Verwaltungsleistungen enthält. In Kapitel 3 ist die übergreifende Programmstruktur für die Umsetzung des OZG beschrieben. Wie Bund, Länder und Kommunen im Digitalisierungsprogramm zusammenarbeiten, ist in Kapitel 4 dargestellt. Anschließend wird zunächst im Überblick beschrieben, wie in den einzelnen Themenfeldplanungen gearbeitet wird (Kapitel 5). In den Kapiteln 6 bis 8 wird aufbauend hierauf im Detail erläutert, welche Arbeitsschritte in den einzelnen Phasen der Themenfeldplanung erledigt werden. In der ersten Phase sollen z.B. die Leistungen in einem Themenfeld hinsichtlich der Nutzer, der rechtlichen und der Vollzugsgestaltung sowie der technischen Lösungen im Front- und Back-End erhoben und analysiert werden

(Kapitel 6). In der anschließenden Design- und Konzeptionsphase sollen Umsetzungsvarianten für die Leistungen erarbeitet (Kapitel 7) und eine Umsetzungsplanung entwickelt werden (Kapitel 8). Darauf folgt die Umsetzungsbegleitung der Themenfelder bis zum Ende der Umsetzungsfrist des OZG (Kapitel 9).

2 Grundlagen für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes

Für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes grundlegend ist die Frage, welche Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 umzusetzen sind und welcher digitale Zielzustand in diesem Rahmen erreicht werden muss. Hierfür wird in den folgenden Unterkapiteln kurz die Definition von Verwaltungsleistungen im Sinne des OZG erläutert und der OZG-Umsetzungskatalog referenziert, in dem die umzusetzenden Leistungen erfasst sind. Anschließend wird das OZG-Reifegradmodell eingeführt, mit dem Reifegrade von Online-Verwaltungsleistungen abgrenzt werden und in dem angegeben ist, ab wann Verwaltungsleistungen als online angeboten im Sinne des OZG gelten. Abschließend werden die übergreifenden Leitlinien für die Umsetzung des OZG beschrieben.

2.1 Verwaltungsleistungen im Sinne des OZG

Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet Bund und Länder, ihre „Verwaltungsleistungen“ bis Ende des Jahres 2022 für Bürger und Wirtschaft auch digital verfügbar zu machen (§ 1 (1) S. 1 OZG). Verwaltungsleistungen sind gemäß § 2 (3) OZG die „elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren“. § 9 VwVfG wiederum definiert Verwaltungsverfahren als „die nach außen wirkende Tätigkeit der Behörden, die auf die Prüfung der Voraussetzungen, die Vorbereitung und den Erlass eines Verwaltungsaktes oder auf den Abschluss eines öffentlich-rechtlichen Vertrages gerichtet ist“. Verwaltungsinterne Leistungen werden nicht eindeutig durch das OZG umfasst, da diese innerbehördliche Maßnahmen umfassen und keine Außenwirkung entfalten (Beispiel: Gebäude- und Grundstücksverwaltung von Behörden).

Inwiefern Verwaltungsleistungen für die Umsetzung nach OZG geeignet bzw. ungeeignet sind, ist durch das OZG nicht eindeutig geregelt. Um eine Entscheidung zu treffen, welche Verwaltungsleistungen nicht elektronisch abzuwickeln sein müssen, können drei Formen der Unmöglichkeit maßgebend sein (vgl. Herrmann & Stöber, 2017):

- Faktische Unmöglichkeit: Die Online-Umsetzung ist nach allgemeinen Naturgesetzen unmöglich (bspw. Leeren einer Mülltonne)
- Rechtliche Unmöglichkeit: Die Online-Umsetzung ist nicht möglich, weil gesetzliche Vorgaben dem entgegenstehen (bspw. persönliche Inaugenscheinnahme eines Antragstellers zum Abgleich mit dessen Foto)

- **Wirtschaftliche Unmöglichkeit:** Die Online-Umsetzung steht in einem groben Missverhältnis zum Aufwand (Kosten-Nutzen-Kalkül). Das gilt insbesondere für Verwaltungsleistungen, die von Bürgern und Unternehmen sehr selten nachgefragt werden (bspw. Genehmigung für den Betrieb einer neuen Seilbahn in Berlin gemäß Berliner SeilbG).

Unabhängig von der Rechtsform sind alle Leistungserbringer vom OZG erfasst, die hoheitliche Aufgaben wahrnehmen. Darunter fallen neben der unmittelbaren Verwaltung (Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden) auch die Organisationen der Selbstverwaltung, u. a. der Sozialversicherung und der Kammern, oder auch beliehene Private, wie der TÜV.

Der OZG-Umsetzungskatalog erfasst die Verwaltungsleistungen, die im Rahmen des OZG online verfügbar gemacht werden sollen. Die Liste umfasst derzeit 575 OZG-Leistungen.



Abbildung 5 Verteilung der OZG-Leistungen auf die föderalen Ebenen

Der OZG-Umsetzungskatalog wird in den Themenfeldplanungen validiert und unterliegt damit einem kontinuierlichen Änderungsprozess. Der jeweils aktuelle Stand des OZG-Umsetzungskatalogs ist unter katalog.ozg-umsetzung.de veröffentlicht:

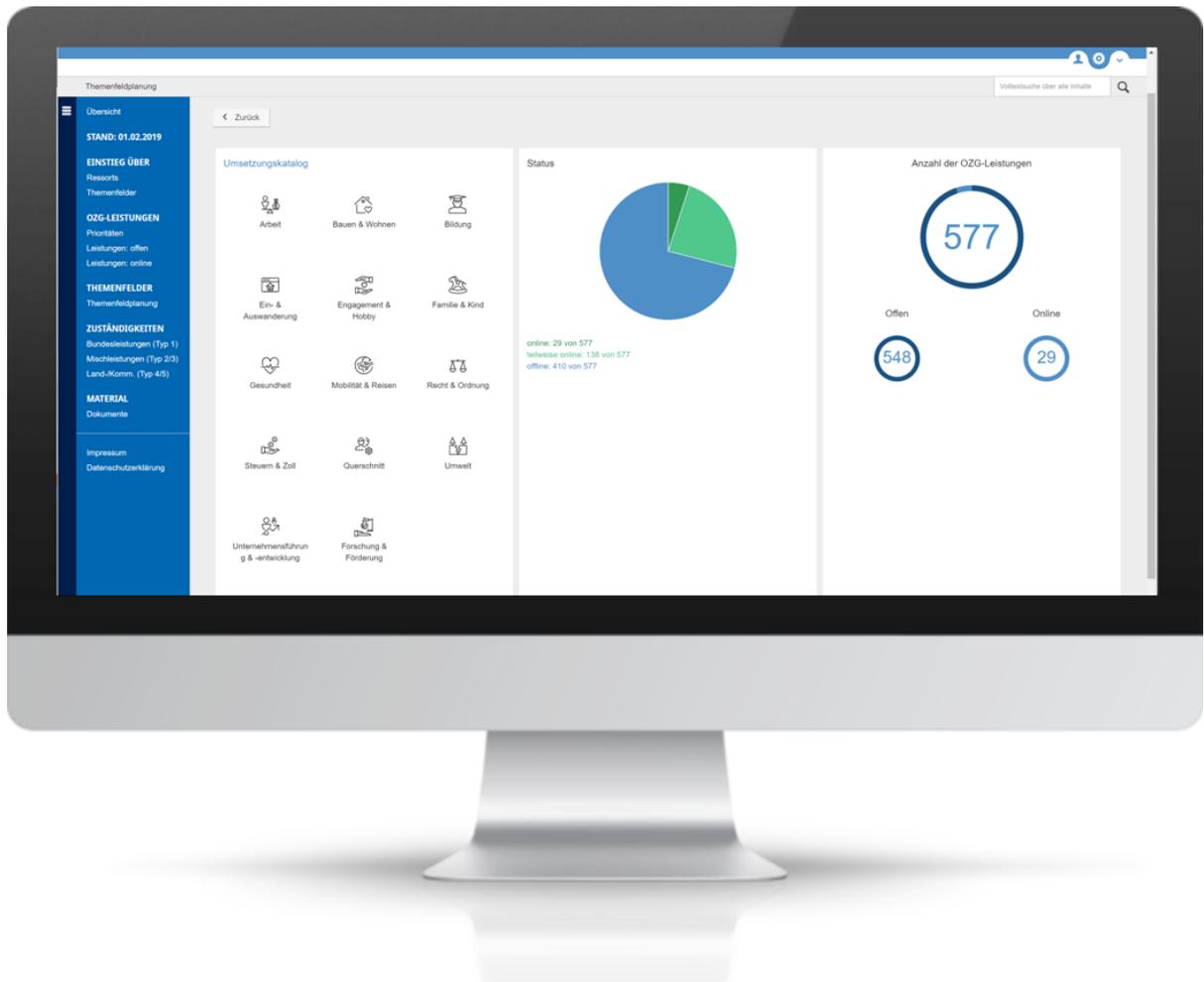


Abbildung 6 Online-Version des OZG-Umsetzungskatalogs (katalog.ozg-umsetzung.de)

Die digitale Version des OZG-Umsetzungskatalogs bildet zum einen die Themenfeldstruktur mit den dazugehörigen Lebens- bzw. Geschäftslagen, den OZG-Leistungen und den zugeordneten LeiKa¹-Leistungen ab. Darüber hinaus ermöglicht er den Einstieg über die Zuständigkeit der staatlichen und Verwaltungsebenen, über die Priorität von Leistungen und über den Umsetzungsstand.

¹ Der LeiKa ist der Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung ([https://fimportal.de/download-dokumente/Handbuch LeiKa-plus Stand 27.05.2014.pdf](https://fimportal.de/download-dokumente/Handbuch_LeiKa-plus_Stand_27.05.2014.pdf)).

Als Grundlage für die OZG-Umsetzung steht der OZG-Umsetzungskatalog allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung. Für den Zugang zur digitalen Version reicht eine E-Mail an zugang@ozg-umsetzung.de von einer Behörden-E-Mail-Adresse aus. Nach erfolgter Validierung der Leistungen im Rahmen der Themenfeldbearbeitungen wird der OZG-Katalog vollständig öffentlich verfügbar gemacht.

Der OZG-Umsetzungskatalog wird auf Grundlage neuer Erkenntnisse oder Rahmenbedingungen (bspw. Rechtsänderungen) durch das BMI kontinuierlich fortentwickelt (Entscheidung 2018/22 IT-Planungsrat). Angesichts der Vielzahl von Verwaltungsleistungen und des stark verteilten Vollzugs sind möglicherweise nicht alle Leistungen im Detail abschließend enthalten. Um das verteilte Wissen zu bündeln und verfügbar zu machen, gibt es die Möglichkeit, auf Änderungsbedarfe hinzuweisen. Diese können an das vom BMI bereitgestellte zentrale Postfach ozg@bmi.bund.de gesendet werden.

Die Änderungen werden in Abstimmung mit den Initiatoren, den Themenfeldverantwortlichen und nach Prüfung und Freigabe der jeweils zuständigen Ressorts und durch das BMI in den OZG-Umsetzungskatalog aufgenommen. Alle Änderungen werden systematisch dokumentiert und den Beteiligten zugänglich gemacht. Grundlegende Änderungen, die den LeiKa (Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung) betreffen, der dem OZG-Umsetzungskatalog zugrunde liegt, werden über die Redaktionsprozesse des Föderalen Informationsmanagements (FIM²) geprüft und bearbeitet.

2.2 Digitale Services im Sinne des OZG

Das Onlinezugangsgesetz macht dem Wortlaut nach keine Festlegung, wann eine Verwaltungsleistung gesetzeskonform „elektronisch angeboten“ ist. Sinn und Zweck des Gesetzes, die Nutzung von Verwaltungsleistungen durch Bürger und Unternehmen zu verbessern, legt aber nahe, dass

² FIM steht für Föderales Informationsmanagement, das nach dem Baukastenprinzip standardisierte Informationen für Verwaltungsleistungen in den drei Säulen Leistungen, Datenfelder und Prozesse liefert (<https://fimportal.de/fim>).

Online-Leistungen möglichst durchgängig digital und möglichst nutzerfreundlich umgesetzt werden sollen. Das Modell der EU Kommission (Europäische Kommission 2018: eGovernment Benchmark 2018, S. 33) zur Messung der Online-Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen bietet eine geeignete Grundlage für die Klassifizierung von der Online-Verfügbarkeit. Darin werden die Stufen 0 (=Offline) bis 5 (vernetzte Online-Transaktion) unterschieden (siehe Abbildung).

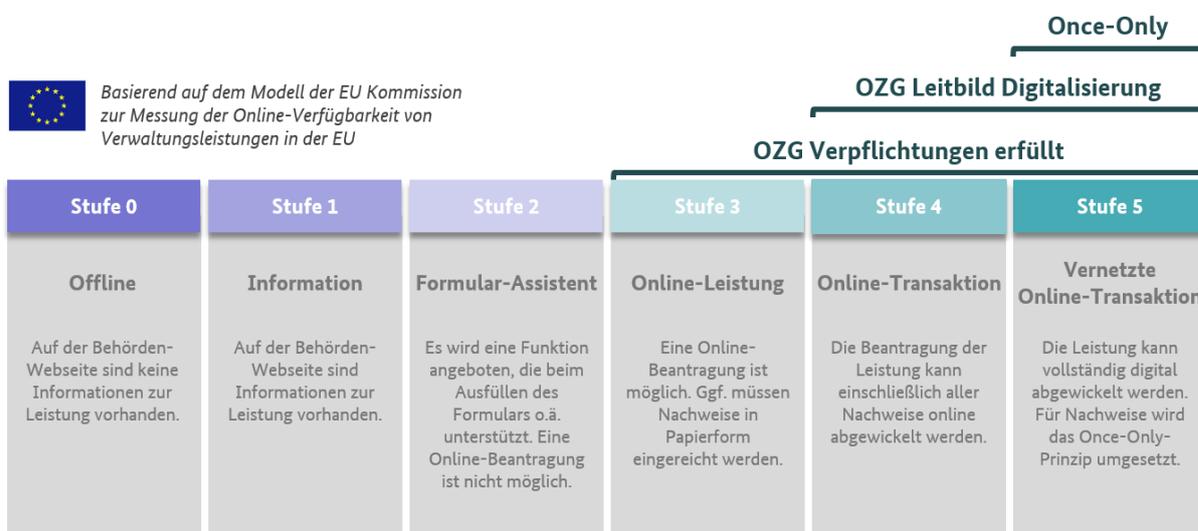


Abbildung 7 OZG-Reifegradmodell

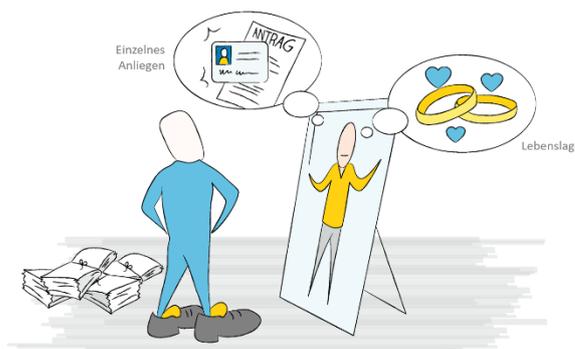
In den Stufen 0 bis 2 können keine Daten digital vom Nutzer zur Behörde übermittelt werden, d.h. beispielsweise Anträge nicht gestellt werden. Dies ist erst in der Stufe 3 möglich, in der die Antragsdaten vom Nutzer zur Verwaltung übermittelt werden können. Zusätzlich erforderliche Nachweise müssen in dieser Ausbaustufe bei Bedarf noch in Papierform eingereicht werden. In der Stufe 4 gibt es für diese Nachweise zusätzlich eine digitale Übermittlungsmöglichkeit. In der Stufe 5 müssen keinerlei Nachweise mehr erbracht werden, die in der Verwaltung bereits vorliegen. Diese werden im Sinne des „Once Only-Prinzips“³ mit Einverständnis des Nutzers zwischen den Behörden ausgetauscht.

³ Nach dem Once Only-Prinzip sollen Daten, die bereits in der Verwaltung vorliegen, nicht erneut von Nutzerinnen und Nutzern erhoben, sondern stattdessen mit Einverständnis der Nutzer in anderen Verwaltungsverfahren wiederverwendet werden (<http://toop.eu/once-only>).

2.3 Leitlinien für die Umsetzung des OZG

Für die Umsetzung des OZG gilt das Primat der Nutzerorientierung (Entscheidung 2018/22 IT-Planungsrat). Services sollen aus der Sicht von Nutzern und mit Nutzern entwickelt werden. Nutzerzentrierung kann erreicht werden durch:

- **User Experience:** Die Nutzererfahrung im gesamten Prozess steht im Vordergrund, was Implikationen u.a. für das Design und benötigte Infrastrukturen hat.
- **Lebenslagenorientierung:** Die einzelne Leistung wird eingebettet in die Anliegen von Nutzern in einer Lebenslage betrachtet.
- **One Stop:** Services werden zum Nutzer hin gebündelt. Die Zuständigkeit von Behörden bleibt im Back-End erhalten, hat aber keine unmittelbare Relevanz für das Front-End, das davon unabhängig Angebote für die Nutzer weitestgehend bündelt.
- **Once Only:** Nutzer müssen keine Daten und Nachweise mehrfach liefern, die in der Verwaltung bereits vorliegen.



Diese grundlegenden Leitlinien konkretisieren sich insbesondere in Design & Konzeption der Umsetzungsvarianten von Services (Kapitel 6).

3 Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates und Zusammenspiel mit anderen Projekten

3.1 Digitalisierungsprogramm IT-Planungsrat

Die Umsetzung des OZG erfolgt mit zwei Projekten des IT-Planungsrats gemeinsam von Bund und Ländern:

- Digitalisierungsprogramm und
- Portalverbund.

Das Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrats verfolgt das Ziel, die vom OZG geforderte Digitalisierung von Leistungen für Bürgerinnen, Bürger sowie Unternehmen umzusetzen. Die Koordination der OZG-Umsetzung erfolgt auf Beschluss des IT-Planungsrats gemeinsam durch das BMI und den Aufbaustab FITKO (siehe Kapitel 4.1).

Insgesamt wurden bisher 575 zu digitalisierende Leistungen identifiziert (115 "Typ 1 Leistungen", 370 "Typ 2/3 Leistungen" und 90 "Typ 4/5 Leistungen"). In dem OZG-Umsetzungskatalog werden diese in 35 Lebens- und 17 Geschäftslagen gebündelt und jeweils weiteren 14 übergeordneten Themenfeldern zugeordnet – zum Beispiel "Familie & Kind" oder "Unternehmensführung & -entwicklung".

Um die Leistungen in der vorgegebenen Zeit umsetzen zu können, sollen Themenfelder arbeitsteilig von Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam geplant und bearbeitet werden. Die Umsetzung kann in Digitalisierungslaboren erfolgen. Hier entwickeln Expertinnen und Experten aus den Bereichen Recht, IT und Organisation Lösungs-Blaupausen und verwendbare Komponenten für alle föderalen Akteure. Jeweils ein Bundesressort übernimmt gemeinsam mit einem oder mehreren Bundesländern die Federführung für ein Themenfeld und bearbeitet es zusammen mit interessierten Kommunen und IT-Dienstleistern (siehe Kapitel 4.2).

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick zu diesen 14 Themenfeldern, den zugehörigen Lebens- und Geschäftslagen und der Anzahl der enthaltenen Leistungen:

17 Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates und Zusammenspiel mit anderen Projekten

Themenfeld	Unternehmensführung & -entwicklung	Steuern & Zoll	Umwelt	Forschung & Förderung	Bildung	Arbeit & Ruhestand	Mobilität & Reisen	Bauen & Wohnen	Engagement & Hobbies	Recht & Ordnung	Ein- & Auswanderung	Gesundheit	Familie & Kind	Querschnitt	
OZG-Leistungen	78	38	53	30	28	34	56	58	41	18	25	63	37	19	
Lebens- / Geschäftslagen	Unternehmensstart & Gewerbesteuererklärung	Steuern & Abgaben	Abfall & Umweltschutz	Finanzierung & Förderung	Schule	Arbeitsplatzwechsel	Kfz-Besitz	Wohnen & Umzug	Engagement & Beteiligung	Anzeige & Klage	Einwanderung	Gesundheitsvorsorge	Geburt	Querschnitt Bürger	
	Aus- Weiterbildung & Sachkunde	Auslandsgeschäft	Anlagen & Stoffe	Forschung & Entwicklung	Berufsausbildung	Altersvorsorge	Führerschein	Hausbau & Immobilienerwerb	Veranstaltung durchführen	Naturkatastrophe	Auswanderung	Krankheit	Kinderbetreuung	Querschnitt Unternehmen	
	Geschäftsauflösung & Unternehmensübergang	Steuererklärung			Studium	Arbeitsplatzverlust	Auslandsaufenthalt	Bauen & Immobilien	Fischen & Jagen	Compliance & Recht		Behinderung	Adoption & Pflegekinder		
	Statistik & Berichtspflichten				Weiterbildung	Amtenvermeidung	Logistik & Transport		Bootsbesitz			Pflege	Trennung mit Kind		
	Ausschreibungen & öffentliche Aufträge					Rente			Tierhaltung			Tod	Eheschließung		
	Veranstaltungen													Scheidung	
	Arbeitgeber sein														
	Arbeits-sicherheit														

Abbildung 8 Übersicht aller Themenfelder mit den jeweiligen Lebens- und Geschäftslagen und Anzahl der enthaltenen Leistungen

Der Aufbaustab FITKO und das BMI koordinieren das Digitalisierungsprogramm durch Schaffung eines themenfeldübergreifenden Programm-Managements. Richtungsweisende Entscheidungen für das Digitalisierungsprogramm werden durch den IT-PLR getroffen und über das Programm-Management im Digitalisierungsprogramm umgesetzt. BMI und FITKO stellen mithilfe eines Programm-Monitoring und -Berichtswesen die notwendige Transparenz für alle Beteiligten über die Ergebnisse sicher (Kapitel 4.3).

3.2 Zusammenspiel mit anderen Projekten

Das Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates hat Schnittstellen zu zahlreichen bestehenden Projekten. Die wesentlichen Projekte sind im Folgenden aufgeführt.

3.2.1 Digitalisierungsprogramm des Bundes (Typ1)

Für die 115 Verwaltungsleistungen des Bundes, bei denen sowohl Rechtsetzung als auch Vollzug beim Bund liegt („Typ1-Leistungen“ im OZG-Umsetzungskatalog), übernimmt der Bund vertreten durch das BMI die Federführung und Koordinierung und setzt hierfür ein entsprechendes Bundesprogramm auf. Ziel ist es, die Typ1-Leistungen digital als Services verfügbar zu machen, so dass diese möglichst schnell für die übergreifenden Planungen im Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates zur Verfügung stehen und dort eingebunden werden können.

Für dieses ergänzende Bundesprogramm übernimmt BMI als federführendes Ressort für das Onlinezugangsgesetz eine koordinierende Rolle innerhalb der Bundesverwaltung. Die Ressorts der

Bundesverwaltung werden durch das BMI kontinuierlich über die Aktivitäten der OZG-Umsetzung informiert und einbezogen. Zudem wird das BMI die Ressorts insbesondere in der Abstimmung mit den beteiligten Ländern und Kommunen unterstützen.

Überblick Schnittstellen:

- Sog. Typ 1-Leistungen, die im Digitalisierungsprogramm des Bundes online verfügbar gemacht werden, werden im Rahmen der Themenfelder dahingehend betrachtet, wie sie sich in die Lebens-/Geschäftslagen-*Journey* der Nutzer einfügen; daraus können bei Bedarf Anforderungen an die Bereitstellung abgeleitet werden
- Übergreifend relevante Grundlagen werden gemeinsam von beiden Programmen genutzt und weiterentwickelt (u.a. OZG-Umsetzungskatalog, Reifegradmodell).

3.2.2 Initiales Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates

Unmittelbaren Bezug für die Umsetzung des OZG hat das vom IT-Planungsrat am 13.10.2016 beschlossene Digitalisierungsprogramm (Entscheidung 2016/31 IT-Planungsrat). Mit dem Ziel, Leistungen für Bürger und Unternehmen zu digitalisieren, hat der IT-Planungsrat dieses Digitalisierungsprogramm als Koordinierungsprojekt aufgelegt. In der ersten Phase wurden bis Ende 2018 anhand von neun Anliegen Erfahrungen mit der Digitalisierung und der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen im geplanten Portalverbund gesammelt. Dazu wurden Blaupausen entwickelt, die spätere Digitalisierungsvorhaben unterstützen können.

Mit dem Abschluss der Arbeiten Ende des Jahres 2018 gehen die Ergebnisse in das im vorliegenden Dokument beschriebene Digitalisierungsprogramm Phase II über. Die bereits in der Phase I erzielten Ergebnisse werden in den entsprechenden Themenfelder der OZG-Umsetzung aufgegriffen.

Überblick Schnittstellen:

- Die Ergebnisse der Phase I des Digitalisierungsprogramms gehen in den Themenfeldern der Phase II des Digitalisierungsprogramms auf; hierfür wurden die neun bearbeiteten Anliegen den 14 Themenfeldern des Digitalisierungsprogramms II zugeordnet.

19 Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates und Zusammenspiel mit anderen Projekten

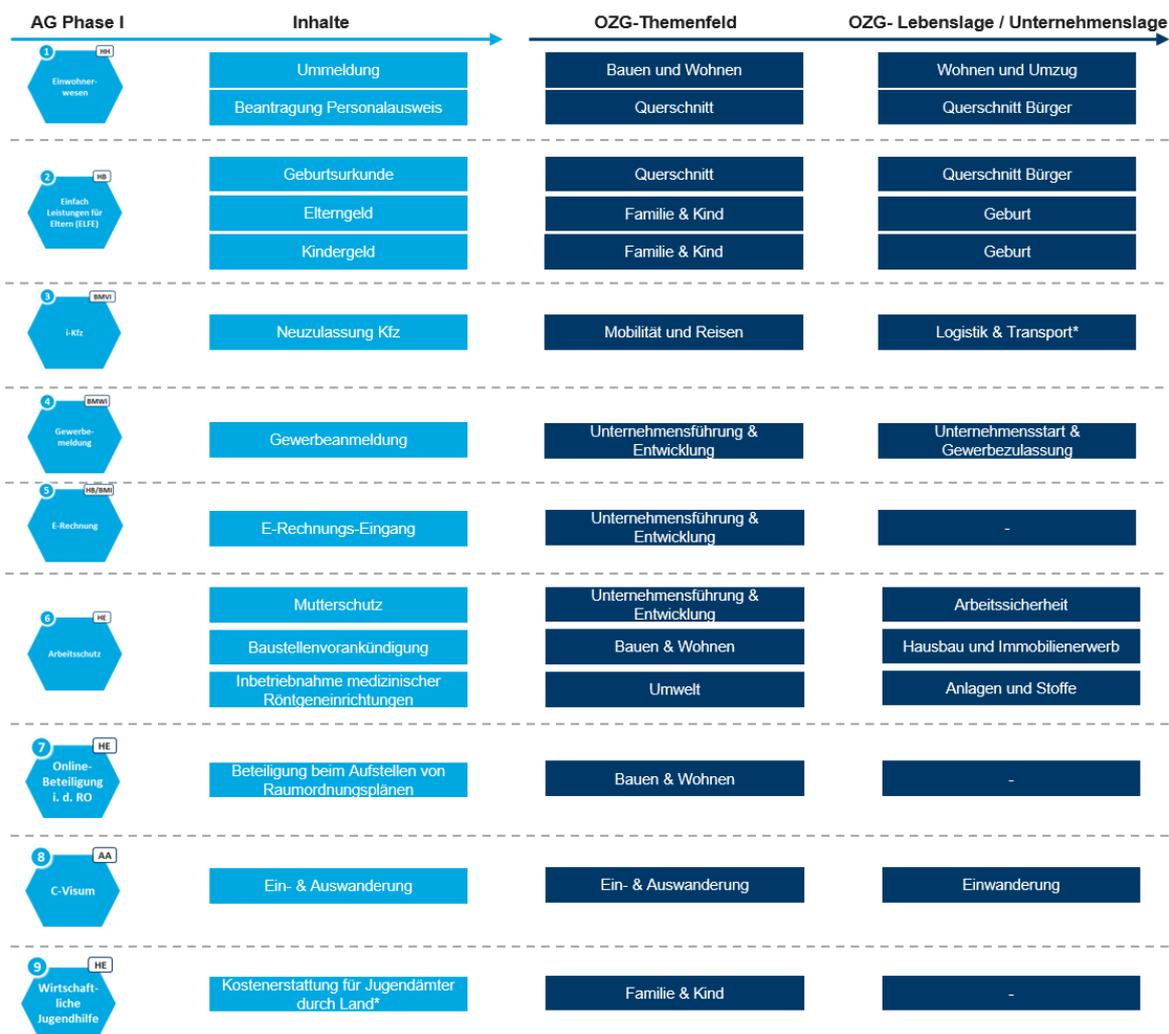


Abbildung 9 Zuordnung der AGs aus Phase 1 des Digitalisierungsprogramms zu Themenfeldern der Phase 2

3.2.3 Nutzerkonto

Bund, Länder und Kommunen bieten Nutzerkonten für die Authentifizierung der Nutzer gegenüber Online-Services an. Die unterschiedlichen Nutzerkonten sollen interoperabel gestaltet werden, sodass jeder am Portalverbund angebundene Online-Service mit einem Nutzerkonto abgewickelt werden kann.

Überblick Schnittstellen:

- Im Rahmen des Digitalisierungsprogramms werden anhand von nutzerfreundlichen Lösungen Anforderungen an Basiskomponenten (u.a. Nutzerkonto) erhoben, in einem Anforderungsmanagement-Tool zusammengeführt und an die jeweiligen Projekte übergeben.

-
- Bei der Umsetzung von Leistungen innerhalb des Digitalisierungsprogramms werden die Funktionalitäten der Basiskomponenten entsprechend der Beschlüsse des IT-Planungsrates und der Road Map der KG Strategie berücksichtigt.

3.2.4 Föderales Informationsmanagement (FIM)

Das Föderale Informationsmanagement (FIM) dient dazu, leicht verständliche Nutzerinformationen, einheitliche Datenfelder für Formulare Systeme und standardisierte Prozessvorgaben für den Verwaltungsvollzug bereitzustellen. Ziel ist es, den Übersetzungs- und Implementierungsaufwand rechtlicher Vorgaben zu senken.

Überblick Schnittstellen:

- FIM ist der gemeinsame Standard in allen Bereichen des Digitalisierungsprogramms für die Umsetzung der Leistungen. Der LeiKa ist eine wesentliche Grundlage des OZG-Umsetzungskatalogs. Die digitale Version des OZG-Umsetzungskatalogs liest über eine Schnittstelle permanent Änderungen im LeiKa ein, sodass neue und geänderte Leistungen darin enthalten sind.
- Konkrete Änderungsanforderungen an bestehenden FIM-Stamminformationen (insbesondere FIM Leistungen) werden in den Themenfeldern identifiziert, in einem Anforderungsmanagement-Tool gesammelt und an die Geschäfts- und Koordinierungsstelle FIM (GK FIM) zur Bearbeitung übergeben.
- Aus den Themenfeldern werden Anforderungen an die Bereitstellung von FIM-Stamminformationen, insbesondere FIM Prozesse und FIM Datenfelder, an die Bundesredaktion übermittelt. Die höchste Priorität hierbei haben FIM-Stamminformationen für Leistungen, für die im Rahmen von Digitalisierungslaboren digitale Lösungen entwickelt werden.
- Aufgrund der intensiven Arbeit mit der FIM Methode und FIM-Werkzeugen innerhalb des Digitalisierungsprogramms werden auch Anforderungen an die methodische Weiterentwicklung der FIM-Konzepte erhoben und an die GK FIM, die Bundesredaktion und FITKO übergeben.

3.2.5 Portalverbund

Über den Portalverbund sollen die Verwaltungsportale von Bund und Ländern miteinander verknüpft werden. Die Länder ihrerseits verknüpfen ihre Länderportale mit ihren jeweiligen kommunalen Portalen und Fachportalen. So wird sichergestellt, dass Bürger und Unternehmen unabhängig davon, über welches Verwaltungsportal sie einsteigen, jede Online-Verwaltungsleistung in

21 Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates und Zusammenspiel mit anderen Projekten

Deutschland aufrufen können. Der IT-Planungsrat hat außerdem eine Verknüpfung der bestehenden Nutzerkonten in Bund und Ländern beschlossen. Mit dieser Verknüpfung kann sichergestellt werden, dass Bürger sich mit einem einzigen Bürgerkonto gegenüber allen Verwaltungsleistungen in Deutschland identifizieren können, unabhängig davon in welchem Bundesland das Bürgerkonto angelegt wurde.

Überblick Schnittstellen:

- Die Vorgaben und Planungen des Portalverbunds (u.a. Online-Gateway, Suchen & Finden) werden im Rahmen der Themenfelder berücksichtigt. Darüber hinaus gehende Anforderungen an Basiskomponenten (z.B. Status-Tracking) werden erhoben, in einem Anforderungsmanagement-Tool zusammengeführt und an die zuständigen Gremien übergeben.
- In den Umsetzungskonzepten der Themenfelder werden Aussagen dazu getroffen, welche Form der Bereitstellung bzw. Einbindung im Portalverbund angestrebt wird.

3.3 Zusammenspiel des vorliegenden Leitfadens mit weiteren Leitfäden

Neben den im vorliegenden Leitfaden dokumentierten Strukturen, Vorgehensweisen, Leitlinien und Techniken für die Leistungsdigitalisierung im Rahmen des Digitalisierungsprogramms des IT-Planungsrates werden in anderen Dokumenten weitere wichtige Grundlagen und Leitlinien für andere Bereiche der OZG-Umsetzung genauer ausgeführt.

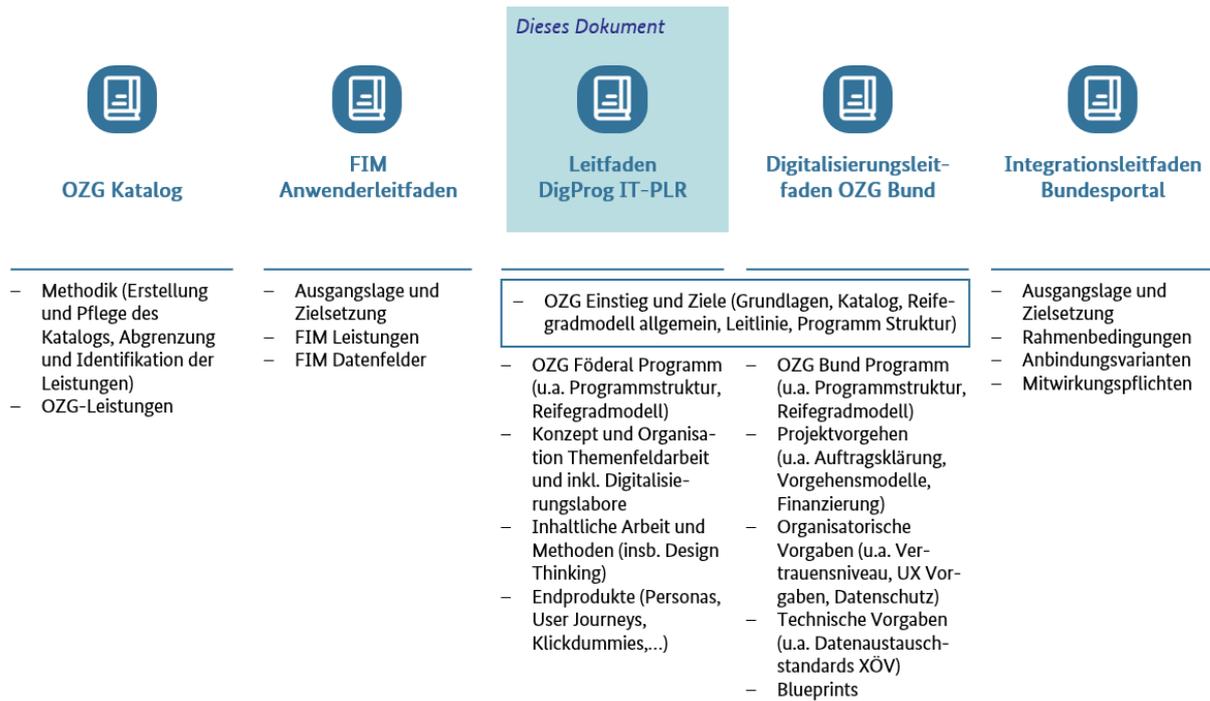


Abbildung 10 Leitfäden und Dokumente für OZG-Umsetzung

4 Themenfeld-Management

Aufgrund des großen Aufgabenumfangs wird die Umsetzung des OZG arbeitsteilig organisiert. Dies erfordert eine übergreifende Koordination der Aktivitäten, die in Kapitel 4.1 beschrieben wird. Wie die beteiligten Partner innerhalb eines Themenfelds zusammenarbeiten, ist in Kapitel 4.2 erläutert. In Kapitel 4.3 ist skizziert, wie Informationen für Gremien und interessierte Dritte dokumentiert und bereitgestellt werden.

4.1 Übergreifende Koordination

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

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

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

Im Rahmen des Wissensmanagements, zur Standardisierung des Vorgehens und als Arbeitshilfe erstellt das Programmmanagement verschiedene Digitalisierungsleitfäden (siehe Kapitel 3.3). Sie sollen Antworten auf praktische Fragen geben, etwa welche Standards genutzt werden können.

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

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

-
- Die Identifikation von übergreifenden Anforderungen und deren Bearbeitung.

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

Der Aufbaustab FITKO übernimmt folgende Aufgaben:

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

- Koordinierung der Bereitstellung von Informationen über laufende Aktivitäten und Ergebnisse aus den jeweiligen Konzeptphasen bei Umsetzung der Themenfelder und der Lebens- und Geschäftslagen auf einer noch zu schaffenden Kommunikationsplattform 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. Kommunikationsplattform.

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

4.2 Zusammenarbeit in einem Themenfeld

Ein Themenfeld wird üblicherweise federführend von einem Bundesressort und einem Land gemeinsam mit kommunalen Partnern sowie gegebenenfalls weiteren Ländern bearbeitet. Die Übernahme der Federführung für ein Themenfeld beinhaltet neben der inhaltlichen Bearbeitung des Themenfeldes auch koordinierende Aufgaben.

Die Federführer sind für die vollständige Bearbeitung des Themenfelds inklusive Themenfeldplanung und Digitalisierungslaboren verantwortlich. Ihnen fällt zudem eine Koordinationsrolle zwischen den verschiedenen am Themenfeld beteiligten Akteuren zu. Während das federführende Bundesressort bei Bedarf mit Unterstützung des BMI für die Koordination mit anderen Bundesressorts und -behörden verantwortlich ist, liegt die Rolle des Landes insbesondere bei der Koordination auf Länder- und Kommunalebene. Die beiden Federführer stimmen sich untereinander über die genaue Rollenverteilung ab.

Die federführenden und mitarbeitenden Bundesressorts, Länder und Kommunen benennen jeweils eine/n Hauptansprechpartner/in für die Themenfeldplanung und stellen darüber hinaus die notwendige Fachexpertise für die Themenfeldplanung bereit. Fachexpertise kann bedarfsweise für spezifische Leistungen oder Einzelfragen hinzugezogen werden.

An jeder Themenfeldplanung sollten Kommunen beteiligt sein. Kommunen können sowohl direkt über die Bundesressorts und Länder in die Themenfeldplanung eingebunden werden als auch über die kommunalen Spitzenverbände. Hierfür haben die kommunalen Spitzenverbände ihre Mitglieder nach deren Interesse an der Mitarbeit in den Themenfeldern befragt. Etwa 80 Kommunen arbeiten nach aktuellem Stand in den Themenfeldern mit, bringen hier ihre Expertise ein und können als potenzielle Pilotanwender unmittelbar von den Ergebnissen profitieren.

Länder und Kommunen, die ihre Mitarbeit für einzelne Lebens- oder Geschäftslagen oder sogar einzelne OZG-Leistungen angemeldet haben, sind anlassbezogen in die Themenfeldplanung einzubeziehen, sofern diese Einzelaspekte vertieft bearbeitet werden (z.B. im Rahmen von Digitalisierungslaboren). Die zentrale inhaltliche Verantwortung in Bezug auf die Themenfeldbearbeitung liegt jedoch stets bei den Federführern.

IT-Dienstleister können als Experten von den beteiligten Verwaltungspartnern hinzugezogen werden. Allerdings sollte die Umsetzung der konzipierten digitalisierten Leistungen in einem Themenfeld marktoffen und produktneutral geplant werden, stets mit dem Ziel einer möglichst breiten Nachnutzbarkeit. Bei Bedarf sollten weitere relevante Akteure anlassbezogen oder permanent in die Themenfeldplanung eingebunden werden. Hierzu zählen u.a. Verbände und Kammern.

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

Die beteiligten Verwaltungspartner in einem Themenfeld erhalten Unterstützung durch ein Berater-Team von E-Government- und User-Experience (UX) Experten. Dieses Team wird seitens des

BMI beauftragt und steht ausschließlich für Aufgaben im Rahmen der Themenfeldplanung und Durchführung der Digitalisierungslabore zur Verfügung.

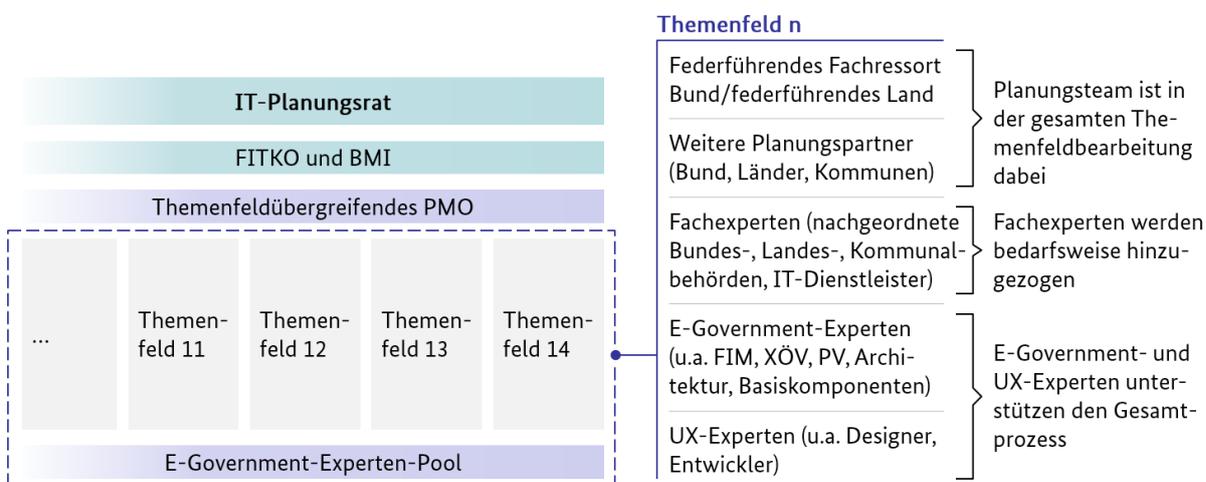


Abbildung 11 Beteiligte in einem Themenfeld

Die Berater-Teams unterstützen im Rahmen der Themenfeldplanung sowohl bei der Koordination als auch bei der inhaltlichen Bearbeitung des Themenfelds zur Erstellung eines Gesamtumsetzungsplans.

Im koordinativen Bereich erfolgt eine Unterstützung insbesondere für die Identifikation relevanter Ansprechpartner auf Bundes- und Länderebene im Themenfeld sowie für damit verbundene Kommunikationsaktivitäten. Die Beratung unterstützt darüber hinaus durch die Bereitstellung eines kontinuierlichen Themenfeldmanagements (insb. Unterstützung bei Vorbereitung/Organisation von Terminen) sowie bei der aktiven Einbindung der als relevant identifizierten Ansprechpartner in die Erarbeitung der Umsetzungspläne für die Leistungen.

Für die inhaltliche Bearbeitung der Themenfelder erfolgt die Unterstützung insbesondere bei der initialen Analyse der Leistungen im Themenfeld (z.B. mit Blick auf Digitalisierungsstatus und Priorisierungskriterien), der Erarbeitung von übergreifenden *User Journey(s)* im Themenfeld sowie der Definition von Umsetzungsvarianten für Leistungen im Themenfeld. Für ausgewählte priorisierte Leistungen wird zudem je Themenfeld die Durchführung von zwei Digitalisierungslaboren durch das BMI finanziert, in denen eine Zielvision bis zum Klick-Prototyp entwickelt wird. Die Unterstützung beinhaltet dabei insbesondere die methodische Anleitung zur Durchführung von Laboren, aber auch ggf. eine weiterführende Begleitung.

Im Rahmen der Themenfeldplanung kommen die beteiligten Partner nach einem gemeinsamen Kick-Off während der unterschiedlichen Phasen zu mehreren themenfeldübergreifenden Workshops („Themenfeldlaboren“) zusammen.

Für die Initialisierung eines Digitalisierungslabors ist zusätzlich die Identifikation und der Einbezug der wesentlichen zu involvierenden Beteiligten und Entscheidungsträger erforderlich. Dazu gehören reale Nutzer, die zu identifizieren und anzusprechen sind. Seitens der öffentlichen Verwaltung und ihrer bestehenden Partner sind darüber hinaus Vertreter der gesetzgebenden Fachseite (z.B. Fachvertreter aus dem jeweils gesetzgebenden Bundesressort), Vertreter der vollziehenden fachlichen Einheiten auf Ebene der Bundesländer und Kommunen (z.B. Wohngeldreferate der Länder, Wohngeldstellen der Kommunen), Vertreter des Bereichs Digitalisierung, IT oder E-Government der vollziehenden Bundesländer, mögliche länderübergreifende Fachgremien (z.B. Arbeitskreis Wohngeld) zu beteiligen. Aus dem Kreis der teilnehmenden fachlichen Vertreter sollte ein Leistungsverantwortlicher („Product Owner“) bestimmt werden, der die inhaltliche Ausgestaltung der digitalen Lösung koordiniert. Darüber hinaus sind nach Bedarf FIM-Methodenexperten, IT-Dienstleister der Länder/Kommunen und Rechtsexperten einzubeziehen.

Ergänzt wird das Laborteam typischerweise durch Projektunterstützung zur Planung der zeitlichen Aktivitäten, Sicherstellen des Projektfortschritts und Koordination aller Beteiligten und Aktivitäten. Darüber hinaus sollten Entwickler und User-Experience (UX)-Designer zur Erstellung des nutzerfreundlichen Soll-Prozesses in Form von Klick-Prototypen und Prozessmodellierung einbezogen werden. Diese Rollen können – wenn möglich – intern aus der öffentlichen Verwaltung oder alternativ durch externe Berater ausgefüllt werden. Abbildung 4 visualisiert typische Rollen in einem Digitalisierungslabor. Wichtig ist hierbei, dass die Besetzung und mögliche Ergänzung des Laborteams durch weitere Stakeholder stark von der jeweils betrachteten Leistung und den zugehörigen Entscheidungsträgern abhängig ist.

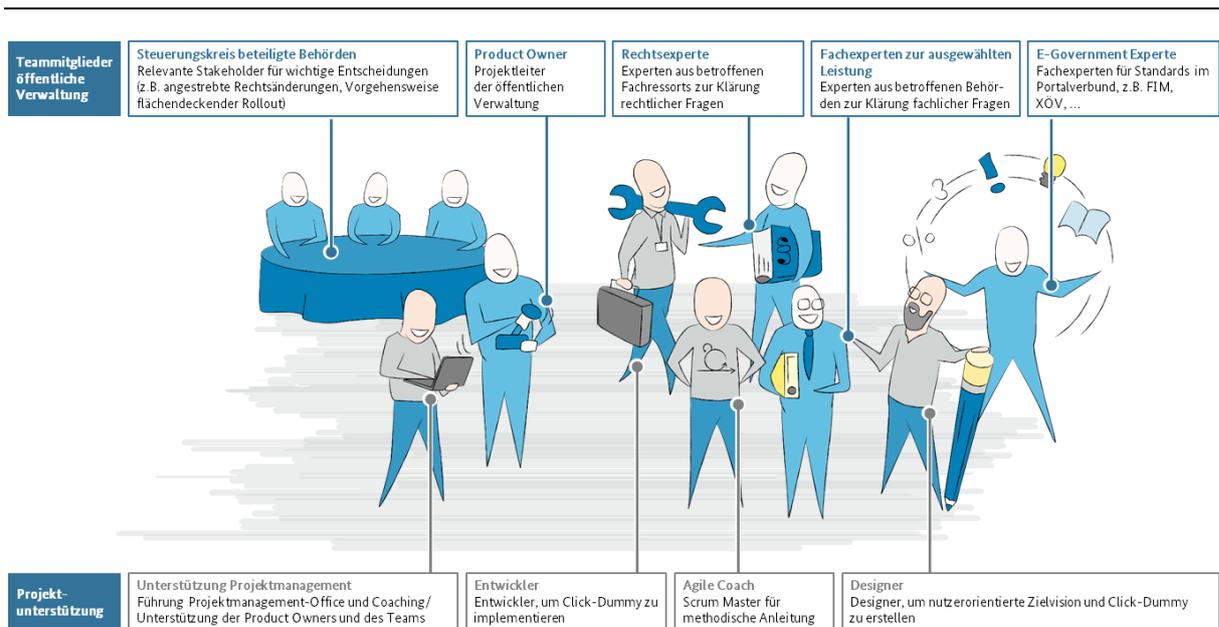


Abbildung 12: Interdisziplinäres Team in Digitalisierungslaboren

Alle am Digitalisierungslabor Beteiligten sollten sich alle zwei Wochen in einem 1-2 stündigen Labor-Steuerungskreis zusammenfinden. In diesem sollte wenn möglich auch die jeweilige Referatsleitung des beteiligten Bundesressorts und der Digitalisierungsverantwortlichen in den Bundesländern einbezogen werden. Wesentliche inhaltliche Bestandteile eines Steuerungskreises sind:

- Kurzer Überblick über die Projektaktivitäten der vergangenen 2 Wochen durch das Laborteam (ca. 10 Minuten)
- Bericht/Abstimmung über Erkenntnisse/Fortschritt aus der inhaltlichen Laborarbeit, z.B. Erkenntnisse aus IST-Analyse, Nutzerfeedback, aktueller Stand des Klick-Prototypen (15-30 Minuten)
- Abstimmung von Themen mit Entscheidungsbedarf, z.B. spezifische Fragen zur inhaltlichen Gestaltung des Zielprozesses, Abstimmung der FIM-Stamminformationen, Aufnahme weiterer Mitglieder in den Steuerungskreis (30-60 Minuten)
- Adressieren von Unterstützungsbedarf durch Beteiligte des Steuerungskreises und Festlegen nächster Schritte, z.B. Zeitplan zu Feedback durch Fachexperten auf End- und Zwischenprodukte des Labors (15-30 Minuten)

Der inhaltliche Ablauf der Themenfeldplanung ist übergreifend in Kapitel 5 und im Detail in den Kapiteln 6 bis 8 erläutert.

4.3 Monitoring und Reporting

Das Programm-Management hält den Gesamtumsetzungstand der Themenfelder nach. Transparenz über den Fortschritt wird geschaffen, indem die Themenfeldverantwortlichen Informationen über laufende Aktivitäten, erreichte Meilensteine und Ergebnissen aus den jeweiligen Konzeptphasen bereitstellen. Dieses Programm-Monitoring ist so aktuell für alle Programmbeteiligten verfügbar.

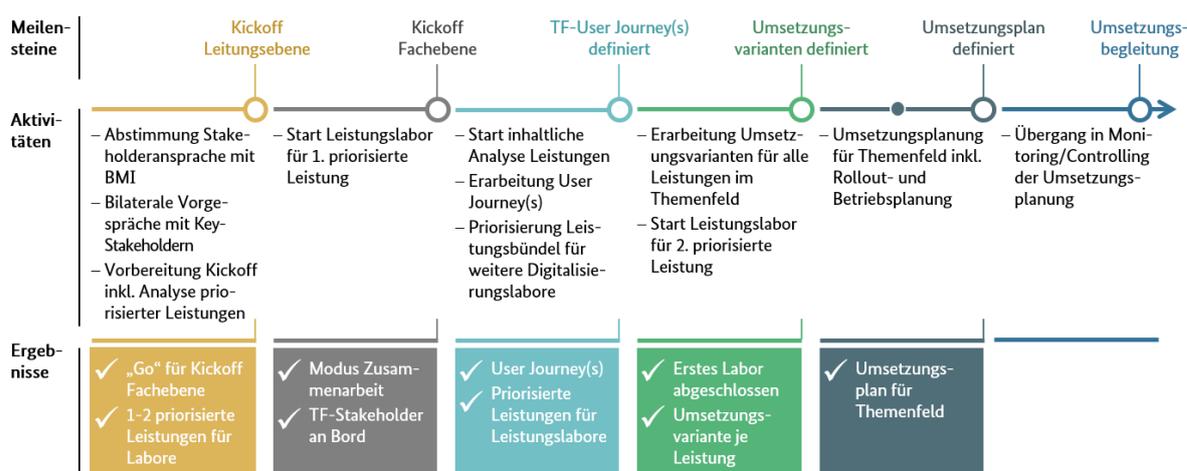


Abbildung 13 Übersicht der Meilensteine in einem Themenfeld

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

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

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

5 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore

Mit den Themenfeldern und Digitalisierungslaboren soll zum einen die Gesamtumsetzung des OZG geplant und begleitet und zum anderen für ausgewählte Leistungen mit hoher Priorität ein Durchstich für eine nutzerfreundliche Digitalisierung gelingen. Die Zielsetzung und angestrebten Ergebnisse der Themenfelder und der Digitalisierungslabore sind in Kapitel 5.1 beschrieben. Kapitel 5.2 gibt einen Gesamtüberblick über das Vorgehen und in Kapitel 5.3 wird die Priorisierung von Leistungen in einem Themenfeld näher erläutert.

5.1 Zielsetzung und Ergebnisse

Ziel der Themenfelder ist es, eine nutzerorientierte und effiziente Umsetzung der Leistungen in einem Themenfeld zu planen, vorzubereiten und zu begleiten.

In einem ersten Schritt ist es notwendig, die Leistungen aus Nutzersicht zu systematisieren. Vielfach ist in einer bestimmten Lebenssituation ein ganzes Bündel von Leistungen erforderlich, deren Vollzugszuständigkeit auf unterschiedlichen Ebenen und bei verschiedenen Behörden liegt. Damit die Nutzer diese unterschiedlichen Leistungen im Blick haben und bei der Orchestrierung der Leistungen unterstützt werden, wird – sofern im jeweiligen Themenfeld sinnvoll möglich – eine oder mehrere *User Journey(s)* durch die Lebens- und Geschäftslagen im Themenfeld entwickelt (sog. *Lebens- bzw. Geschäftslagen-Journey*).

Im Rahmen der Themenfeldplanung sollen zudem Effizienzpotenziale der Umsetzung identifiziert werden. Effizienzpotenziale liegen vor allem in der Erstellung von den durch Behörden von Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam nachnutzbaren Artefakten. Solche gemeinsamen Artefakte können gemeinsame Standards (z.B. FIM-Datenfeldbeschreibungen, UX-Designs), gemeinsame Services (z.B. gemeinsames Front-End) oder auch Schnittstellen sein, sodass digitale Verwaltungsleistungen nicht durch alle zuständigen Behörden von Grund auf neu und anders entwickelt

31 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore

werden müssen. Neu zu entwickelnde Artefakte werden von Beginn an weitestmöglich für die flächendeckend nachnutzbare bzw. übertragbare Umsetzung konzipiert.

 <p>Gesamtkonzeption aus Nutzersicht</p> <p>Die Themenfeldplanung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> › strukturiert die Umsetzung aus Nutzersicht; › entwickelt User Journey(s) durch die Lebens- und Geschäftslagen, in die sich die einzelnen Leistungen einfügen; › schafft Mock-ups und Prototypen für attraktive Services. 	 <p>Effizienzpotenziale der Umsetzung identifizieren und heben</p> <p>Die Themenfeldplanung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> › identifiziert benötigte Ressourcen › identifiziert Effizienzpotenziale für die Umsetzung; › definiert die notwendigen Umsetzungsprojekte und Anforderungen für die Implementierung 	 <p>Nachnutzung und Anschlussfähigkeit sicherstellen</p> <p>Die Themenfeldplanung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> › definiert die Umsetzungsvarianten und die Ergebnistypen; › prüft die Übertragbarkeit und Nachnutzung bestehender digitaler Services › plant neue Services von Beginn an flächendeckend, nachnutzbar und / oder übertragbar
--	--	--

Abbildung 14 Zielsetzung und Ergebnisse der Themenfeldplanung im Überblick

Mit der Themenfeldplanung soll die Frage beantwortet werden, mit welchen Services die OZG-Leistungen in einem Themenfeld in welcher Form und auf welcher Ebene in welcher Reihenfolge und mit welchem Aufwand umgesetzt werden sollen. Dafür wird ein Umsetzungsplan erstellt, der Informationen über die Leistungen im Themenfeld und deren angestrebte Umsetzung enthält. Für die detaillierte Planung von Umsetzungsprojekten werden darüber hinaus Projektsteckbriefe erstellt, die sich je nach Leistung aus unterschiedlichen Endprodukten zusammensetzen können.

 <p>Umsetzungsplan</p>	<p>Mit welchen Services werden die OZG-Leistungen im Themenfeld in welcher Form und auf welcher Ebene, in welcher Reihenfolge und mit welchem Aufwand umgesetzt</p>	
 <p>OZG-Katalog</p>	<p>Bestandsaufnahme des Ist-Zustands aller Leistungen im Themenfeld</p>	
 <p>Projektsteckbriefe</p>	<p>Strukturierte Projektbeschreibungen für Umsetzungsprojekte – Umfang und Ausgestaltungstiefe abhängig von Priorisierung der jeweiligen Leistung</p>	
 <p>User Journey</p>	<p>übergeordnete Nutzerführung (User Journey) durch Services im Themenfeld</p>	 <p>Personas</p> <p>Personas als exemplarische Nutzer der Verwaltungsleistungen im Themenfeld</p>
 <p>Umsetzungsvarianten</p>	<p>Umsetzungsvarianten für die Services im Themenfeld</p>	 <p>Referenz-Prozesse</p> <p>Referenz-Prozesse für die Nutzerführung bei Kernleistungen im Themenfeld</p>
 <p>Architektur & Komponenten</p>	<p>besondere fachliche Anforderungen an Basis-komponenten und Architektur</p>	 <p>Register</p> <p>Anforderungen an Registerschnittstellen für die Wiederverwendung von Daten</p>
 <p>Rechtsänderungen</p>	<p>Liste der erforderlichen Rechtsänderungen für eine nutzerfreundliche Umsetzung der Services</p>	 <p>Harmonisierung</p> <p>Harmonisierungspotenziale für Formulare und Nachweise</p>
 <p>Standards</p>	<p>notwendige FIM- und XÖV-Artefakte, relevante Standards und Standardisierungsbedarfe</p>	 <p>Nachnutzung</p> <p>Konzepte zur Übertragbarkeit existierender oder neuer Online-Services</p>
 <p>Prototypen</p>	<p>Click-Dummys, Prototypen, Minimal Viable Products, die von Nutzern getestet werden können – für ausgewählte Kernleistungen passend zu den Steckbriefen in Digitalisierungslaboren entwickelt</p>	

Abbildung 15 Liefergegenstände der Themenfeldplanung im Überblick

Im Folgenden werden die zu erarbeitenden Ergebnisse der Themenfeldplanung kurz beschrieben. Die Ausgestaltung kann nach Themenfeld und Leistung variieren, insbesondere aufgrund der jeweiligen Priorität, aber u. a. auch wegen politischer Rahmenbedingungen, bereits laufenden Digitalisierungsinitiativen oder besonderen technischen Anforderungen.

- **Personas:** Auf Basis der Nutzeranalysen werden Personas als konkrete Beispiele für archetypische Vertreter der wichtigsten Zielgruppen für die Leistungen im Themenfeld bzw. in der Lebens-/Geschäftslage entwickelt – u. a. aufgrund charakteristischer soziodemografischer und leistungsspezifischer Merkmale. Sowohl bei Konzepten zur Orchestrierung von Leistungen als auch im Designprozess für einzelne Leistungen sind Personas ein wichtiges Element zur Sicherstellung der Nutzerfreundlichkeit.
- **User Journeys:** Um den ganzheitlichen Prozess von der Information über die Beantragung bis zur Bewilligung einer Leistung aus Nutzersicht darzustellen und als Ausgangspunkt für nutzerorientierte Verbesserungen zu nehmen, werden auf Basis der Analyseergebnisse *User Journeys* entwickelt. Dies geschieht leistungsübergreifend im Rahmen der Lebens-/Geschäftslagen *Journeys*, siehe Kapitel 7.2, sowie für priorisierte Leistungen in den Digitalisierungslaboren.
- **Nutzer-Referenz-Prozess:** In Digitalisierungslaboren werden unter Einbeziehung von fachlichen, technischen und Vollzugsexperten mit der Hilfe von User Experience Designern und regelmäßig erhobenem Nutzerfeedback in iterativer Arbeitsweise idealtypische Soll-Prozesse für die wichtigsten Leistungen im Themenfeld entwickelt und als Referenzprozesse (Sollprozesse modelliert auf Grundlage der FIM-Werkzeuge) dokumentiert.
- **Erstellung Referenzdatenfelder:** Für die in Digitalisierungslaboren betrachteten Leistungen wird unter Einbeziehung fachlicher, User Experience und Rechtsexperten auf Grundlage des Referenzprozesses ein nutzerorientiertes Soll-Formular entworfen und einschließlich der beinhalteten Referenz-Datenfelder (Soll-Datenfelder modelliert auf Grundlage der FIM-Werkzeuge) dokumentiert.
- **Umsetzungsvarianten:** Für Verwaltungsleistungen eignen sich je nach Charakter der Leistungen (u.a. Nutzeranforderungen, Prozesstyp, Unterschiedlichkeit von Recht und Vollzug) verschiedene Umsetzungsvarianten (z.B. als App, Maschine zu Maschine-Schnittstelle, Webfrontend). Darüber hinaus können digitale Services mit unterschiedlicher Flächendeckung umgesetzt werden. Im Rahmen der Themenfeldplanung wird analysiert, welche Umsetzungsvarianten sich für Leistungen empfehlen.

- **Harmonisierung:** Wenn bei bundesweit einheitlicher Rechtssetzung erhebliche Unterschiede im Vollzug auftreten, gibt es häufig Harmonisierungspotenziale – dies kann sowohl Leistungsanträge selber, als auch Nachweise oder andere Aspekte von Leistungsbeantragung oder -vollzug betreffen. Harmonisierungspotenziale werden für Leistungen im Themenfeld analysiert und in der Umsetzungsplanung – z. B. für eine mögliche Harmonisierung von Stammdatenfeldern – berücksichtigt.
- **Nachnutzung bestehender Elemente:** Im Rahmen der Themenfeldarbeit werden insbesondere bei der Planung von Digitalisierungslaboren auch bereits bestehende Digitalisierungsprojekte betrachtet und deren Nachnutzungspotenzial bzw. deren Einbindung in die Laborarbeit bewertet und ggf. Möglichkeiten für eine Nachnutzbarkeit betrachtet. Darüber hinaus kann auch eine Einschätzung der Nachnutzbarkeit von Schnittstellen, Authentifizierungsvorgaben oder in anderen Laboren bereits erstellten Artefakten (z. B. Informationstexte, FIM-Stamminformationen) sinnvoll sein.
- **Datenübertragungsstandards/XÖV:** Im Rahmen der Themenfeldarbeit wird für die wichtigsten Leistungen analysiert, ob entsprechende, relevante Datenübertragungs- bzw. Schnittstellenstandards vorhanden sind – insb. XÖV-Standards (z. B. XMeld) oder aber auch andere (Industrie-)Standards – und inwiefern eine Weiterentwicklung oder obligatorische Einbindung der Standards zu empfehlen ist.
- **FIM Stammdatenfelder:** Die Themenfelder erstellen für alle (nicht priorisierten) Leistungen mindestens die für eine Nachnutzung durch weitere Länder erforderlichen Stamminformationen (FIM).
- **Prototypen:** Im Rahmen der Digitalisierungslabore werden Prototypen (insb. Klick-Dummies und Designs) für die Umsetzung erstellt, die die im Labor entwickelten Referenzprozesse und das User Experience (UX) Design erlebbar machen und nutzerfreundliche Implementierungen ermöglichen. Diese Prototypen werden typischerweise in iterativer Weise unter regelmäßiger Einarbeitung von Nutzerfeedback erarbeitet, um einen hohen Grad an Nutzerfreundlichkeit sicherzustellen.
- **Rechtsänderungen:** Für wichtige Leistungen im Themenfeld wird der Bedarf für Rechtsänderungen betrachtet. Im Rahmen der Digitalisierungslabore können auch konkrete Vorschläge – z. B. in Bezug auf Schriftformerfordernis oder Nachweisumfang – erarbeitet werden, die eine sich unmittelbar anschließende Befassung und eventuelle Rechtsänderung durch das zuständige Ressort ermöglichen.

-
- **Register:** Für wichtige Leistungen wird ein Überblick über die jeweils relevanten Register gegeben und ggf. ein Plan zur möglichen Anbindung für die Umsetzung von „Once Only“ skizziert, der im Rahmen der Registermodernisierung oder eines dedizierten Schnittstellenprojektes umgesetzt werden kann.
 - **Architektur und Komponenten:** Besondere Anforderungen an Architektur und Komponenten, z.B. für die nutzerfreundliche Bereitstellung im Portalverbund oder die Anbindung von Fachverfahren, werden für wichtige Leistungen im Themenfeld erarbeitet und beschrieben.

Die Endprodukte, insbesondere die Projektsteckbriefe, werden nicht für alle Leistungen in gleicher Tiefe vorliegen. Je nach Priorität der Leistungen, werden bestimmte Endprodukte erstellt (siehe Kapitel 5.3).

In Digitalisierungslaboren werden nutzerfreundliche Lösungen für priorisierte Verwaltungsleistungen/Leistungsbündel unter Einbindung von Nutzern sowie aller wesentlichen Beteiligten erarbeitet. Ergebnisse eines Digitalisierungslabors sind ein nutzerfreundlicher Zielprozess in Form einer detaillierten Prozessmodellierung in BPMN und als Klick-Prototyp sowie ein Plan zur Umsetzung der entwickelten Lösung. Dabei werden typischerweise zwei Ausbaustufen des Zielprozesses erarbeitet: Zum einen eine langfristige Zielvision, wie der Prozess so nutzerfreundlich wie möglich gestaltet sein kann. Diese kann z.B. auch dafür erforderliche Anbindungen von Registern oder Rechtsänderungen in Bezug auf den Zugang zur Leistung umfassen. Um frühzeitig eine nutzerfreundliche Lösung umsetzen und weiterentwickeln zu können, wird zudem eine Minimalversion des Zielprozesses erarbeitet – in der digitalen Produktentwicklung auch als „Minimum Viable Product“ (MVP) bekannt – die möglichst bei heutiger Rechts- und Registerlage umsetzbar ist.

5.2 Vorgehensweise im Überblick

Die Themenfeldplanung gliedert sich in vier Phasen: 0. die Vorbereitung und Kick-Off, 1. die Erhebung und Analyse der Leistungen im Themenfeld, 2. das Design und die Konzeption von Umsetzungsvarianten im Themenfeld und 3. die Erstellung des Umsetzungsplans für das Themenfeld.

35 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore

Eingebettet in diesen Prozess werden besonders hoch priorisierte Leistungen im Rahmen von Digitalisierungslaboren parallelisiert vertieft betrachtet. Dabei werden in interdisziplinären Teams nutzerorientierte Prototypen für die Umsetzung entwickelt.

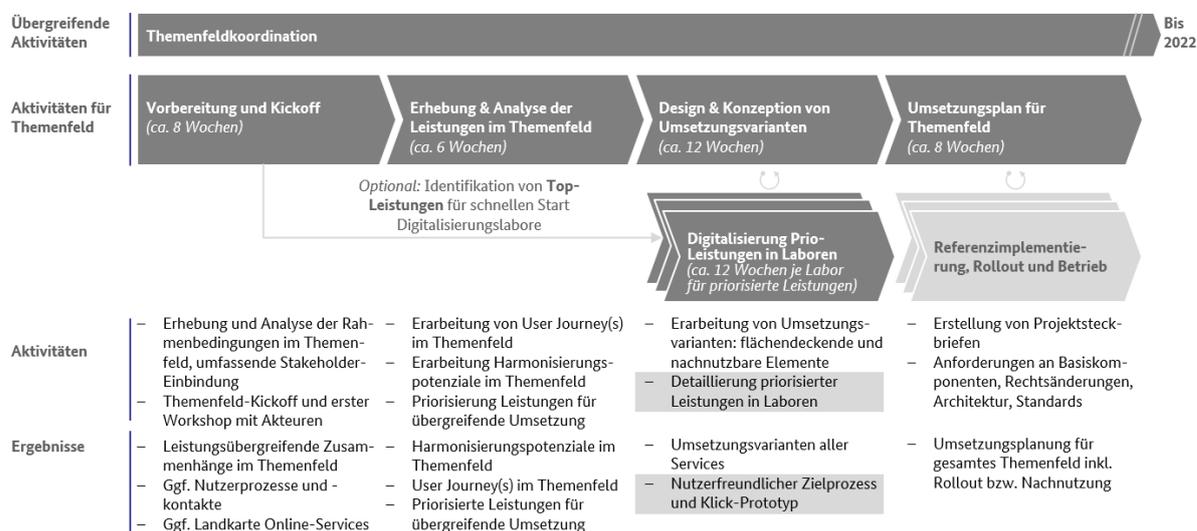


Abbildung 16 Phasen und Aktivitäten der Themenfeldbearbeitung

In einem ersten Schritt werden im Rahmen von Vorgesprächen mit den an einem Themenfeld beteiligten Partnern das Vorgehen und die gegenseitigen Erwartungen sowie Handlungsschwerpunkte in der Themenfeldbearbeitung abgestimmt. Häufig sind deshalb der Aufbau und die Befähigung der Teams in den federführenden Ländern eine wichtige Voraussetzung für die Themenfeldplanung und die Durchführung der Digitalisierungslabore. Parallel dazu werden bereits erste Erhebungen zu den Leistungen durchgeführt, u.a. werden die Zielgruppe und die Nutzerprozesse sowie die Vollzugszuständigkeit und der Online-Status für besonders bedeutsame Leistungen im Themenfeld erhoben.

Anschließend treffen die beteiligten Partner – das federführende Bundesressort, das federführende Land sowie möglicherweise weitere Länder, Kommunen und Behörden – für einen Kick-Off-Workshop zusammen. Im Rahmen des Kick-Off-Workshops wird ein gemeinsames Verständnis über die Themenfeldbearbeitung hergestellt, eine erste Priorisierung von Leistungen vorgenommen und die Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Partnern abgestimmt.

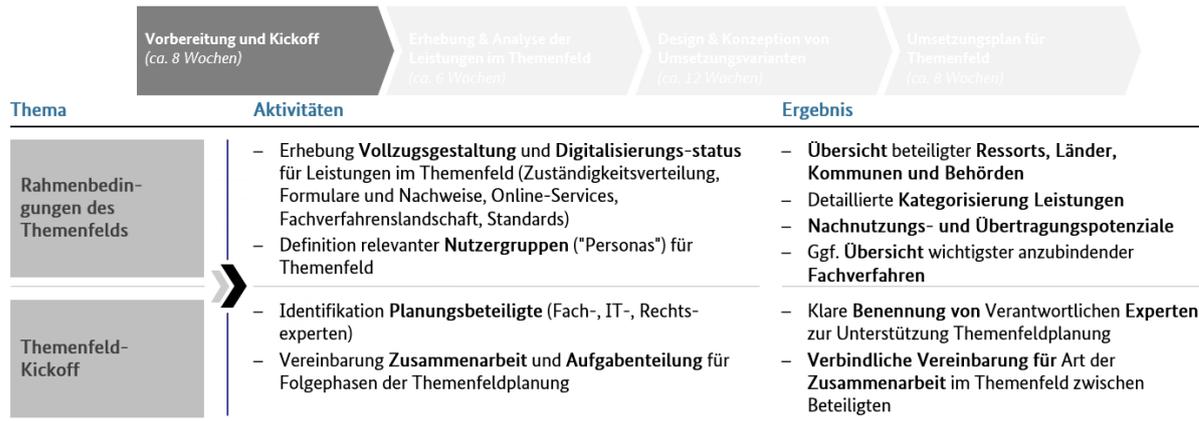


Abbildung 17 Aktivitäten und Ergebnisse der Vorbereitungsphase

Nachdem ein erster Überblick über die Leistungen und deren Zusammenhänge im Themenfeld hergestellt wurde, werden die Leistungen übergreifend aus Nutzersicht zu einer oder mehrerer Lebens-/Geschäftslagen-*Journey(s)* systematisiert und typische Leistungskombinationen anhand von Anspruchsvoraussetzungen und Zielgruppe identifiziert. Hierbei kann es hilfreich sein, tatsächliche Nutzer einzubeziehen.

Auf Basis dieser übergeordneten *User Journey(s)* werden einzelne Leistungen oder Leistungsbündel priorisiert, die in der Konzeptionsphase vertieft betrachtet werden sollen. Zudem werden Harmonisierungspotenziale insbesondere in Bezug auf Formulare und Nachweise herausgearbeitet. Diese sind grundsätzlich immer dort zu vermuten, wo bundesweit einheitliches Recht unterschiedlich vollzogen wird (i.S.v. Formulargestaltung und Nachweisforderungen). Solche nicht im Recht begründeten Unterschiedlichkeiten sind ein Hemmnis für die Nachnutz- und Übertragbarkeit.

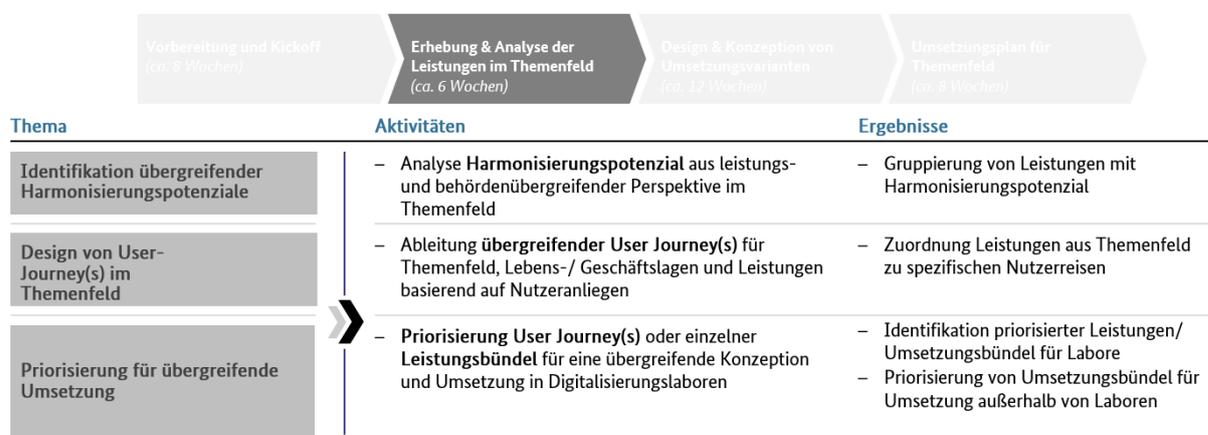


Abbildung 18 Aktivitäten und Ergebnisse der User Journey-Definition und Priorisierung

37 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore

In einem nächsten Schritt werden anhand der Nutzerbedürfnisse und der Rahmenbedingungen (Unterschiedlichkeit des Rechts, Vollzugs und der IT-Landschaft im Front- und Back-End) Umsetzungsvarianten für Leistungen abgeleitet. Umsetzungsvarianten betreffen sowohl die Ebene der Umsetzung (kommunale Umsetzung, Umsetzung jeweils auf Länderebene, bundesweit einheitliche Umsetzung) als auch die Nutzungsform (u.a. Web-Browser, App, Maschine-zu-Maschine-Schnittstelle).

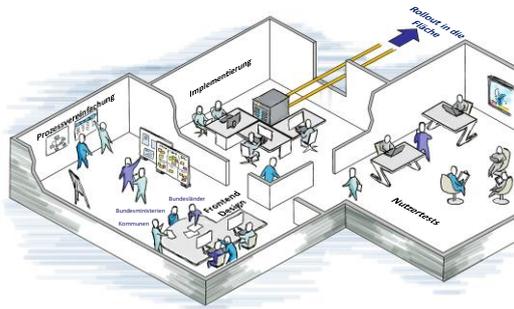
Für ausgewählte Leistungen werden außerdem „Once Only“-Potenziale durch die Wiederverwendung von Daten und Nachweisen (insbesondere aus Registern der Verwaltung) identifiziert.



Abbildung 19 Aktivitäten und Ergebnisse der Erarbeitung von Umsetzungsvarianten

Besonders hoch priorisierte Leistungen werden im Rahmen von Digitalisierungslaboren vertieft bearbeitet und ein nutzerfreundliches Angebot (UX-Design von Frontend und Prozess) entwickelt. Hierfür werden Nutzer durch regelmäßiges Feedback an der Erarbeitung beteiligt, ein nutzerfreundlicher Zielprozess entwickelt und eine attraktive Oberfläche entworfen und mit Hilfe eines Klick-Prototypen umgesetzt.

Arbeitsweise



- Interdisziplinäre Teams (häufig dezentrale Zusammenarbeit)
- Intensive Nutzereinbindung
- Nutzung agiler Methoden
- Wenn möglich Zusammenarbeit an einem Ort

Vorgehen

Analyse
IST-Situation



Gestalten
Zielvision



Um-
setzung



- Recherche relevanter Informationen (z.B. Anträge, Nutzermeinungen)
- Strukturierte Zusammenfassung
- Identifikation kritischer Punkte im IST-Zustand
- Entwicklung eines nutzerfreundlichen Zielprozess
- Entwicklung Klick-Prototyp
- Identifikation erforderlicher Rechtsänderungen und notwendiger Registerschnittstellen
- Planung und Start der Umsetzung

Abbildung 20: Arbeitsweise und Vorgehen in Digitalisierungslaboren

Abbildung 21 beschreibt das grobe Vorgehen in Digitalisierungslaboren zur Entwicklung der beschriebenen Endprodukte. Zur Initialisierung des Labors werden die relevanten Stakeholder identifiziert und eingebunden sowie die organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen des Labors festgelegt. Danach wird die IST-Situation der betrachteten Leistung analysiert. Diese Analyse umfasst insbesondere die Nutzerwahrnehmung der aktuellen Leistungserbringung, die aktuellen Interaktionsmöglichkeiten von Nutzern mit der öffentlichen Verwaltung sowie die verwaltungsinterne Standard- und Verfahrenslandschaft. Darüber hinaus werden auch Schmerzpunkte im aktuellen Prozess aus Sicht der öffentlichen Verwaltung identifiziert. Auf Basis der Ergebnisse der IST-Analyse, insbesondere der aus Nutzersicht im aktuellen Prozess als Schmerzpunkte empfundenen Themen, wird die Zielvision des betrachteten Prozesses mit intensiver Nutzereinbindung und mehreren Feedbackschleifen zu unterschiedlichen Reifegraden des Klick-Prototypen erarbeitet. Wie oben beschrieben, wird die Zielvision durch eine kurzfristig umsetzbare Minimalversion (MVP) ergänzt. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Implementierung des erarbeiteten Soll-Prozesses wird im Anschluss an dessen Entwicklung ein Umsetzungsplan erstellt, der mögliche erforderliche Rechtsänderungen und Registerschnittstellen aufzeigt, einen Zeitplan und Verantwortlichkeiten vorgibt sowie eine Empfehlung abgibt, welche Umsetzungsvariante gewählt werden sollte. Im Anschluss an die Arbeit im Digitalisierungslabor sollte ein agiles Umsetzungsprojekt aufgesetzt werden, innerhalb dessen das Minimalprodukt kurzfristig entwickelt und implementiert wird.

39 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore



Abbildung 21 Aktivitäten und Ergebnisse eines Digitalisierungslabors

Abschließend wird ein übergreifender Umsetzungsplan für das Themenfeld erarbeitet. Ausgewählte Leistungen werden in Projektsteckbriefen variierender Ausarbeitungstiefe detailliert.

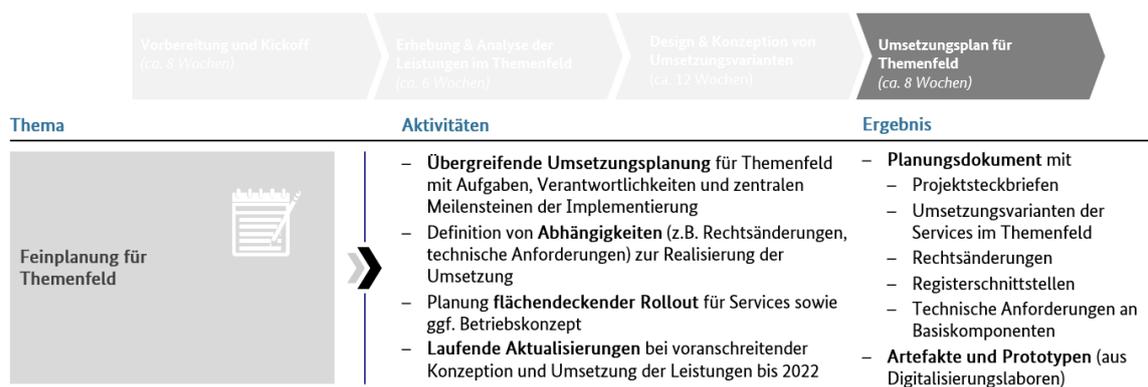


Abbildung 22 Aktivitäten und Ergebnisse der Umsetzungsplanung

Insgesamt ist für die Erarbeitung des Umsetzungsplans im Themenfeld ein Zeitraum von etwa neun Monaten vorgesehen. Der zeitliche Rahmen kann aufgrund des unterschiedlichen Umfangs und Entwicklungsstände der Themenfelder variieren. Innerhalb der Themenfeldplanung sind je Themenfeld zwei Digitalisierungslabore für besonders hoch priorisierte Leistungen vorgesehen.

5.3 Priorisierung der Leistungen im Themenfeld

Angesichts der hohen Zahl von Verwaltungsleistungen und beschränkter Ressourcen ist eine Priorisierung innerhalb der Themenfeldbearbeitung notwendig. Auf Basis der vorläufigen Priorisierung aus dem OZG-Umsetzungskatalog werden im Rahmen der Themenfeldarbeit die Leistungen

in jedem Themenfeld detailliert betrachtet und strukturiert nach relevanten Gesichtspunkten bewertet. Die Auswahl und Gewichtung der Kriterien zur Priorisierung in einem Themenfeld sowie die entsprechende Kategorisierung der Leistungen werden gemeinsam durch die involvierten Partner in einem Themenfeld vereinbart bzw. durchgeführt und transparent gemacht.

Der Priorisierung der Leistungen sollten folgende Kriterien zugrunde gelegt werden: (1) Die im Rahmen der Workshopserie vereinbarte OZG-Priorität, (2) die Fallzahlen bzw. Nachfragehäufigkeit für Leistungen, (3) die Komplexität von Leistungen aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern bzw. Unternehmen, (4) das Digitalisierungspotenzial von Leistungen, (5) die Kosten- und Zeitaufwände für Nutzer sowie (6) die politische und gesellschaftliche Relevanz von Leistungen. Diese Kriterien sind in der folgenden Übersicht jeweils kurz erläutert.

	<p>➤ OZG-Priorität: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – unter den TOP 100 Verwaltungsleistungen sind. – häufig über die 115 erfragt werden. – im SDG-Verordnungsentwurf genannt sind. 		<p>➤ Kosten- und Zeitaufwand: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – für Bürgerinnen und Bürger besonders aufwändig (z.B. komplex in der Beanspruchung) sind. – für BürgerInnen häufigen/wiederholten Kontakt bedeuten.
	<p>➤ Fallzahlen und Zielgruppenspezifität: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – spezifischen Zielgruppen helfen. – oder viele Menschen erreichen / für einen Großteil der Bürgerinnen und Bürger relevant sind. 		<p>➤ Komplexität der Leistung: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – vor der Inanspruchnahme eine erhöhte Recherche- und Verständnisleistung bei Bürgerinnen und Bürgern erfordern. – komplexe Anspruchsvoraussetzungen haben.
	<p>➤ Politische-gesellschaftliche Ziele: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – aus politisch-strategischer Sicht relevant sind. – wichtig für das Erreichen politischer und gesellschaftlicher Ziele sind. 		<p>➤ Digitalisierungspotenzial und -aufwand: Leistungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> – mittels Digitalisierung zu einer spürbaren Entlastung für Bürgerinnen und Bürger beitragen. – durch Digitalisierung zu Kosteneinsparungen bei der Verwaltung führen können. – derzeit noch nicht nutzerfreundlich verfügbar sind.

Abbildung 23 Kriterien für die Priorisierung

41 Vorgehensmodell zur Planung, Konzeption und Umsetzung digitaler Services im föderalen System: Themenfelder und Digitalisierungslabore

Die vereinbarte Priorisierung hat Einfluss darauf, in welcher Tiefe die Leistungen im Rahmen der Themenfeldplanung und Digitalisierungslabore bearbeitet werden. Dabei werden verschiedene Kategorien von Leistungen unterschieden, die in folgender Abbildung dargestellt sind.



Abbildung 24 Kategorien für die Priorisierung der Leistungen

Labor-Leistungen werden im Rahmen der für die Themenfeldbearbeitung vorgesehenen Digitalisierungslabore bis zur prototypischen Umsetzung entwickelt. Reine Typ 1-/Bundesleistungen können keine alleinstehenden Laborleistungen sein, da sie im OZG Bund-Programm umgesetzt werden. Diese Leistungen werden im Rahmen der Themenfeldplanung lediglich mit Blick auf eine mögliche Integration in eine Lebens-/Geschäftslagen *Journey* betrachtet.

Labor-Kandidaten weisen ebenfalls eine hohe Priorität auf, können aber aufgrund begrenzter Ressourcen bis zum Abschluss der Umsetzungsplanung nicht in Digitalisierungslaboren bearbeitet werden. Sie werden dennoch vertieft betrachtet, um eine mögliche spätere Bearbeitung im Labor bestmöglich vorzubereiten.

Leistungen mittlerer Priorität werden in geringerer Tiefe sowie ggf. nur gebündelt betrachtet und Empfehlungen für Umsetzungsvarianten unterbreitet.

Depriorisierte“ Leistungen werden im Rahmen der Themenfeldplanung nur recherchiert und analysiert, aber nicht weitergehend betrachtet.

Entsprechend unterschiedlich sind auch die Endprodukte der Themenfeldplanung für die Leistungen ausgeprägt, die in folgender Abbildung dargestellt sind. Darüber hinaus sind im Rahmen der Themenfeldarbeit die FIM-Stamminformationen bereitzustellen.

✓ Obligatorisch (✓) Optional

Endprodukte		Detaillierung der Endprodukte je Priorisierungskategorie				
		Übergreifend je Themenfeld	Laborleistungen	Labor-Kandidaten	Leistungen mittlerer Priorität	depriorisierte Leistungen
	Personas	✓	✓	✓		
	User Journey	✓	✓	(✓)		
	Referenz-Prozesse		✓	(✓)		
	Umsetzungsvarianten		✓	✓	✓	Nur Begründung für Depriorisierung
	Harmonisierung		✓	✓	✓	
	Nachnutzung bestehender Elemente		✓	✓	✓	
	Datenübertragungs-Standards/XÖV		✓	✓	(✓)	
	Erstellung FIM Datenfelder		✓	(✓)		
	Empfehlung FIM Datenfelder			(✓)	✓	
	Prototypen		✓	(✓)		
	Rechtsänderungen		✓	(✓)	(✓)	
	Register		✓	(✓)	(✓)	
	Architektur & Komponenten		✓	(✓)		

Detailgrad abhängig von Umsetzungsvariante

Abbildung 25 Übersicht der Endprodukte je Priorisierungskategorie

6 Erhebung & Analyse

Die Erhebung & Analyse ist eine von drei inhaltlichen Phasen der Themenfeldbearbeitung –neben Design & Konzeption (Kapitel 7) sowie Umsetzungsplanung (Kapitel 8).



Abbildung 26 Phasen der Themenfeldbearbeitung

Die Phasen müssen nicht streng konsekutiv sein. Sie können sich teilweise überlagern oder auch parallel bearbeitet werden. In der Erhebung & Analyse wird ein „Bottom-up“-Ansatz verfolgt, um die Leistungen und ihre Rahmenbedingungen im Detail zu verstehen. Hingegen wird bei Design & Konzeption „Top-down“ eine übergeordnete Perspektive auf alle Leistungen im Themenfeld eingenommen und betrachtet, wie diese aus Nutzersicht zusammenhängen.

Die grundlegende Erhebung & Analyse der Leistungen im Themenfeld ermöglicht, die Leistungen zueinander in Bezug zu setzen (Lebens-/Geschäftslagen *Journey*) und wesentliche Merkmale für die Priorisierung zu erheben (z.B. Fallzahlen).

Die Erhebung & Analyse legt den Fokus auf die drei Dimensionen (1) Nutzer, (2) Regelung & Vollzug und (3) Technik. Die Erhebungsmerkmale und die analytische Perspektive werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert und verfügbare Informationsquellen aufgezeigt. In der Ausführung variiert die Tiefe der Analysen je nach Leistung auf Basis einer grundlegenden Priorisierung. Ziel der Analysen ist es, eine bestmögliche Basis für die Detaillierung nutzerfreundlicher Umsetzungsvarianten mit nachnutzbaren Artefakten zu bieten.

6.1 Nutzer

Der Schwerpunkt der Nutzer-Dimension liegt auf der Identifikation der Zielgruppe einer Leistung sowie dem Nutzerprozess und der -interaktion.

Die Zielgruppe einer Leistung lässt sich allgemein aus den gesetzlichen Anspruchsvoraussetzungen ableiten (z.B. Einkommen nicht höher als X Euro, Alter unter Y Jahren). Die gesetzlichen Grundlagen geben darüber hinaus erste Anhaltspunkte für Kontakterfordernisse, deren zeitlichen Umfang (z.B. zeitliche begrenzte Bewilligungsdauer mit wiederholten Nachweiserfordernissen) und die Auslöser des Kontakterfordernisses (z.B. Erwerb eines anmeldepflichtigen Objektes).

Auf dieser Basis kann eine erste Segmentierung von Leistungen vorgenommen werden in Leistungen mit unspezifischen Anspruchsvoraussetzungen (Kernleistungen) einerseits sowie Leistungen mit mittlerer oder hoher Spezifität andererseits, die entsprechend kleinere Zielgruppen haben.

6.1.1 Nutzerprozess und -kontakte

Darüber hinaus werden Zusammenhänge zwischen Leistungen aus Nutzersicht erkennbar, wenn beispielsweise aufgrund gleicher Auslöser, zeitlicher Abfolge oder Vor- bzw. Nachrangigkeit von Leistungen Wechselwirkungen bestehen. In diesem Rahmen können Leistungen typisiert werden (z.B. Antrag auf Geldleistung, Antrag auf Genehmigung, Anzeige- und Meldepflicht, Beurkundung), was als Grundlage für die Entwicklung von Blaupausen für die Umsetzung dienen kann.

So lässt sich für priorisierte Leistungen jeweils ein grober Nutzerprozess modellieren. Durch die Kombination der Ist-Prozesse der Leistungen mit Auslöser und Zielgruppe und der zeitlichen Systematisierung können in der Regel eine oder mehrere Lebens-/Geschäftslagen *Journey/s* identifiziert werden. Besonderes Augenmerk richtet sich hierbei auf Leistungen, deren Kontakterfordernisse zusammenfallen und deren Zielgruppen ähnlich sind, da sich solche Leistungen aus Nutzersicht für eine integrierte Umsetzung anbieten.

Für Leistungen, die in einem Digitalisierungslabor bearbeitet werden, sind zusätzlich die Geschäftsvorfälle innerhalb der Leistungen zu analysieren und – sofern notwendig – zu priorisieren, um einen klar definierten Prozess herauszuarbeiten, dessen nutzerfreundliche, digitale Gestaltung im Mittelpunkt der Laborarbeit stehen soll. So umfasst ein Großteil der OZG-Leistungen mehrere LeiKa-Leistungen, die zum Teil unterschiedliche Prozesse der Interaktion zwischen Nutzern und

Zielgruppenspezifität von Leistungen		
de facto obligatorische Leistungen	Leistungen mittlerer Spezifität	hochspezifische Leistungen
<p>Definition Leistungen mit geringen Anspruchsvoraussetzungen, die für fast alle Fälle im Themenfeld einschlägig sind</p> <p>Beispieleleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geburtsanzeige • Kindergeld • Elterngeld • Kindertagesbetreuung • Mutterschaftsgeld 	<p>Definition Leistungen, die für etwa ein Viertel bis drei Viertel der Fälle im Themenfeld einschlägig sind</p> <p>Beispieleleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterhaltsvorschuss • Frühe Hilfen • Sorgeerklärung • Scheidungsantrag, -verfahren und -urteil 	<p>Definition Leistungen mit hoch spezifischen Anspruchsvoraussetzungen, die für einen geringen Teil der Fälle im Themenfeld einschlägig sind</p> <p>Beispieleleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinderzuschlag • Familienerholungszuschuss • Vormundschaft • Adoption

Abbildung 27 Exemplarische Analyse der Zielgruppenspezifität von Leistungen

öffentlicher Verwaltung umfassen. Zudem umfassen auch einzelne LeiKa-Leistungen verschiedene Geschäftsvorfälle. Im Falle der Pilotleistung Wohngeld sind dies z.B. Anträge, die Mitteilung von Veränderungen, Überprüfungen, Informationen und Fragen/Kontakt (siehe Abbildung 28).

Leistungskategorie (Kundensicht)	Wesentliche Leistungen
Antrag 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstantrag - Weiterleistungsantrag
Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> - Wohnort - Miethöhe - Einkünfte - Haushaltsmitglieder - ...
Überprüfung 	<ul style="list-style-type: none"> - Einkünfte/Zahlungen anderer Behörden - Ordnungswidrigkeiten - Widersprüche, Klagen - ...
Information/ Bescheinigung 	<ul style="list-style-type: none"> - Auszahlungstermin - Bescheinigung auf Wohngeldbezug - ...
Kontakt/Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung zum Wohngeld - Fehlende Nachweise einreichen - Rückfrage der Behörde beantworten - ...

Abbildung 28: Wesentliche Leistungskategorien Wohngeld (nicht vollständig)

Die Auswahl von Leistungskategorien zur priorisierten Bearbeitung im Digitalisierungslabor sollte auf Basis von Fallzahlen und der wahrgenommenen Wichtigkeit aus Nutzersicht vorgenommen werden.

Wohngeld Bearbeitungsfälle 2016

in Tsd.

Erste Hypothese zur Digitalisierung (Zur Diskussion)

Wiederholungsbewilligungen	1.005	Potentiell stark zu vereinfachen: Kunden haben viele Angaben bereits im Erstantrag gemacht
Wegfälle und Ablehnungen	469	Potentiell der schmerzhafteste Fall für Kunden: Antrag ist Aufwendig und Zeitintensiv und Kunden geraten durch Wegfall oder Ablehnung ggf. in größere finanzielle Schwierigkeiten
Erstbewilligungen	278	Potentieller Kern-Fall der Digitalisierung: Erstbewilligung von Wohngeld muss digitalisiert werden
Sonstige Entscheidungen – Hauptsächlich Korrekturen von Entscheidungen	161	Mehr Recherche benötigt: Korrekturen von Entscheidungen könnten ggf. durch stärkere Führung im Antragsprozess vermieden werden
Erhöhungen und Verringerungen	67	Potentiell stark zu vereinfachen: Angaben die zu Erhöhung oder Verringerung führen, können ggf. sehr einfach digital abgebildet werden

Statistik nicht vollständig – Bearbeitungsfälle ohne Entscheidung werden nicht gezählt, z.B. Informationsanfragen des Kunden

Abbildung 29: Fallzahlen Wohngeld (Quelle: DeStatis)

Am Beispiel Wohngeld veranschaulicht Abbildung 29, dass wenige Typen der Interaktion zwischen Nutzern und der öffentlichen Verwaltung einen Großteil des Bearbeitungsvolumens ausmachen. Diese wurden im Falle des Wohngelds durch die Bearbeitung des Erstantrages und des Weiterleistungsantrages im Digitalisierungslabor berücksichtigt. Für Sonderfälle mit geringer Fallzahl wurde hingegen zunächst kein nutzerfreundlicher SOLL-Prozess entwickelt um die Ressourcen des Digitalisierungslabors auf den aus Nutzersicht wesentlichen und in absehbarer Zeit umsetzbaren Teil der Leistung zu fokussieren.



Abbildung 30 Mögliches Vorgehen für die vertiefte formale Zielgruppenerhebung und -analyse priorisierter Leistungen

6.1.2 Identifikation und Beschreibung idealtypischer Nutzer (Personas)

Fallzahlen sowie sozio-ökonomische Daten über die Zielgruppe wie Einkommens- und Vermögensverhältnisse können zudem ein klareres Bild von der Nutzersituation vermitteln, was durch die Beobachtung und Befragung von Nutzern weiter verfeinert werden kann.

Insbesondere zu Beginn eines Digitalisierungslabors sollten wesentliche Daten über die betrach-

Beispiel Unterhaltsvorschuss

- $\frac{1}{5}$ aller Familien sind „Ein-Eltern-Familien“, Anteil wächst
 - etwa $\frac{1}{3}$ der Alleinerziehenden sorgt für ein Kind, etwa $\frac{1}{4}$ sorgt für zwei Kinder und 6,5% für drei oder mehr Kinder
 - Alleinerziehende unterliegen einem fünffach höheren Armutsrisiko als Paare
 - in 89% der Fälle handelt es sich bei dem alleinerziehenden Elternteil um die Mutter
 - 61% von ihnen gehen einer Erwerbstätigkeit nach
 - mehr als $\frac{3}{4}$ von ihnen verfügen über einen mittleren oder hohen Bildungsabschluss
 - über 40% unterliegen einem Armutsrisiko.
 - Armutsrisiko für Paare mit zwei Kindern in den vergangenen zehn Jahren um 11,6% gesunken, für Alleinerziehende im gleichen Zeitraum um über 5% angestiegen
 - Zielgruppe demnach in hohem Maße durch Alltagsaufgaben belastet und gleichzeitig von einem hohen Armutsrisiko bedroht
- (Lenze & Funcke, 2016)

Abbildung 31 Exemplarische Analyse sozio-ökonomischer Merkmale der Zielgruppe einer Leistung

tete Verwaltungsleistung – häufig auf Basis bestehender Auswertungen – zusammengetragen werden, um eine faktenbasierte Analyse zu ermöglichen. Dazu gehören z.B. Fallzahlen und Auswertungen in Bezug auf die Leistungsbereitstellung sowie zum Zugang der Menschen zu der betrachteten Verwaltungsleistung. Abbildung 44 und Abbildung 45 zeigen beispielhaft für das Pilotlabor Wohngeld initial aufgeführte Analysen in Bezug auf die Fallzahlen und Beantragung des Wohngelds (Abbildung 32) sowie die Suchanfragen über Google und Top-5 Suchbegriffe (Abbildung 33).

Wohngeld ist eine wichtige Leistung für viele einkommensschwache Menschen

Die Beantragung des Wohngelds ist aufwendig und kompliziert



Abbildung 32: Fallzahlen und Fakten Beantragung Wohngeld (Quelle: Wohngeld- und Mietenbericht 2016, DeStatis)

Suchanfragen zum Thema Wohngeld auf Google, Mai 2017 - April 2018

Top-5 Suchwörter für Wohngeld, Mai 2017 - April 2018, in Tsd.

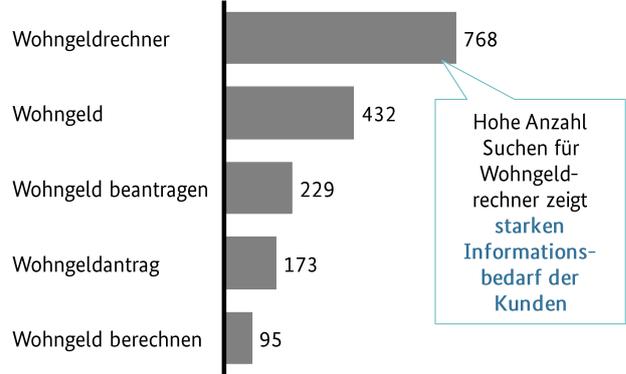
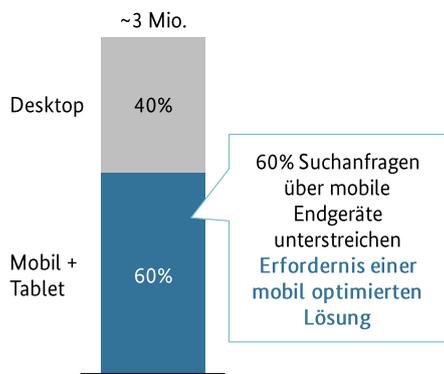


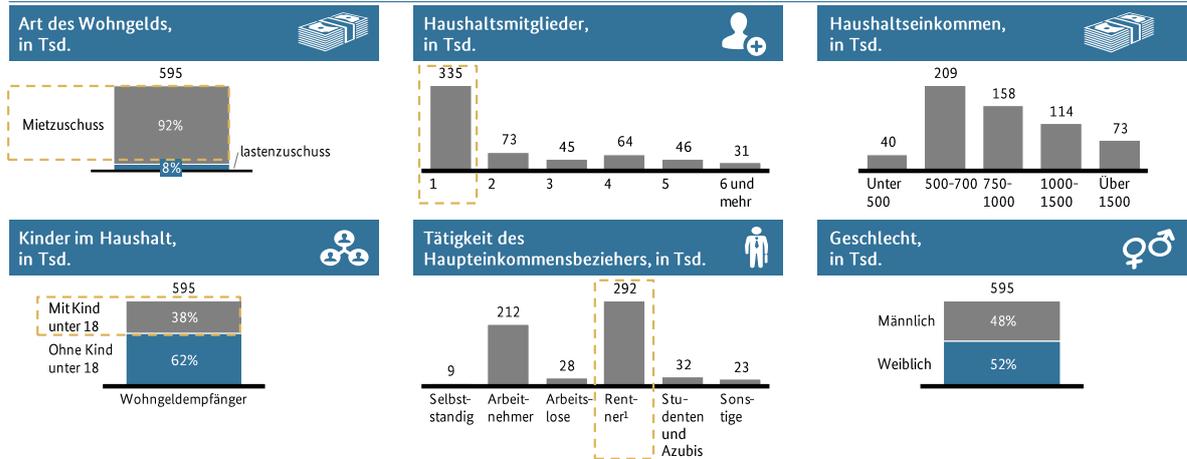
Abbildung 33: Google Suchanfragen und Top-5 Suchwörter Wohngeld (Quelle: Google Keyword Planner)

Quellen können dabei bestehende Auswertungen der jeweiligen Fachlichkeit, Auswertungen bestehender Einrichtungen wie z.B. DeStatis oder neu erstellte Auswertungen, z.B. auf Basis von Google Analytics sein.

Eine wesentliche Voraussetzung zur nutzerzentrierten Arbeit ist die Identifikation und Beschreibung idealtypischer Nutzer, sogenannter Personas. So können anhand der Nutzungszahlen einer Leistung soziographische Merkmale der Empfänger abgeleitet werden. Abbildung 46 verdeutlicht dies am Beispiel Wohngeld.

Herausstechende Merkmale der Wohngeld-Bezieher

Soziodemografische Merkmale der Haushalte mit Wohngeldbezug, 31.12.2016



1 Enthält auch Erwerbsminderungsrentner

Abbildung 34: Soziodemografische Merkmale der Haushalte mit Wohngeldbezug (Quelle: DeStatis)

Auf dieser Basis können im nächsten Schritt typische Nutzer identifiziert werden. Im Rahmen der Laborarbeit verfolgt die Identifikation von Personas zwei wesentliche Ziele. Zum einen hilft die Beschreibung von Personas dem Laborteam, sich die typischen Nutzer einer Leistung besser vorzustellen und vermeidet stark anekdotische bzw. nicht faktenbasierte Annahmen. Zum anderen dient eine Auswahl typischer Nutzer zu einer möglichst realistischen Zusammenstellung der Nutzergruppe, mit der die Schmerzpunkte im IST-Prozess identifiziert und die Zwischenergebnisse des Digitalisierungslabors in Form von Klick-Prototypen getestet werden. Abbildung 35 zeigt beispielhaft vier Personas, die für die Arbeit im Digitalisierungslabor Wohngeld herangezogen wurden.

Mögliche Personas

	"Alleinlebende Rentnerin"	"Alleinerziehende Mutter"	"Familienvater"	"Student"
Migrationshintergrund (Mit/ohne)	Ohne Migrationshintergrund	Ohne Migrationshintergrund	Mit Migrationshintergrund	Ohne Migrationshintergrund
Einkommen (in EUR)	500 - 750	500 - 750	1000 - 1500	500-750
Beruflicher Kontext (Erwerbsposition)	Rentnerin	Arbeitnehmerin	Arbeitnehmer	Student
Kinder im Haushalt (Kind < 18 Jahre im Haushalt)	Nein	Ja	Nein	Nein

Abbildung 35: Beispielhafte Personas im Pilotlabor Wohngeld

Je nach Spezifität der Kernleistungen eines Themenfelds können Personas für einzelne Leistungen gleichzeitig für eine Lebenslage oder sogar ein Themenfeld insgesamt herangezogen werden, um im Rahmen der konzeptionellen Arbeiten leistungsübergreifend Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* zu entwickeln und zu validieren.

6.1.3 Identifikation von Schmerzpunkten aus Nutzersicht im Ist-Prozess (für Laborleistungen)

Die nutzerzentrierte Verbesserung des Zugangs zu der betrachteten Verwaltungsleistung im Digitalisierungslabor basiert auf einer Identifikation der aus Nutzersicht kritisch wahrgenommenen Punkte (Schmerzpunkte) im Ist-Prozess. Diese werden in Digitalisierungslaboren durch bestehende Analysen und Auswertungen sowie durch qualitative Interviews mit Nutzern entlang der gesamten Nutzerreise ermittelt. Zur Vorbereitung der in der Regel etwa 1-stündigen qualitativen Interviews, die mit einer Gruppe von zunächst 5-10 Nutzern geführt werden, sind entlang der erweiterten Nutzerreise zu der jeweiligen Leistung die Fragen zu erstellen. Diese werden um grundlegende Fragen zur befragten Person ergänzt. Abbildung 40 stellt beispielhafte personaspezifische Fragen aus dem Pilotlabor Wohngeld dar. Abbildung 37 zeigt am Beispiel Erstantrag auf Wohngeld mögliche Fragen für ein qualitatives Interview entlang der Nutzerreise. Auf dieser Basis werden die wie im vorherigen Abschnitt ausgewählten Nutzer zu Ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen in Bezug auf die jeweilige Leistung befragt.

Personaspezifische Fragen		
<p>Fragen nach soziodemographischen Merkmalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist ihr Familienstand? Wie viele Kinder haben Sie und wie alt sind diese? • Was ist Ihre berufliche Situation (arbeitslos, beschäftigt) und wie arbeiten Sie (Bürotätigkeit, andere?) • Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? • Wie alt sind Sie? • Wie viele Sprachen werden in Ihrem Haushalt gesprochen und welche am meisten? <p>Fragen zum digitalen Hintergrund des Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche digitalen Endgeräte nutzen Sie (Tablet, Smartphone, Desktop-Computer,...)? • Wie viele Stunden verbringen Sie täglich online? Was machen Sie online (Shoppern, online-Verwaltungsaufgaben)? 		<p>Erwartungen an die Interaktion mit Behörden allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Behörden stehen Sie im Kontakt (z.B. Jobcenter, Familienkasse, etc.) • Welche Behördenangelegenheiten würden Sie gerne online erledigen? Was sind die Gründe für Behördenangelegenheiten, die Sie bevorzugt offline erledigen? • Wie stellen Sie sich die ideale Interaktion mit einer Behörde vor und was müsste passieren, damit Sie dieser vollauf vertraue? <p>Bezug des Kunden zum Wohngeld</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie Vorwissen zum Thema Wohngeld (Berechtigung, Fristen, Anlaufstelle zur Beantragung, Möglichkeit der Online-Antragsstellung)? • Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an die Beantragung des Wohngeldes denken? • Wie viel Lust und Zeit haben Sie momentan, sich um administrative Themen zu kümmern? • Wie würden Sie zum Beantragen von Wohngeld vorgehen?

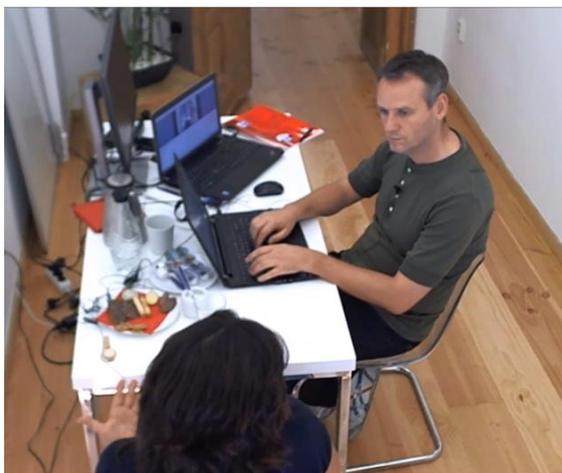
Abbildung 36: Personaszpezifische Fragen (Beispiel Wohngeld)

Customer-Journey spezifische Fragen

Kunde hat finanzielle Schwierigkeiten	Kunde erfährt vom Wohngeld	Kunde informiert sich über Berechtigung	Kunde sucht den Antrag	Kunde erfüllt den Antrag	Kunde sammelt notwendige Nachweise	Kunde sendet Antrag ab	Kunde hat den Antrag beendet
<ul style="list-style-type: none"> Wie ging es Ihnen in dieser Situation? Mit welchen Behörden, staatlichen Stellen oder anderen Institutionen haben Sie Kontakt aufgenommen? Was hat Sie dazu bewogen, eine Sozialleistung zu beantragen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie haben Sie vom Wohngeld erfahren? In welchem Medium (Internet, Offline,...) würden Sie nach Informationen suchen? Warum? Wie würden Sie vorgehen? Was müsste passieren, damit Sie sich auf staatlichen Internetseiten über Sozialleistungen/ das Wohngeld informieren? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie haben Sie sich über Ihre Berechtigung auf Wohngeld informiert? Wie eindeutig war für Sie die Abgrenzung von Wohngeld mit anderen Sozialleistungen (bspw. ALG 2, Kinderzuschlag)? Welche Informationen und Informations-quellen waren für Sie am hilfreichsten, um etwas über das Wohngeld zu erfahren? Welche Informationen haben Ihnen gefehlt? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie würden Sie den Antrag auf Wohngeld suchen (Google, staatliche Webseite, Service-Telefon, Service-Center...)? Welche Informationen würden Sie im Internet erwarten, bevor Sie den Antrag starten? Bevorzugen Sie online oder offline Antragsstellung? Weshalb? Was müsste ein Online- Antrag erfüllen, damit Sie ihn nutzen wollen würden? 	<ul style="list-style-type: none"> Was waren für Sie die größten Schwierigkeiten im Antrag? Jetzt Antrag Vorlegen und etwas konkreter durch den Antrag gehen, um spezifische Pain-Points im Antrag zu identifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> War Ihnen bewusst, welche Nachweise Sie einreichen müssen? Wie haben Sie sich informiert, welche Nachweise benötigt werden? Welche Nachweise sind für Sie die schwierigsten? Auf was für Schwierigkeiten sind Sie bei der Übermittlung der Nachweise getroffen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie haben Sie den Antrag und die Nachweise übermittelt? War Ihr Antrag direkt vollständig, oder mussten Sie viele Angaben nachreichen? Haben Sie direkt alle korrekten Nachweise eingereicht, oder musste die Wohngeldstelle oft mit Ihnen sprechen um alle Nachweise zu bekommen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie war für Sie der Prozess, nachdem Sie den Antrag erfolgreich eingereicht hatten? Mussten Sie lange auf eine Antwort warten? Welche Informationen haben Sie bekommen, nachdem Sie den Antrag eingereicht haben? Welche Informationen hätten Sie noch zusätzlich gerne gehabt, nachdem Sie den Antrag eingereicht haben (z.B. Bearbeitungszeit, Bestätigung, nächste Schritte)?

Abbildung 37: Fragen zum Erstantrag Wohngeld entlang der Nutzerreise

Obwohl diese strukturierte Vorbereitung der Fragen für qualitative Nutzerinterviews entlang der Nutzerreise zu empfehlen ist, ist in vielen Fällen auch eine niedrigschwellige, pragmatische Befragung von Nutzern als Startpunkt hilfreich, sodass der Prozess nicht immer hochstandardisiert erfolgen muss. In den Pilotlaboren Wohngeld und Ummeldung war eine Nutzergruppe von 5-10 Personen ausreichend groß, um konsistentes Nutzerfeedback zu erhalten. Bei inkonsistentem oder widersprüchlichem Nutzerfeedback sollte eine Vergrößerung der Stichprobe in Betracht gezogen werden, um die Einschätzung der Mehrheit der Nutzer herauszuarbeiten.



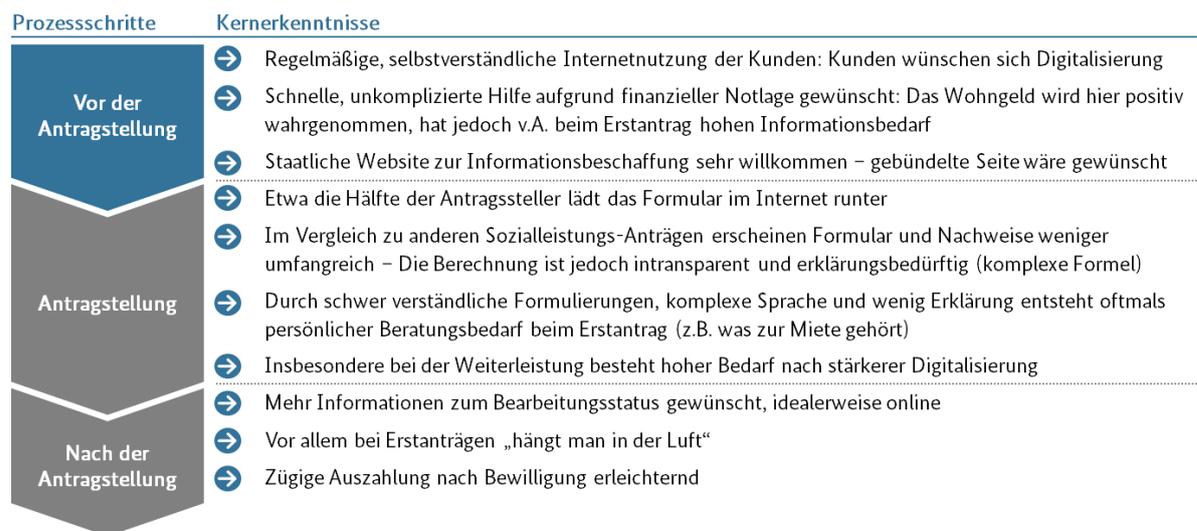
Rahmenbedingung: Durchführung von ~10 Interviews mit Nutzern, die Leistung (z.B. Wohngeld) bereits genutzt haben

Fokus Interviews: Erfahrungen von Nutzern (z.B. lange Wartezeiten) bei Beantragung der Leistung entlang des IST-Prozesses

Ergebnisse: Inhalte aus Einzelinterviews werden aggregiert und kritische Kontaktpunkte (z.B. lange Bearbeitungsdauer nach Antragsstellung) identifiziert

Quantitative Indikatoren (z.B. Durchschnittliche Bearbeitungsdauer) können ebenfalls in Analyse des IST-Prozesses einbezogen werden

Abbildung 38: Vorgehen Nutzerinterviews Wohngeld



Quelle: Qualitative Befragung von 10 Beispielpatienten durch Umfrageinstitut Userlutions, Juni 2018

Abbildung 39: Ergebnisse qualitativer Interviews Wohngeld

Die Ergebnisse der Nutzerinterviews in Abbildung 39 zeigen am Beispiel Wohngeld qualitativ Schmerzpunkte der Nutzer im aktuellen Prozess auf. Dazu gehören in diesem Fall z.B. der Wunsch nach verständlicher und übersichtlicher Information vor der Antragstellung sowie das Bedürfnis nach Rückmeldungen zum aktuellen Bearbeitungsstand nach Eingang des Antrags.



Abbildung 40 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Nutzer priorisierter Leistungen

Die folgende Tabelle gibt mit Blick auf die unterschiedliche Priorität der Leistungen Hinweise, in welchem Umfang die einzelnen Merkmale in den Themenfeldern erhoben und analysiert werden sollten:

	Laborleistungen	Laborkandidaten	Mittlere Priorität	Depriorisiert
Zielgruppe	Abschätzung Größe und Merkmale der Zielgruppe Erhebung Nutzersituation und Erwartungen Ggf. Erhebung soziodemografischer Merkmale	Abschätzung Größe und Merkmale der Zielgruppe Ggf. Erhebung soziodemografischer Merkmale	Ggf. Größe und Merkmale der Zielgruppe	Ggf. Größe und Merkmale der Zielgruppe
Fallzahlen	Tatsächliche Fallzahlen oder Näherung über Indikatoren	Tatsächliche Fallzahlen oder Näherung über Indikatoren	Näherung über Indikatoren oder fundierte Schätzung	Ggf. fundierte Schätzung
Kontakterfordernisse	Erfassung und zeitliche Systematisierung der Kontaktpunkte Modellierung des Nutzerprozesses (<i>User Journey</i>) Typisierung der Leistung Querbezüge zu anderen Leistungen	Ggf. Erfassung und zeitliche Systematisierung der Kontaktpunkte Typisierung der Leistung Querbezüge zu anderen Leistungen	Querbezüge zu anderen Leistungen Ggf. Typisierung der Leistung	Ggf. Querbezüge zu anderen Leistungen

6.2 Recht & Vollzug

Der Schwerpunkt der Erhebung & Analyse von Recht & Vollzug liegt zum einen darauf, die Komplexität für Nutzer aus der Rechts- und Vollzugsgestaltung abzuleiten (u.a. durch Zuständigkeitsverteilung und Formulkomplexität) und zum anderen die Machbarkeit von nachnutzbaren bzw. übertragbaren Artefakten abzuschätzen.

6.2.1 Rechtliche Grundlagen und Zuständigkeiten im Vollzug

In einem ersten Schritt werden die gesetzlichen Grundlagen der Leistungen identifiziert, soweit diese nicht bereits im LeiKa erfasst sind, und geprüft, inwieweit durch Landes- und Kommunalrecht hiervon abgewichen bzw. spezifiziert wird. In einem zweiten Schritt sollten die im Vollzug

zuständigen Behörden identifiziert werden, inkl. dem Merkmal, wonach sich die Zuständigkeit richtet (z.B. Meldeadresse, Arbeitsort, Geburtsort usw.).

Darüber hinaus sollten für priorisierte Leistungen zusammen mit den beteiligten Verwaltungspartnern die politisch-regulatorischen Ziele herausgearbeitet werden, die mit den entsprechenden Leistungen erzielt werden sollen und deren Erreichung ggf. durch die Digitalisierung der Leistungen zusätzlich unterstützt werden kann.

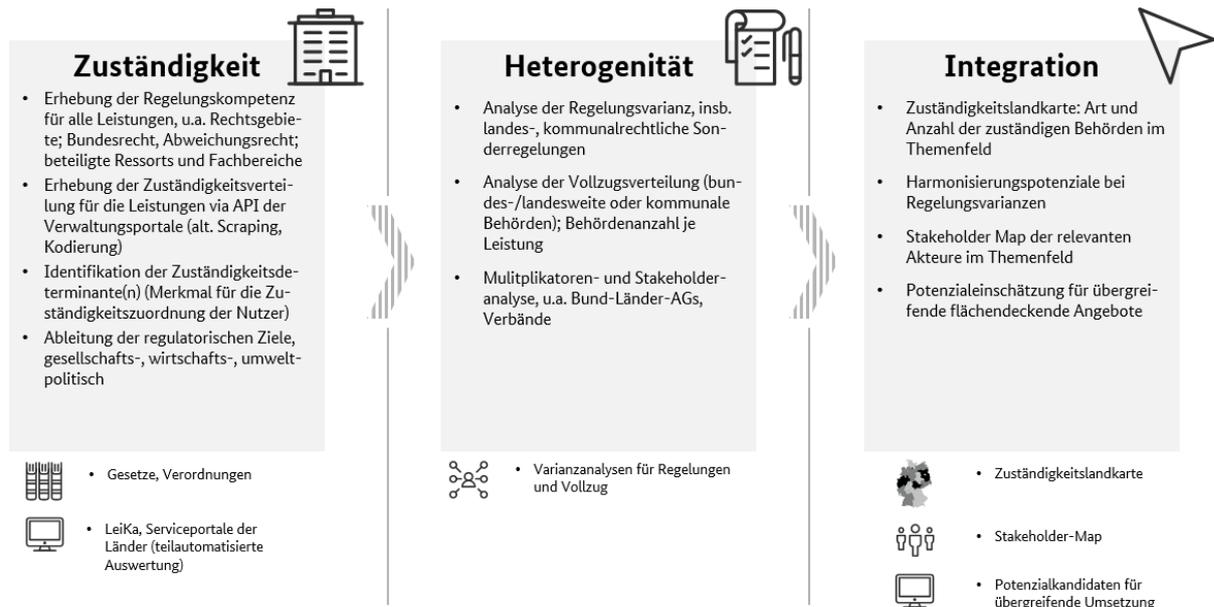
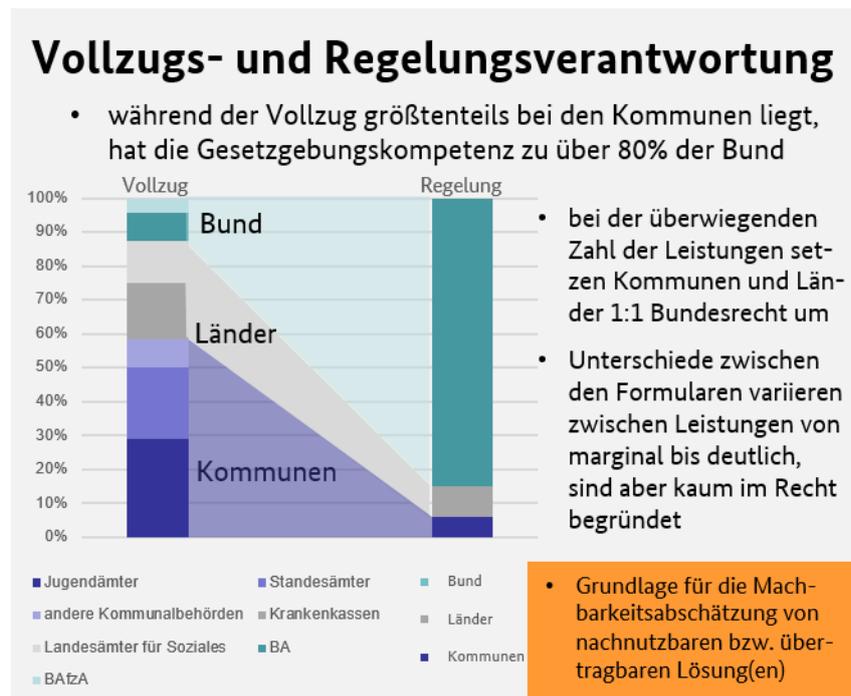


Abbildung 41: Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Rechts- und Vollzugsgestaltung priorisierter Leistungen

Auf Basis der Regelungsvarianz (unterschiedliches Recht) und Vollzugsverteilung lässt sich zum einen die Komplexität für Nutzer abschätzen und zum anderen, wie weitreichend Lösungen übertragen bzw. nachgenutzt werden können – von gemeinsamen FIM-Stamminformationen bis hin zu gemeinsamen Services im Frontend.



Darüber hinaus hat die Anzahl zuständiger Behörden Einfluss auf den Umsetzungsaufwand und die -varianten.

Abbildung 42 Exemplarische Analyse der Vollzugs- und Regelungsverantwortung

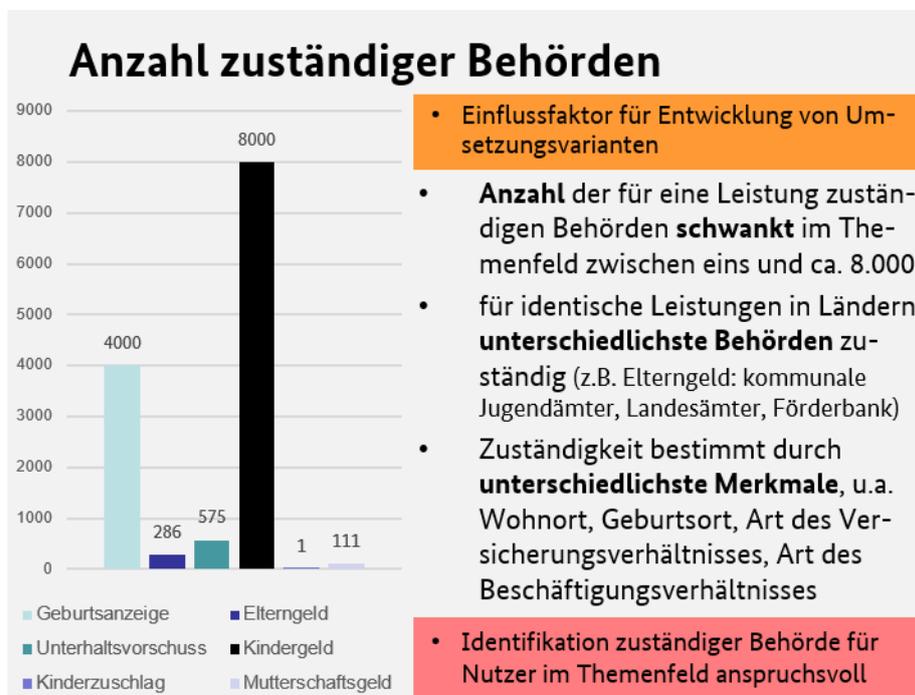


Abbildung 43 Exemplarische Erhebung der Anzahl zuständiger Behörden

Hintergrund ist, dass die Zuständigkeitsverteilung im deutschen Föderalismus deutlich unterschiedlich ausfallen kann. Darüber hinaus richtet sich die Zuständigkeit oftmals nach stark unterschiedlichen Merkmalen, z.B. nach der Meldeadresse, dem Arbeitsort oder der Art

des Krankenversicherungs- oder Arbeitsverhältnisses, was bei der Nutzerführung durch die Lebens- bzw. Geschäftslage zu berücksichtigen ist.

6.2.2 Formularinhalte und Nachweisanforderungen

Neben der Verteilung der Zuständigkeit ist für die Ableitung von Umsetzungsvarianten und des Grades der Nachnutzbarkeit die Unterschiedlichkeit von Formularen und Nachweisen relevant. Aufgrund dessen werden die erforderlichen Formulare und Nachweise für priorisierte Leistungen erhoben, insbesondere mit Blick auf unterschiedliche Ausprägungen für identische Leistungen.

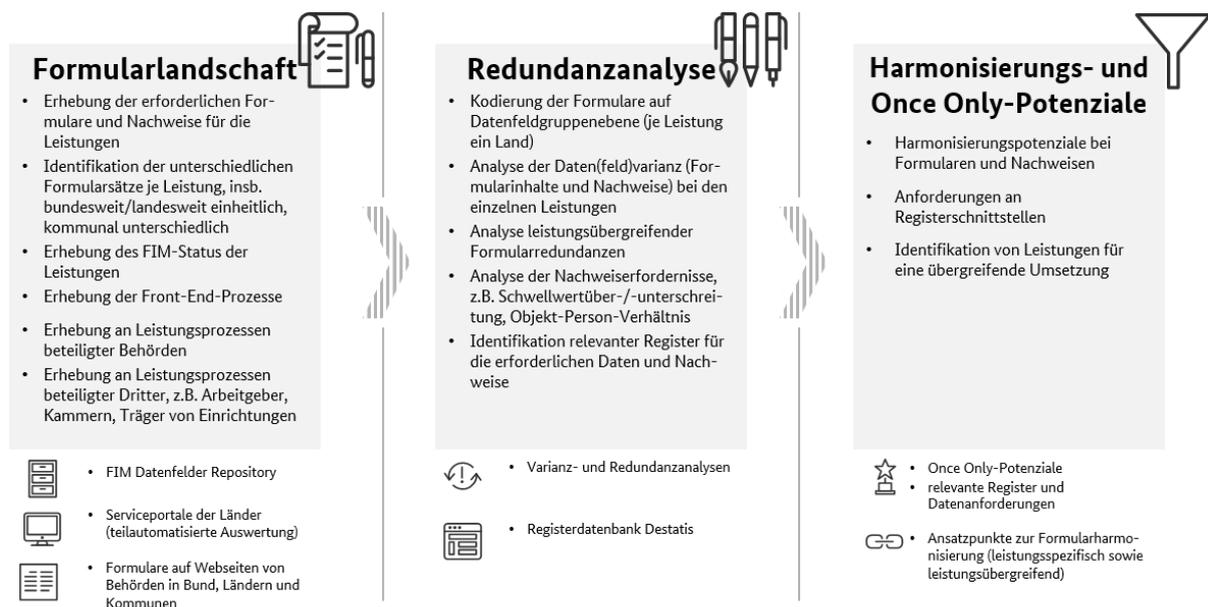


Abbildung 44 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Formularlandschaft und Nachweiserfordernisse priorisierter Leistungen

Im Rahmen erster vertiefter Analysen für priorisierte Leistungen hat sich gezeigt, dass vielfach kein erkennbarer Zusammenhang zwischen Unterschieden im Recht einerseits und unterschiedlichen Formularen andererseits besteht. Gleiches gilt für den Grad der Zuständigkeitsverteilung und der Formularunterschiedlichkeit. Dies deutet darauf hin, dass auch bei starker Zuständigkeitsverteilung Artefakte weitreichend nachgenutzt werden könnten. Grundsätzlich ist im Rahmen dieser Analysen zu hinterfragen, inwieweit unterschiedliche Formular- und Nachweisanforderun-

gen für identische Leistungen bei identischer Rechtsgrundlage erforderlich sind und ob eine Formularharmonisierung zu initiieren ist.

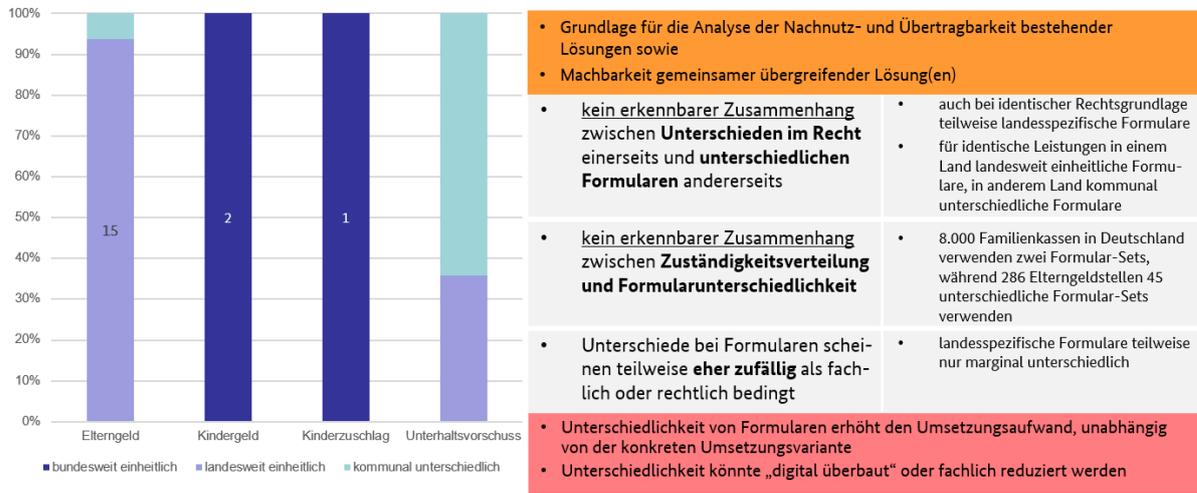


Abbildung 45 Exemplarische Analyse der Formularunterschiedlichkeit ausgewählter Leistungen

Mit Blick auf die Wiederverwendung von Daten sind jene Daten von herausgehobener Bedeutung, die für unterschiedliche Leistungen immer wieder von Nutzern abgefragt werden. Solche leistungsübergreifend immer wieder erhobenen Daten können durch Kodierung der Formulare auf Datenfeldgruppenebene identifiziert werden. Hierfür können exemplarisch Formulare aus einem Land (beispielsweise dem Federführer) verwendet werden, da bislang FIM Datenfeldbeschreibungen nicht in nennenswertem Umfang vorliegen, die eine solche übergreifende Betrachtung unterstützen würden.

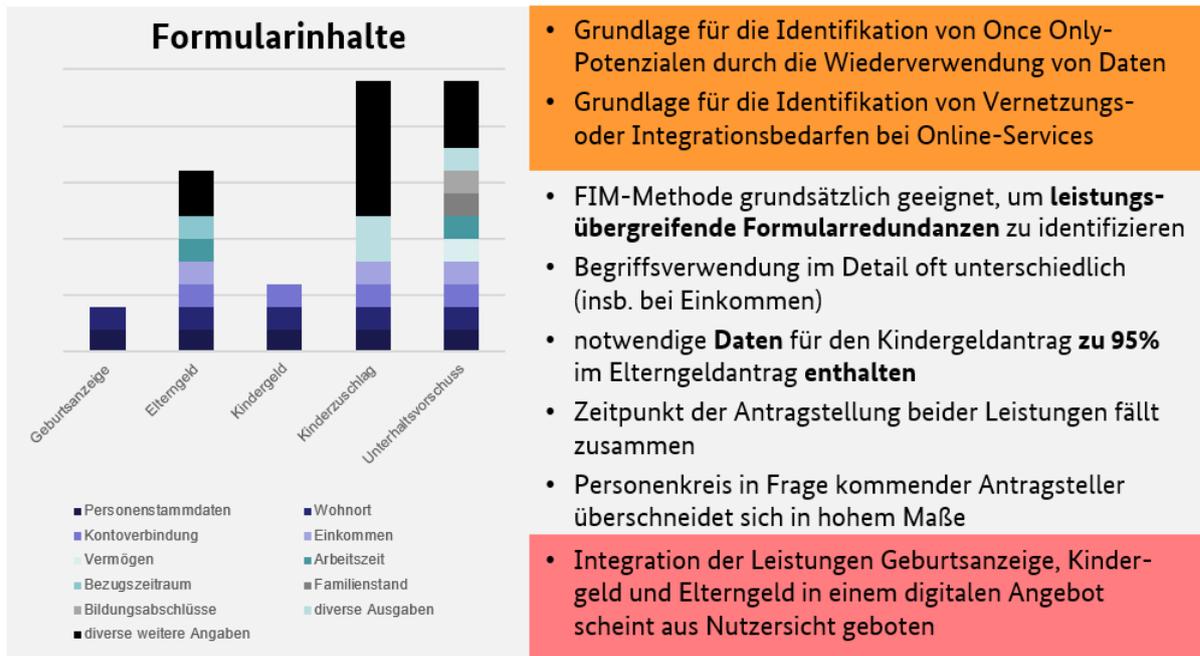


Abbildung 46 Exemplarische Analyse der leistungsübergreifend häufig erhobenen Datenfeldgruppen

In ähnlicher Form kann es ausreichen, erforderliche Nachweise für Leistungen stellvertretend in einem Land zu erheben. Abzugrenzen sind hierbei die obligatorischen Nachweise, welche für die Minimalvariante eines funktionsfähigen Services (MVP) notwendig sind (z. B. Geburtsurkunde beim Erstantrag auf Kindergeld), von fakultativen Nachweisen, die nur bei bestimmten Fallkonstellationen erbracht werden müssen (z. B. Schwerbehindertenausweis beim Kindergeldantrag für ein Kind mit Behinderung).

Die Anzahl der für eine Leistung erforderlichen Nachweise lässt Rückschlüsse auf die Bürokratiebelastung der Nutzer zu, da die Nachweise häufig erst von anderen Behörden eingeholt werden müssen.

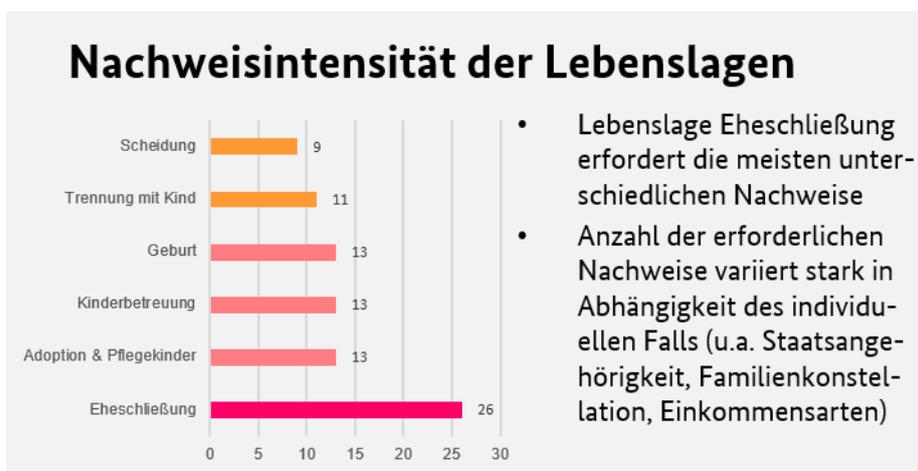


Abbildung 48 Exemplarische Analyse der Nachweisintensität von Lebenslagen

zahlreiche Nachweise von der Verwaltung bislang lediglich in Papierform ausgestellt werden (z.B. Geburtsurkunde).

Eine häufige Digitalisierungshürde sind zudem Formerfordernisse. Dazu zählen u.a. gesetzliche Schriftformerfordernisse sowie die persönliche Antragstellung. Dafür kann die Normenscreening-Datenbank (<https://normenscreening.bmi.bund.de>) genutzt werden.

6.2.3 Bemessungsgrundlagen und Verwaltungsprozess (für Laborleistungen)

Für Verwaltungsleistungen, die im Digitalisierungslabor fundiert nutzerorientiert gestaltet werden sollen, ist ein Verständnis der spezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Anspruchsvoraussetzungen, Bemessungslogik) erforderlich. Hierzu hilft eine Aufbereitung wesentlicher Eckpunkte im Rahmen der Ist-Analyse. So wurde im Pilotlabor Wohngeld z.B. eine Übersicht der Kriterien für einen Wohngeldanspruch (Abbildung 49).

Die Nachweisintensität kann darüber hinaus Rückschlüsse darauf zulassen, mit welchem Aufwand eine vollständige Digitalisierung des Antragsprozesses umgesetzt werden kann. Hintergrund ist, dass

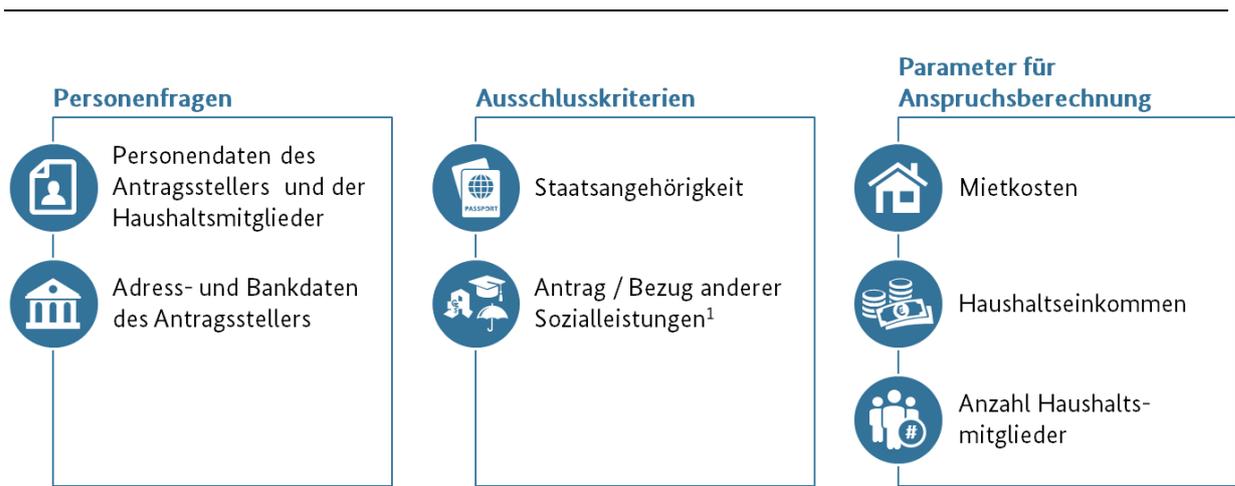
Formerfordernisse

- Grundlage für die Identifikation rechtlicher Digitalisierungshürden

Leistung	Schriftform	Weitere Formerfordernisse
Elterngeld	ja (§)	Papiernachweise
Kindergeld	ja (§)	Papiernachweise
Kinderzuschlag	ja (§)	Papiernachweise
Unterhaltsvorschuss	ja (§)	Papiernachweise, persönl. Antragstellung verlangt (nicht im §)

- zahlreiche Schriftformerfordernisse im Fachrecht
- Papiernachweise faktische Digitalisierungshürde für medienbruchfreie Prozesse, wenn diese nicht digitalisiert werden
- fachlich begründete Formerfordernisse ohne gesetzliche Grundlage (UhVorsch)

Abbildung 47 Exemplarische Analyse der Formerfordernisse



¹ Gilt für Sozialleistungen, bei denen Kosten der Unterkunft berücksichtigt wurden

Abbildung 49: Beispiel: Kriterien für Wohngeldanspruch

Darüber hinaus wurde die Bemessungslogik für das Wohngeld aufbereitet (Abbildung 50).

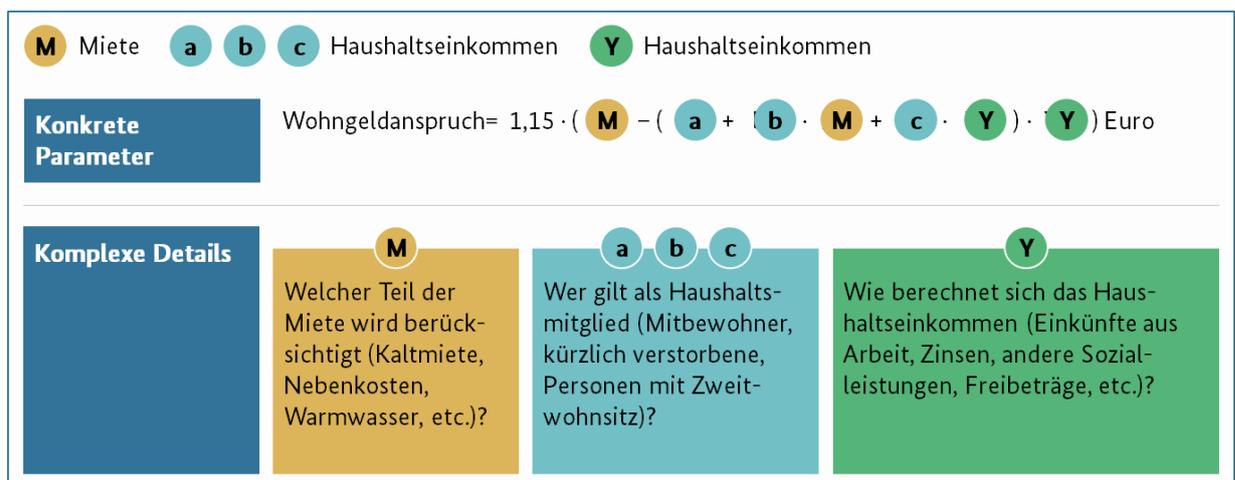


Abbildung 50: Beispiel: Aufbereitung Bemessungslogik Wohngeld

Eine für Digitalisierungslabore weitere wichtige Information zur Entwicklung eines nutzerfreundlichen digitalen Ziel-Prozesses ist die Analyse der aktuellen Abläufe innerhalb der öffentlichen Verwaltung sowie möglicher bestehender Schmerzpunkte aus Verwaltungssicht. Abbildung 51 beschreibt beispielhaft die verwaltungsinternen Prozessschritte bei der Bearbeitung von Wohngeldanträgen und zeigt die Schmerzpunkte aus Sicht der Vollzugsmitarbeiter auf.

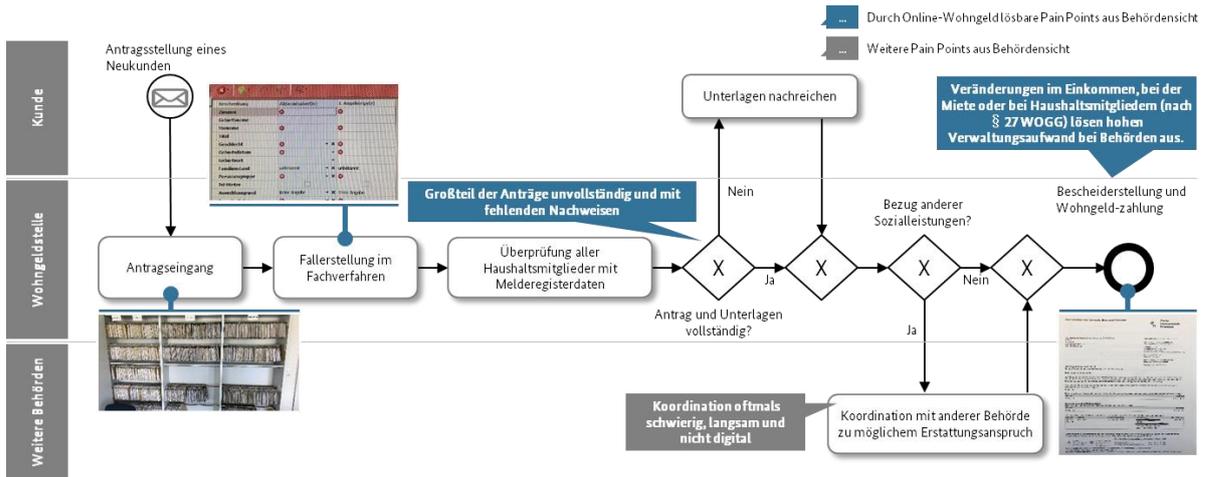


Abbildung 51: Behördliche Prozessschritte beim Erstantrag auf Wohngeld

Aus dieser Analyse verwaltungsinterner Prozesse können Implikationen für die Digitalisierung der jeweiligen Leistung abgeleitet werden wie z.B. technische Hürden der Umsetzung oder datenschutzrechtliche Fragen. Weiterhin kann versucht werden, durch die Einführung eines Online-Antrags auch Schmerzpunkte aus Verwaltungssicht zu beheben.

Die folgende Tabelle gibt mit Blick auf die unterschiedliche Priorität der Leistungen Hinweise, in welchem Umfang die einzelnen Merkmale in den Themenfeldern erhoben und analysiert werden sollten:

	Laborleistungen	Laborkandidaten	Mittlere Priorität	Depriorisiert
Zuständigkeit	Zuständige Regulations- und Vollzugsebene Zuständige Behörden in Bund, Ländern bzw. Kommunen Ist-Prozess in der Verwaltung Ggf. Anzahl zuständiger Behörden	Zuständige Regulations- und Vollzugsebene Zuständige Behörden in Bund, Ländern bzw. Kommunen Ggf. Anzahl zuständiger Behörden	Ggf. Zuständige Regulations- und Vollzugsebene	

Formulare	Erforderliche Stammdatenfelder Datenfeldgruppen und potenzielle Speicherorte (Register) Formerfordernisse	Datenfeldgruppen exemplarisch für ein Land/Kommune Formerfordernisse	Ggf. Datenfeldgruppen exemplarisch für ein Land/Kommune Formerfordernisse	
Nachweise	Obligatorische und fakultative Nachweise	Obligatorische Nachweise exemplarisch für ein Land	Ggf. obligatorische Nachweise exemplarisch für ein Land	

6.3 Technik

Die Schwerpunkte der Erhebung & Analyse im Bereich Technik liegen zum einen auf bestehenden Online-Services im Front-End und zum anderen auf den Fachverfahren und Registern im Back-End.

6.3.1 Verfügbare Online-Services

In einem ersten Schritt werden für priorisierte Leistungen bereits verfügbare Online-Services erhoben. Basis dafür können u. a. die Ergebnisse der bundesweiten OZG-Befragung aus dem Frühjahr 2018 sein, bei der Kommunen und Länder Online-Services gemeldet haben. Diese hat gezeigt, dass erst ein geringer Teil der Leistungen flächendeckend online verfügbar ist (etwa 5 Prozent). Für einen weiteren Teil von Leistungen gibt es mancherorts Online-Services, die jedoch nicht in der Fläche verfügbar sind oder auch nicht den gesamten Nutzerprozess digital ermöglichen. Zusätzlich zu den Befragungsergebnissen können Online-Services im Rahmen einer Online-Recherche erhoben, auf Basis des Reifegradmodells kategorisiert und in kommunale, landesweite und bundesweite Services unterschieden werden. Identifizierte Lösungen werden im OZG-Umsetzungskatalog ausgewiesen, sofern sie mindestens Stufe 3 des OZG-Reifegradmodells erfüllen. Wo angezeigt, sollten in diesem Zusammenhang auch umfassende Fachportale erhoben werden, die einen Lebens-/Geschäftslagen-umfassenden Anspruch haben und als Nukleus für die übergreifende Nutzerführung dienen können.

So wurde z.B. im Pilotlabor eine Übersicht darüber erstellt, in welchen Bundesländern bereits ein Online-Antrag für das Wohngeld verfügbar ist (Abbildung 52).

Bundesland	Online-Antrag verfügbar	Bundesland	Online-Antrag verfügbar
 Baden-Württemberg	✗	 Niedersachsen	✗
 Bayern	✗	 Nordrhein-Westfalen	✓
 Berlin	✗	 Rheinland-Pfalz	✗
 Brandenburg	✗	 Saarland	✗
 Bremen	✗	 Sachsen	✗
 Hamburg	✗	 Sachsen-Anhalt	✗
 Hessen	✗	 Schleswig-Holstein	✗
 Mecklenburg-Vorpommern	✓	 Thüringen	✗

In vielen Bundesländern (z.B. Sachsen, Berlin, BaWü) wird aktuell ein Online-Angebot erarbeitet

Abbildung 52: Digitalisierungsstatus Wohngeld (Stand Juni 2018)

Darüber hinaus wurden die bestehenden Lösungen entlang der Kundenreise analysiert und beschrieben. Abbildung 53 zeigt das Beispiel der digitalen Wohngeldlösung in Nordrhein-Westfalen.

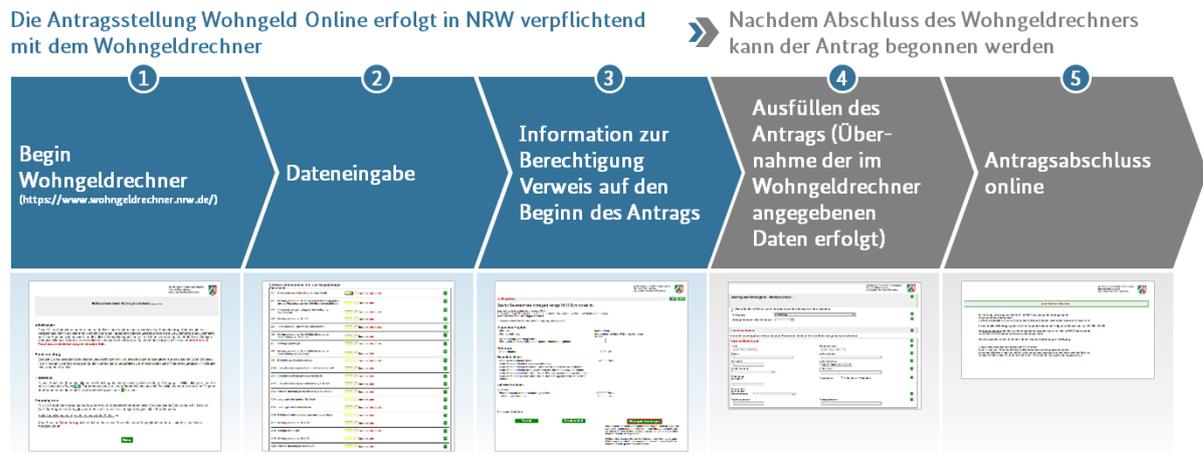


Abbildung 53: Beschreibung bestehender digitaler Wohngeld-Lösung Nordrhein-Westfalen

6.3.2 Fachverfahren und IT-Standards

In einem zweiten Schritt werden Back-End Fachverfahren und Register für besonders wichtige Leistungen im Themenfeld erhoben. Abbildung 54 zeigt am Beispiel des Pilotlabors Wohngeld, dass die eingesetzten Fachverfahren sich zwischen Bundesländern und sogar zwischen Kommunen innerhalb eines Bundeslandes unterscheiden können.

Wohngeld-Fachverfahren in Ländern und Kommunen



Abbildung 54: Eingesetzte Fachverfahren Wohngeld

In einer tieferen Analyse der Funktionsweise und des Leistungsumfangs ausgewählter Fachverfahren (Abbildung 55) zeigt sich im Beispiel des Wohngelds, dass z.B. einzelne Fachverfahren Front- und Backend integrieren, wohingegen an andere Länderportale Schnittstellen zu einem bzw. mehreren Fachverfahren angeschlossen sind.

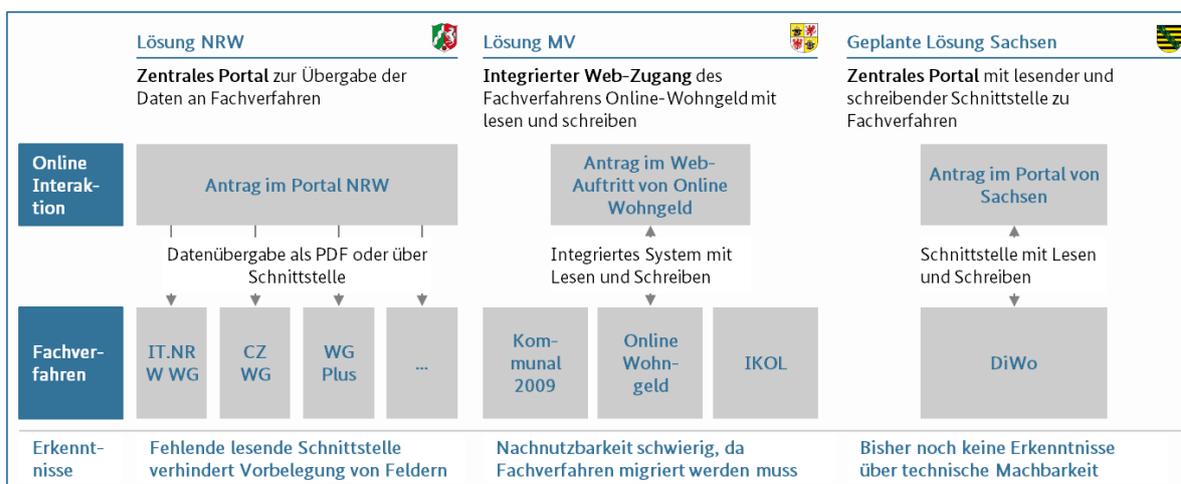


Abbildung 55: Vergleich Fachverfahren Wohngeld

Insbesondere Fachverfahren lassen sich oftmals nicht ohne weiteres recherchieren, weshalb hierfür die Unterstützung der an der Themenfeldplanung beteiligten Verwaltungspartner notwendig ist.

In einem dritten Schritt wird erhoben, inwieweit bereits Standards für Fachverfahrens-Schnittstellen entwickelt und umgesetzt sind.

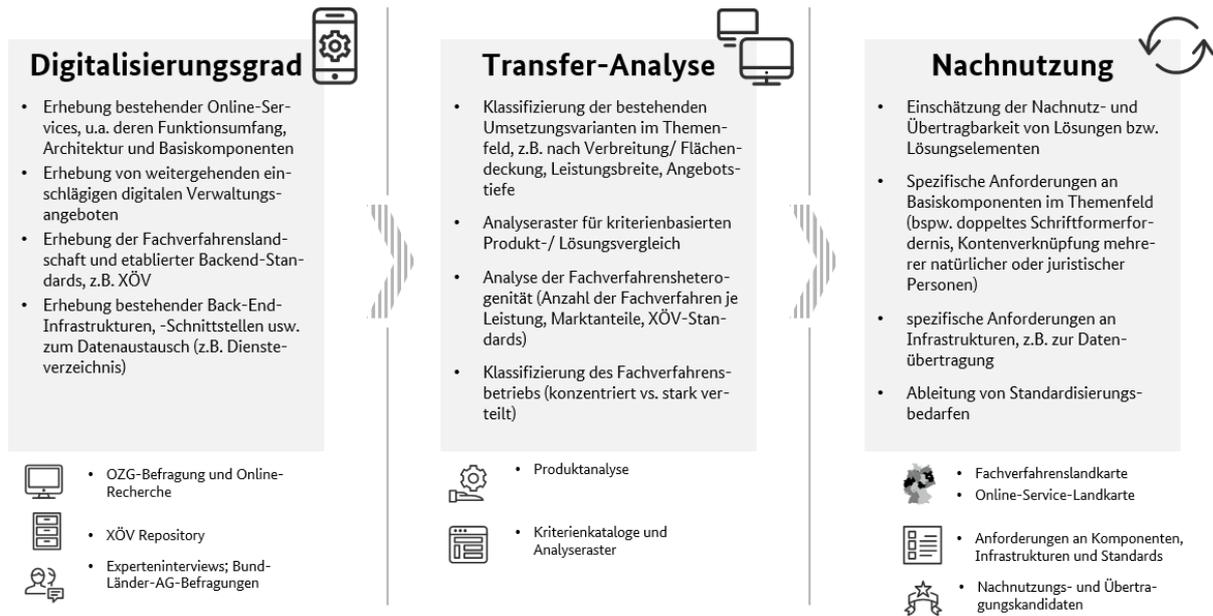


Abbildung 56 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse des Digitalisierungsgrads priorisierter Leistungen

Die folgende Tabelle gibt mit Blick auf die unterschiedliche Priorität der Leistungen Hinweise, in welchem Umfang die einzelnen Merkmale in den Themenfeldern erhoben und analysiert werden sollten:

	Laborleistungen	Laborkandidaten	Mittlere Priorität	Depriorisiert
Online-Services	Erhebung und Analyse bestehender Online-Services	Erhebung und grobe Analyse bestehender Online-Services	Grobe Erhebung von Online-Services	-
Fachverfahren	Überblick wichtiger Fachverfahren	Überblick wichtiger Fachverfahren	Ggf. Übergreifende Einschätzung der Fachverfahrenslandschaft	-
Standards	Einschlägige Fachstandards	Einschlägige Fachstandards	Ggf. einschlägige Fachstandards	

Die beteiligten Verwaltungspartner werden in die Qualitätssicherung der insgesamt erhobenen Daten eingebunden. Die Leistungen können hierfür je nach Expertise zwischen den Verwaltungspartnern aufgeteilt werden.

7 Design & Konzeption

Im Anschluss an die Erhebung, Analyse und Priorisierung der Leistungen im Themenfeld erfolgt in Vorbereitung auf die jeweilige Umsetzung eine Design- und Konzeptionsphase, die je nach Priorisierung der Leistungen unterschiedlich umfangreich ausfällt.

7.1 Vorgehen und Leitlinien für die Konzeption

Die Leistungen im Themenfeld werden in der Design- und Konzeptionsphase auf Basis der Erhebungen und Analysen (u.a. Zielgruppen, Personas, Antragsanlass) „Top down“ aus Nutzerperspektive entlang von einer oder mehreren Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* gruppiert. Für ausgewählte Leistungen höherer Priorität wird darüber hinaus ein leistungsspezifischer, nutzerzentrierter Soll-Prozess und eine entsprechende leistungsspezifische *User Journey* entworfen.

Bei Laborleistungen findet ein Neudesign des Nutzer-Prozesses und der Nutzererlebnisse durch ein interdisziplinäres Team statt, das in agiler Arbeitsweise im Digitalisierungslabor zusammenarbeitet.

Der Aufwand und die Ausarbeitungstiefe während der Designphase hängen im Wesentlichen von der Priorität der jeweils betrachteten Leistungen und den entsprechend angestrebten Endprodukten im Rahmen der Umsetzungsplanung ab (siehe auch Kapitel 5.3). Insbesondere findet für Laborleistungen schon eine komplette Ausdetaillierung von Elementen (z.B. FIM Datenfelder, Vorschlag Registeranbindungen) statt, die für andere Leistungen im Rahmen der Umsetzungsplanung lediglich im Sinne einer Auftragsbeschreibung für ein später durchzuführendes (Umsetzungs-)Projekt skizziert werden.

Zentrale Leitlinien für das Vorgehen in der Konzeptionsphase sind:

- **Nutzerzentrierung:** Bei der Konzeption digitaler Leistungen sollte der Nutzer im Sinne des übergreifenden Primats der Nutzerzentrierung stets im Fokus stehen. Insbesondere bei der Konzeption von Leistungen in Digitalisierungslaboren stellt deshalb regelmäßiges Nutzerfeedback und daran ausgerichtete, iterative Weiterentwicklung einen zentralen Baustein dar. Auch über Laborleistungen hinaus ist die Konzeption von Leistungen und Umsetzungsvarianten an aus den Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* abgeleiteten Nutzeranforderungen zu orientieren.
- **Wirkungsmaximierung:** Ziel jeder Neukonzeption sollte es sein, eine attraktive Online-Lösung zu entwickeln, die sowohl eine möglichst hohe Anzahl von Nutzern erreichen und

ansprechen kann als auch für die Nutzer und idealerweise auch den Vollzug mit deutlichen Arbeitserleichterungen und Vereinfachungen einhergeht.

- **Länderübergreifende Nachnutzbarkeit:** Bei der Konzeption digitaler Leistungen ist darauf zu achten, durch die möglichst frühzeitige Einbindung vieler Länder, Kommunen und weiterer wichtiger Stakeholder in den Designprozess eine breite (Nach-)Nutzung der erarbeiteten Artefakte zu ermöglichen. Darüber hinaus gilt es, lokal bereits bestehende, nutzerfreundliche digitale Elemente (z.B. Front-Ends) bestmöglich einzubinden bzw. Konzepte für deren flächendeckende Nachnutzung bereitzustellen.

7.2 Konzeption der Nutzerführung entlang von Lebens-/Geschäftslagen Journeys

Aufbauend auf den initialen Analysen und Workshops sind im Rahmen der Designphase in jedem Themenfeld übergreifende Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* zu identifizieren, die aus Nutzerperspektive zusammengehörige Leistungen sinnvoll bündeln⁴. Dafür werden Personas entwickelt, die die wichtigsten Nutzertypen für die Leistungen im Themenfeld greifbar machen und helfen, möglichst repräsentative Personen für die Mitarbeit bzw. das regelmäßige Feedback in den Digitalisierungslaboren auszuwählen. Als Grundlage für die Entwicklung der *Journeys*, Personas und orchestrierten Nutzerführung durch unterschiedliche Leistungen im Themenfeld dienen unter anderem typische soziodemografische, wirtschaftliche und situationsabhängige Merkmale der jeweiligen Zielgruppen der Leistungen. Insbesondere können Leistungen, die aus Nutzersicht zeitlich zusammenfallen und eine signifikante Daten- bzw. Nachweisredundanz aufweisen oft sinnvoll in einem integrierten, verschiedene Leistungen umfassenden Online-Service zusammengefasst werden.

⁴ Ausnahme ist das Themenfeld Querschnitt, dessen Charakter keine leistungsübergreifende *Journey* zulässt.

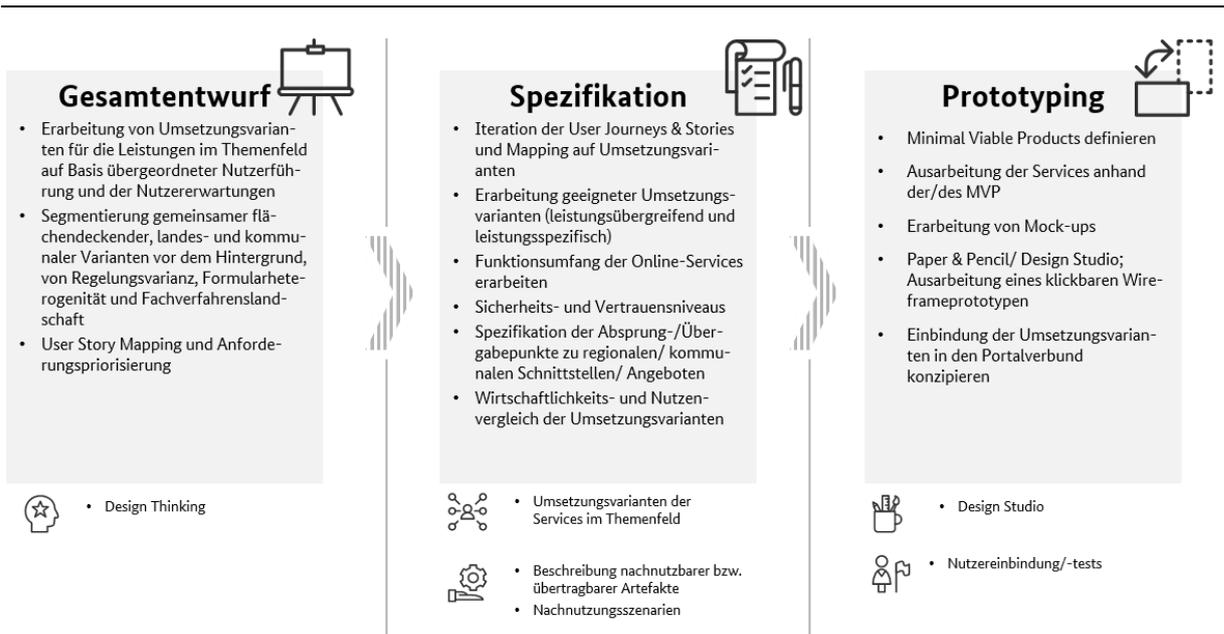


Abbildung 57 Mögliches Vorgehen für die Konzeption priorisierter Leistungen

In Laufe der Analysen können auch Leistungen aus anderen Themenfeldern als aus Nutzersicht essentielle Bestandteile eine Lebens-/Geschäftslagen *Journey* identifiziert werden. In diesem Fall ist eine enge Abstimmung der Konzeption mit dem jeweilig zuständigen Themenfeld sowie ggf. eine übergreifend gebündelte Nutzerführung in der Umsetzung anzustreben.

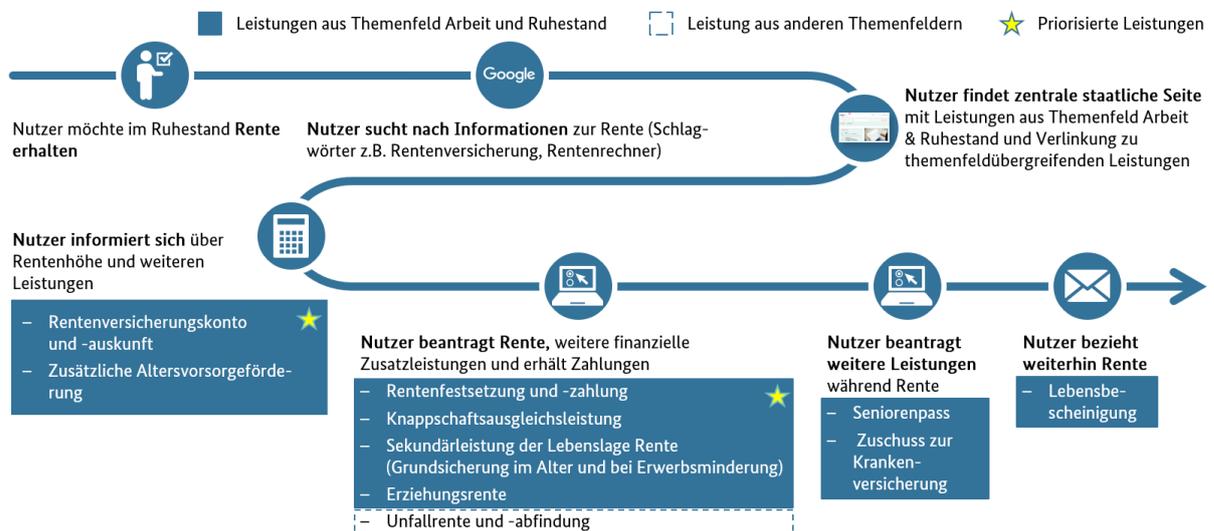


Abbildung 58 Schematische Darstellung einer übergreifenden Nutzerreise im Themenfeld „Arbeit und Ruhestand“ und entsprechend zugeordnete Leistungen (Entwurf)

Die Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* dienen als Basis für übergreifende Umsetzungskonzepte zur Nutzerführung und Orchestrierung von Services, die zur Verbesserung der Nutzerorientierung ggf. auch Online-Leistungen mit unterschiedlicher Vollzugsverantwortung bündeln. Hintergrund

ist, dass nicht nur einzelne Verwaltungsleistungen in sich oft hochgradig komplex sind, sondern insbesondere das Zusammenspiel mit anderen Leistungen dazu führt, dass Nutzer oft den Überblick verlieren, welche Leistungen ihnen zustehen bzw. welche Pflichten sie zu erfüllen haben.

7.3 Konzeption priorisierter Leistungen in Digitalisierungslaboren

Die Konzeption priorisierter Leistungen/Leistungsbündel erfolgt in Digitalisierungslaboren durch interdisziplinäre Teams mit Fach- und Digitalisierungsexperten aus Bund, Ländern und Kommunen, rechtlichen und technischen Experten, *UX Designern* sowie *Agile Coaches* – idealerweise unter Leitung eines „Product Owners“ als Projektleiter aus der öffentlichen Verwaltung.

7.3.1 Soll-Prozess

Der Soll-Prozess für die betrachtete Verwaltungsleistung wird typischerweise entlang der in der Ist-Analyse identifizierten Schmerzpunkte aus Nutzersicht erarbeitet. Abbildung 59 visualisiert, wie die in den Nutzerinterviews adressierten Schmerzpunkte im verbesserten Soll-Prozess adressiert werden.



Abbildung 59: Entwicklung Zielvision Wohngeld

7.3.2 Durchführen von Design-Thinking-Workshops

Am Anfang vieler agiler Digitalisierungsprojekte steht ein sogenannter Design-Thinking-Workshop, in dem gemeinsam mit Nutzern ein erster Entwurf eines Soll-Prozesses für die kritischen Punkte der betrachteten Verwaltungsleistung entwickelt wird. Die Design-Thinking-Workshops verfolgen zwei wesentliche Ziele. Zum einen soll eine nutzerfreundliche Zielvision für den betrachteten Prozess entwickelt werden. Zum anderen besteht ein großer Mehrwert des Workshops

in der direkten Interaktion von Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung und Nutzern. Diese Begegnungen bieten die Möglichkeit, Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung für die Nutzerbedürfnisse zu sensibilisieren und den Mehrwert direkten Kundenfeedbacks aufzuzeigen.

Im Folgenden werden die Vorbereitung, Ablauf und Endergebnisse eines Design-Thinking-Workshops beschrieben.

In der Vorbereitung auf den Design-Thinking-Workshop sollten zunächst die Teilnehmer festgelegt werden. Dabei werden alle Mitglieder des Digitalisierungslabors eingeladen, wobei der Design-Thinking-Workshop auch in einer Subgruppe durchgeführt werden kann. Unter den Workshop-Teilnehmern sollten neben Nutzern in jedem Fall User Experience-Designer und Experten von der Fachseite (sowohl auf Rechtsetzungs- als auch Vollzugsebene) vertreten sein. Für die Kleingruppenarbeit im Design-Thinking-Workshop sollten Gruppen von 5-10 Teilnehmern gebildet werden. Je Gruppe sollten ein Moderator und mindestens ein Nutzer teilnehmen. Die Nutzer sollten frühzeitig vor dem Workshop identifiziert und akquiriert werden. Bei der Akquise bestehen die wesentlichen Möglichkeiten in der direkten Einladung von Nutzern durch die Vollzugseinheit oder in der Beauftragung einer Agentur, die auf Kundenbefragungen spezialisiert ist. An Material sind neben Räumen, Stellwänden, Post-its und ausreichend Stiften vor allem zwei großformatige Poster je Kleingruppe vorzubereiten. Eines dient als Vorlage zur Identifikation der Schmerzpunkte im Status Quo (Abbildung 60), während das andere zur Erarbeitung des nutzerfreundlichen Zielprozesses verwendet wird (Abbildung 61). Sofern es möglich ist, kann die Identifikation der Schmerzpunkte im Status Quo durch eine vorbereitete Darstellung des Ist-Prozess unterstützt und beschleunigt werden.

Aktuelle Nutzerreise

Persona:

Emotionale
Reise

Berührungspunkte

Phasen der
Reise

Abbildung 60: Vorlage aktuelle Nutzerreise

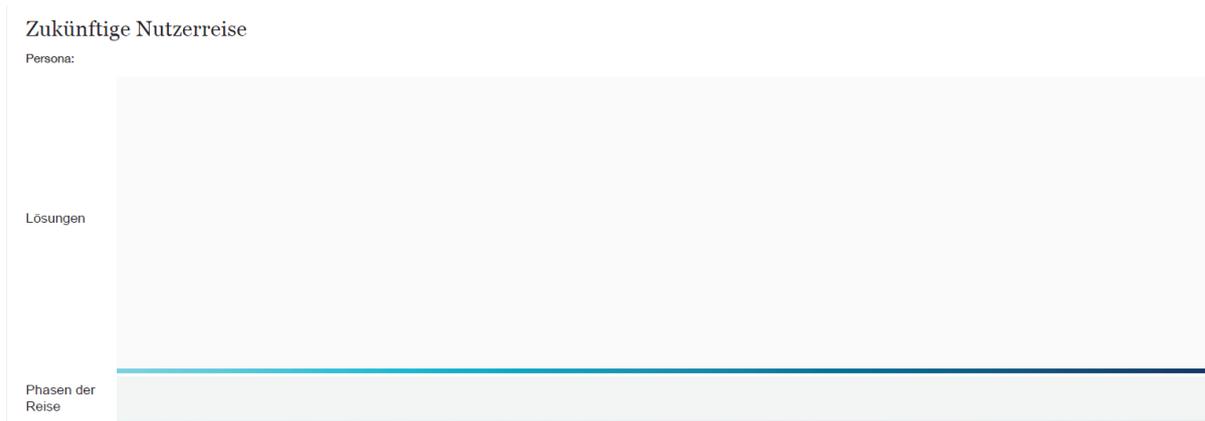


Abbildung 61: Vorlage zukünftige Nutzerreise

Für den Design-Thinking-Workshop sollte je nach Komplexität der betrachteten Prozesse und Größe der Gruppe ein Zeitrahmen von 4-6 Stunden eingeplant werden. Im Folgenden werden beispielhaft typische Elemente des Ablaufs beschrieben:

- Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer (Plenum, ca. 15 Minuten)
- Erläuterung der Methodik des Workshops (Plenum, 15-30 Minuten)
- Führen von Nutzerinterviews und Vorstellung der Nutzer (Kleingruppen, 30-40 Minuten)
- Identifikation der Schmerzpunkte in der Ist-Kundenreise (Kleingruppen, 30-60 Minuten)
- Erstellung der Soll-Kundenreise (Kleingruppen, 60-90 Minuten)
- Priorisierung der Kernelemente der Soll-Kundenreise (Kleingruppen, 15 Minuten)
- Skizzieren von Papier-Prototypen für die Kernelemente des erarbeiteten Soll-Prozess (60 Minuten)
- Feedbackrunde, Ausblick auf nächste Schritte und Verabschiedung (Plenum, ca. 30 Minuten)

Sofern der Workshop in mehreren Kleingruppen durchgeführt wird, sollte im Plenum eine kurze gegenseitige Ergebnispräsentation nach den jeweiligen Kleingruppenarbeiten geplant werden. In dieser geht es nicht um Vollständigkeit, sondern um eine kurze Vorstellung der wesentlichen Erkenntnisse und Ideen in unter drei Minuten je Gruppe.

Die Ergebnisse des Design-Thinking Workshops sind – abhängig vom genauen Format des Workshops – eine Sammlung der Schmerzpunkte aus Nutzersicht im Ist-Prozess, ein erster Ansatz für einen verbesserten Soll-Prozess sowie erste Skizzen für Prototypen entlang der identifizierten Schlüsselmomente aus Nutzersicht. Abbildung 62 visualisiert diese Ergebnisse am Beispiel des Design-Thinking-Workshops im Pilotlabor Wohngeld.

Vorgehensweise
Design-Thinking

Analyse IST-Journey

Erarbeitung SOLL-Journey

Papier-Prototypen der
SOLL-Journey

Ergebnisse



Identifikation der Pain-Points:

- **Unwissenheit** über Notwendigkeit und Zeitpunkt des Weiterleistungsantrags
- **Unverständlichkeit** der Formulierungen
- Notwendigkeit, den **Antrag jedes Mal von neu auszufüllen**
- **Unsicherheit** nach Antragsstellung

Schlüsselmomente der Lösung

- **Erinnerungsschreiben** vor Weiterleistungsantrag
- **Vorbefüllung** mit Daten des letzten Antrags
- **Einfache Formulierungen** im Antrag
- **Klare und Transparente Informationen** nach Antragsstellung über weiteren Verlauf

Skizzen der Schlüsselmomente

- **Visualisierung der SOLL-Journey** als Grundlage für die Erarbeitung einer Papierbasierten Lösung
- Grundlage für **weitere Kundebefragungen**



Abbildung 62: Übersicht Ergebnisse Design-Thinking Workshop Wohngeld

7.3.3 Erstellen von Klick-Prototypen

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Ist-Analyse sowie des in einem möglichen Design-Thinking-Workshop entwickelten Soll-Prozesses werden Klick-Prototypen durch UX-Design-Experten erstellt und in mehreren Iterationen mit Nutzern getestet. Dabei werden häufig drei verschiedene Reifegrade des Klick-Prototypen erstellt und getestet.

Im ersten Schritt werden Klick-Prototypen häufig als Papierskizzen, sogenannte Papier Prototypen, erstellt. Der Fokus der Papierskizzen liegt auf Art der Nutzerführung, Seitenaufbau, Kundenansprache und Fragenabfolge. Hierbei wird im ersten Schritt bewusst noch nicht der Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit, sprachliche Präzision und optische Merkmale gelegt. Die Papierskizzen können digitalisiert werden, sodass sich die Testnutzer z.B. auf einem Tablet-PC durch die Skizzen klicken und die geplante Abfolge der Seiten nachvollziehen können. Abbildung 63 zeigt eine Papierskizze am Beispiel des Weiterleistungsantrags für das Wohngeld.

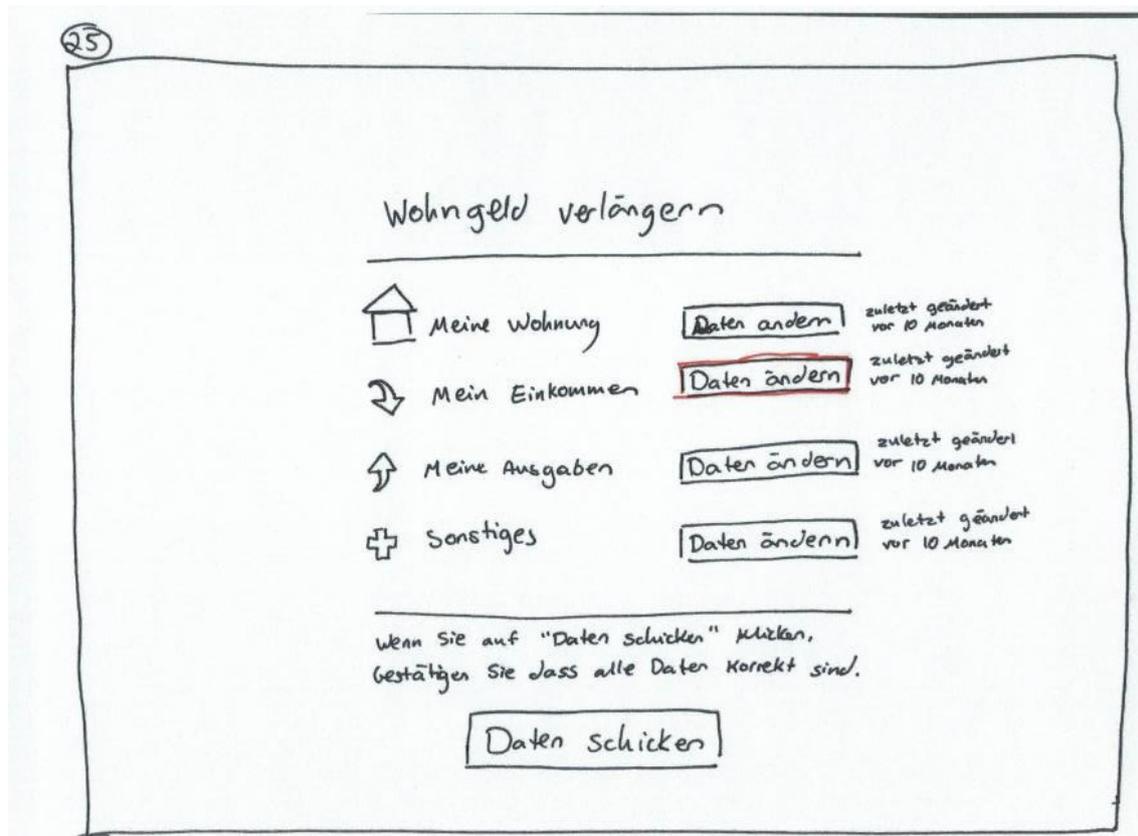


Abbildung 63: Papier-Prototyp Wohngeld Weiterleistungsantrag

Nach ersten Nutzertests werden in einem zweiten Schritt digitale Entwürfe (sogenannte *Wire Frames*) basierend auf den Papier-Prototypen und dem Kundenfeedback erstellt. Der Fokus liegt hierbei auf einem erstem digitalen Layout und einer inhaltlich vollständigen Testversion. Auch hier spielt eine ansprechende optische Darstellung noch keine wesentliche Rolle. Abbildung 64 zeigt die Startseite des digitalen Entwurfs für das Pilotlabor Wohngeld. Dieses Beispiel ist auch online abrufbar (Link: <https://mckinsey.invisionapp.com/share/8MIKVFQDE>; Passwort: wohngeld!2018)

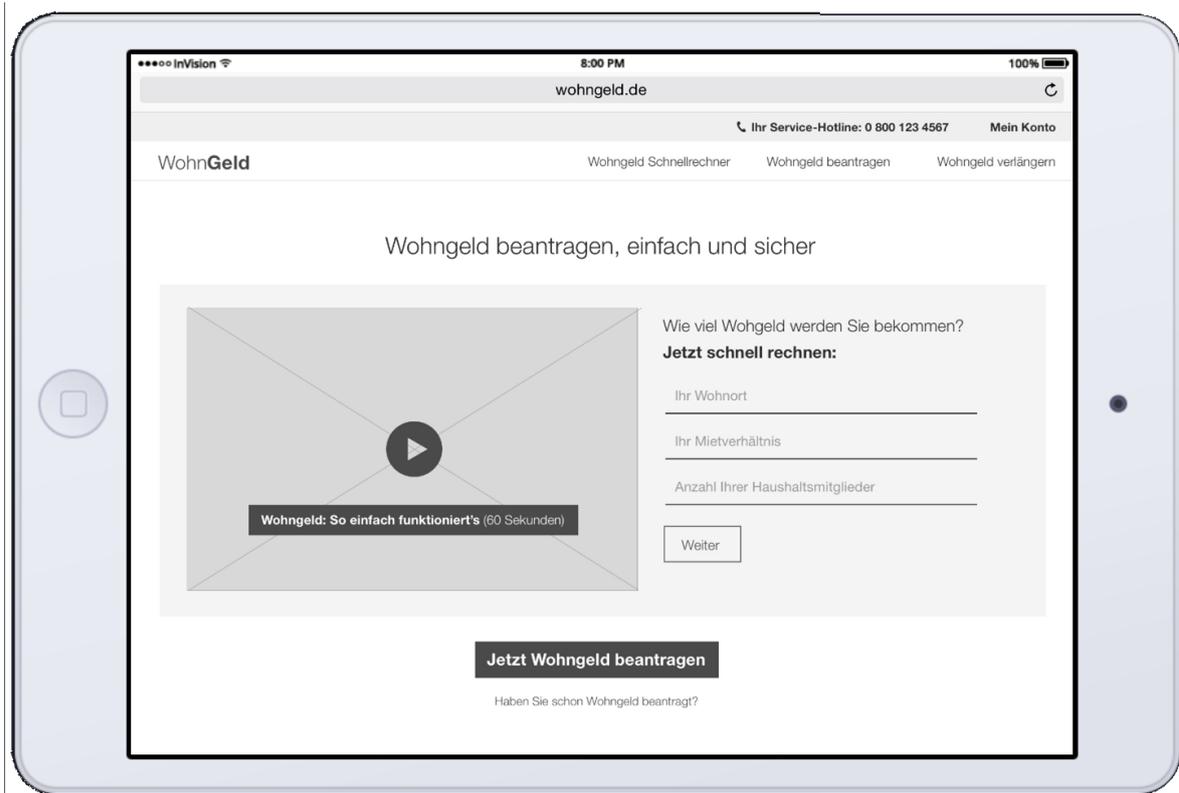


Abbildung 64: Digitale Entwürfe (Beispiel Wohngeld)

In ähnlicher Weise wird basierend auf den digitalen Entwürfen und dem erhaltenen Nutzerfeedback eine High-End Version des Prototypen erstellt. Dieser soll die echt wirkende digitale Lösung simulieren und für eine finale Runde Nutzertests verwendet werden, um auf der Basis weiter optimiert zu werden. Abbildung 65 visualisiert die High-End Version des digitalen Prototyps (Beispiel Wohngeld). Dieses Beispiel ist auch online abrufbar (Link: <https://mckinsey.invisio-napp.com/share/45JDE6TDX>; Passwort: wohngeld!2018ozg)

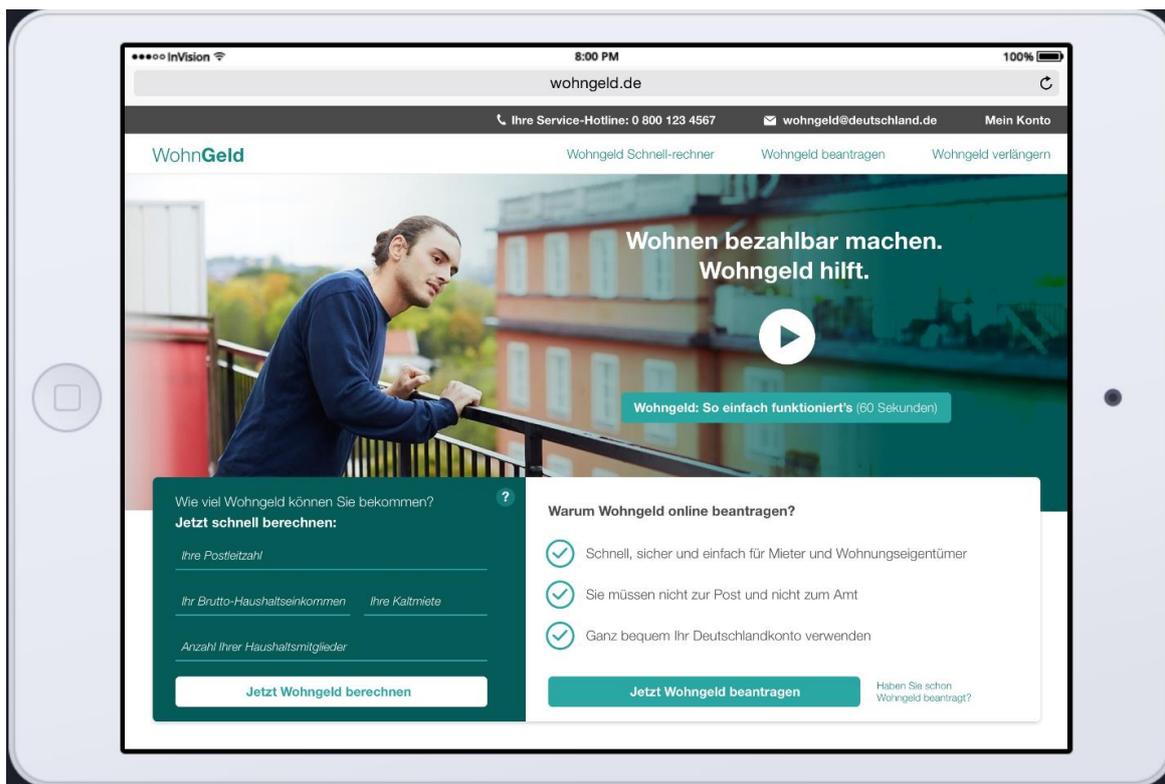


Abbildung 65: High-End Version digitaler Prototyp (Beispiel Wohngeld)

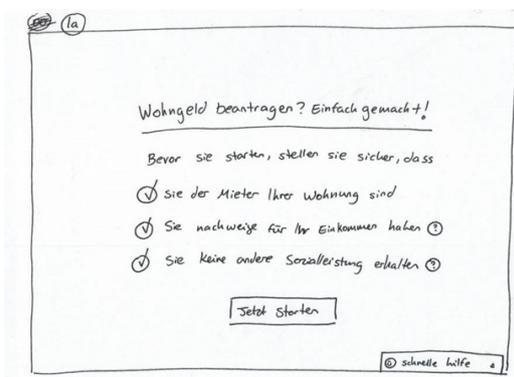
Der jeweilige Arbeitsstand des Klick-Prototypen sollte regelmäßig per E-Mail mit allen Laborteilnehmern geteilt und zudem regelmäßig im Steuerungskreis mit Rechts- und Vollzugsexperten abgestimmt werden.

7.3.4 Durchführen von Nutzertests

Wie im Vorherigen beschrieben, besteht eine wesentliche Aufgabe des Digitalisierungslabors in der Durchführung von Nutzertests für den entwickelten Arbeitsstand des Prototypen mit den identifizierten Personas. Nutzer werden hierbei in Einzelgesprächen durch die Papier-Prototypen geleitet und zu ihren Gedanken dazu befragt. Diese Gespräche werden in der Regel mit einer Gruppe von 5-10 Nutzern geführt, die möglichst unterschiedliche Profile der anfänglich identifizierten Personas für die jeweilige Verwaltungsleistung abbilden. Hierbei ist es möglich, aber nicht notwendig, dass die Zusammensetzung der befragten Nutzer über alle Iterationen hinweg unverändert bleibt. Die Nutzerinterviews dauern typischerweise etwa eine Stunde und werden durch einen Interviewer bzw. einen Interviewerin geführt. Diese Rolle kann entweder durch eine Agentur oder – nach einer kurzen Einführung in das Führen von Nutzerinterviews – durch ein Mitglied des Laborteams ausgefüllt werden. Sofern möglich, ist es hilfreich unter Berücksichtigung der jeweiligen Datenschutzbestimmungen, die Interviews per Video oder O-Ton zu dokumentieren. Im

Anschluss an die Interviews dokumentiert der Interviewer das wesentliche Nutzerfeedback entlang der Kundenreise durch die betrachtete Leistung. Abbildung 66 gibt ein Beispiel für die Dokumentation des wesentlichen Nutzerfeedbacks zur Startseite der Papierskizzen für den Wohngeldantrag. Typischerweise wird jede Ausbauvariante des Klick-Prototypen mindestens einmal getestet, sodass für komplexe Leistungen häufig mindestens drei Iterationen mit Nutzern durchgeführt werden. Die genaue Anzahl an Iterationen hängt von der Heterogenität des Nutzerfeedbacks ab. Wenn die Testnutzer konsistent positives Feedback geben sind für die jeweilige Ausbaustufe zunächst keine weiteren Tests erforderlich.

Papier-Prototyp zum Antragsbeginn



Testergebnis der Kundenbefragung

- Ein schneller **Überblick, ob Wohngeld grundsätzlich relevant ist, wird sehr geschätzt**, um über eine Antragstellung zu entscheiden
- Durch die **sehr einfache Anmutung entstehen keine Nutzungshemmungen**
- Vor dieser Seite wird jedoch eine Auswahl nach Antragsanlass gewünscht: Erstantrag, Weiterleistung oder Änderung

Weitere Nutzeranforderungen

- Auswahl nach Antragsanlass vorab

Abbildung 66: Dokumentation Nutzerfeedback am Beispiel Startseite der Papierskizzen Wohngeld

7.3.5 Übersicht der Endprodukte des Digitalisierungslabors

Die Endprodukte eines Digitalisierungslabors bilden die Basis für die Implementierung des erarbeiteten Konzeptes. Sie umfassen typischerweise die Darstellung des entwickelten Soll-Prozesses in Form des Klick-Prototypen und einer Prozessmodellierung auf Basis von BPMN, einen Umsetzungsplan, die FIM-Stamminformationen sowie weitere Informationen und Unterlagen. Die wesentlichen Endprodukte werden im Folgenden kurz erläutert.

Der *Klick-Prototyp* ist die erlebbare Repräsentation der digitalen Vision und dient zur Illustration gegenüber technischen Umsetzern und politischen Entscheidungsträgern. Er stellt einen linearen Standardprozess der am häufigsten vorkommenden Nutzerreise (sog. „Happy Path“) in Bezug auf die betrachtete Leistung dar.

Der *Soll-Prozess als Prozessmodellierung* ist eine technisch semantische Darstellung des erarbeiteten Zielprozesses. Zusammen mit dem Klick-Prototypen wird die Prozessdarstellung zur Entwicklung an den jeweiligen IT-Dienstleister übergeben. Im Pilotlabor Wohngeld wurde der Zielprozess

als detailliertes Prozessdiagramm modelliert. Anders als der Klick-Prototyp stellt die Prozessmodellierung nicht nur eine ausgewählte Nutzerreise („Happy Path“) dar, sondern detailliert die wesentlichen Geschäftsvorfälle. Sie führt dabei jedoch nicht alle Sonderfälle bis zum Ende aus, sondern fokussiert sich auf die Prozesse für die am häufigsten vorkommenden Geschäftsvorfälle. In Sonderfällen wird typischerweise auf eine manuelle Lösung verwiesen.

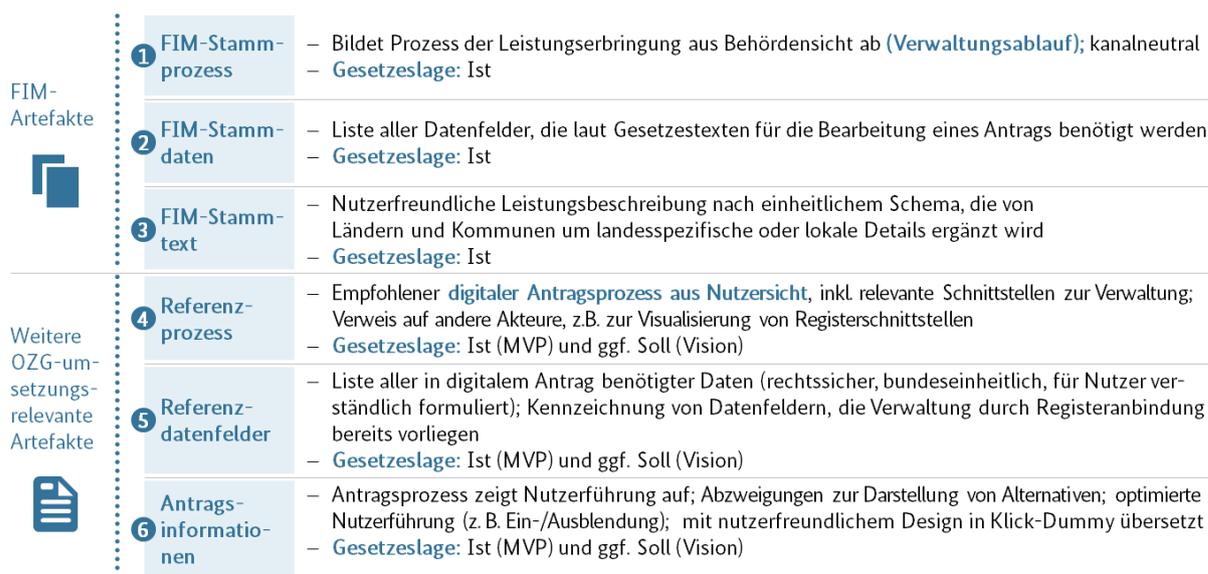


Abbildung 67 FIM-Stamm- und Referenzinformationen je Leistung

Die standardmäßigen *FIM-Stamminformationen* FIM-Stammtext, FIM-Stammdatenfelder und FIM-Stammprozesse dienen als rechtlich abgesicherte Grundlage der Arbeit im Digitalisierungslabor und werden im Hinblick auf die Bundesgesetze für alle Typ 1-3-Leistungen durch die Bundesredaktion erstellt. Für Leistungen in denen die Gesetzgebung bzw. ein Teil selbiger in den Bundesländern erfolgt, sind die benötigten FIM-Stamminformationen durch die FIM-Redaktionen der Bundesländer zu erstellen. Sie werden ergänzt durch die sogenannten Referenzdatenfelder, eine Liste aller im digitalen Antrag benötigten Daten (rechtssicher, bundeseinheitlich, für Nutzer verständlich formuliert). Darin werden jene Datenfelder gekennzeichnet, die der Verwaltung durch Registeranbindung bereits vorliegen. Abbildung 67 gibt einen Überblick über die je Leistung zu erstellenden FIM-Stamm- und Referenzinformationen.

Der *Umsetzungsplan* soll den Übergang der im Digitalisierungslabor konzipierten Lösung in ein Implementierungsprojekt und eine frühzeitige Inbetriebnahme des Minimalproduktes (MVP) sicherstellen. Er umfasst insbesondere die Definition eines Minimalproduktes, das bei aktueller Rechts- und Registerlage bzw. mit kurzfristig umsetzbaren Änderungen umgesetzt werden kann. Darüber hinaus umfasst der Umsetzungsplan die Erstellung einer zeitlichen Ablaufplanung der

Umsetzung sowie die Klärung eines Organisations- und Finanzierungsmodell für die Umsetzung der Leistung. Diese Themen werden im folgenden Kapitel „Vorbereitung der Umsetzung“ vertieft. Die Ausgestaltung und Elemente der Umsetzungsvorbereitung unterscheiden sich stark in Abhängigkeit davon, ob eine Länder-/Kommunen-individuelle oder -übergreifende Lösung entwickelt werden soll.

Weitere Endprodukte des Digitalisierungslabors umfassen – abhängig von der betrachteten Leistung – z.B. Rechts-/Infrastruktur-Anforderungen an die Registeranbindung, Anforderungen an die Schnittstelle zwischen Online-Antrag und Fachverfahren, sowie mögliche kurzfristige Verbesserungen des bestehenden Prozesses. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung und Pilotierung eines nutzerfreundlichen Papierantrags als Nebenprodukt des Digitalisierungslabors Wohngeld.

7.4 Konzeption der weiteren Leistungen im Themenfeld

Ausgehend von den Lebens-/Geschäftslagen *Journeys* in einem Themenfeld werden für ausgewählte weitere Leistungen Umsetzungskonzepte in Form von Leistungssteckbriefen erarbeitet. Auf Basis der übergeordneten Nutzerführung wird für diese Leistungen in einem ersten Schritt anhand des Nutzerprozesses der wesentliche Funktionsumfang skizziert. Anschließend werden die dafür geeigneten Umsetzungsvarianten erarbeitet. Für diese Umsetzungsvarianten werden auf Basis der bereits bestehenden relevanten Vorarbeiten die Umsetzungsanforderungen abgeleitet, insbesondere die Anforderungen an Basiskomponenten, Registerschnittstellen und Rechtsänderungsbedarfe.

7.4.1 Wesentlicher Funktionsumfang entlang des Nutzerprozesses

In einem ersten Schritt wird anhand des Nutzerprozesses, insbesondere der Nutzerkontakte und Leistungskategorien, der wesentliche Funktionsumfang skizziert. Hierfür werden auf Basis von typischen Nutzermerkmalen der Leistung Personas entwickelt. Für diese werden anhand der idealtypischen Phasen bzw. Leistungskategorien (1) Orientierung und Anliegenklärung, (2) Antragstellung, (3) Statusinformationen und Kontakt, (4) Bescheidzustellung, (5) Leistungsbezug, Veränderung und Überprüfung die Nutzerkontakte und -bedürfnisse identifiziert. Je nach Charakter der Leistung sind einzelne Phasen nicht relevant.

Phase/Leistungskategorie	Typische Nutzerkontakte und -bedürfnisse	Funktionsumfang
Orientierung und Anliegenklärung	Welche Leistungen helfen in meiner Situation? Ist die Leistung für mich einschlägig? Wie hoch ist der voraussichtliche Anspruch?	„Quick check“, Test-Rechner anhand von KO-Kriterien; Lebenslagenassistenten; Benachrichtigungen
Antragstellung	Welches Formular ist für mich einschlägig? Sind diese Datenfelder für mich relevant? Wo erhalte ich diesen Nachweis?	Antragsassistent; Datenübernahme aus Nutzer- oder Systemen der Verwaltung
Statusinformationen und Kontakt	Wie lange dauert die Bearbeitung noch? Habe ich alle notwendigen Angaben erbracht?	Status-Tracker
Bescheidzustellung	Ich möchte Widerspruch einlegen.	Rechtssicherer Rückkanal zur Behörde.
Leistungsbezug, Veränderung und Überprüfung	Ich muss/möchte Veränderungen meiner persönlichen Situation übermitteln. Der Bewilligungszeitraum läuft ab und ich möchte eine Verlängerung beantragen Wie lange habe ich noch Anspruch?	Wiederverwendung von Antragsdaten

Grundlage hierfür können insbesondere Experteninterviews mit Behördenvertretern, Nutzerbefragungen, rechtliche Vorgaben, Prozessmodelle, Leistungsbeschreibungen sein. Die dafür erforderlichen Zugänge stellen die in einem Themenfeld beteiligten Verwaltungspartner sicher.

Anhand der Nutzerkontakte und des erforderlichen Funktionsumfangs werden Anforderungen an den digitalen Service definiert und die zwischen Nutzer und Verwaltung auszutauschenden Nachrichten identifiziert.

7.4.2 Umsetzungsvarianten

Umsetzungsvarianten für Leistungen spezifizieren die territoriale Reichweite einer Lösung, die Form der Einbettung in Behörden-, Fach- oder Verwaltungsportale und die Nutzungsform. Grundsätzlich lassen sich drei Nutzungsformen unterscheiden: Webbrowser, App und Maschine-zu-Maschine-Schnittstelle. Je nach Nutzungsmuster einer Leistung weisen die Nutzungsformen gewisse Vorzüge auf. So haben Apps den Vorteil, dass Daten auf dem Gerät des Nutzers gespeichert werden können, was datenschutzrechtlich vorteilhaft ist, da sie in der Nutzersphäre liegen. Dadurch eignen sich Apps insbesondere für Leistungen mit mehrfachen Verwaltungskontakten, in deren Rahmen identische oder ähnliche Daten erforderlich sind, wie beispielsweise bei Verlängerungs- oder Weiterleistungsanträgen. Mobile Apps sind hingegen aufgrund des kleinen Bildschirms und der kleinen Tastatur nur bedingt geeignet für umfangreiche Anträge die eine hohe Zahl von Nutzereingaben erfordern. Maschine-zu-Maschine (M2M)-Schnittstellen, ermöglichen intermediäre Geschäftsmodelle, indem Drittanbieter Programme entwickeln können, insbesondere mobile Apps, Desktop-Anwendungen und Webbrowser-Applikationen, aber auch smarte Devices, die diese Schnittstellen zum Datenaustausch mit den Behörden verwenden. M2M-Schnittstellen eignen sich dementsprechend insbesondere dann, wenn Verwaltungsleistungen im engen Zusammenhang mit privatwirtschaftlichen Leistungen stehen, sodass Dritte Services anbieten können, die sowohl private als auch öffentliche Dienstleistungen abdecken (z.B. Umzug, Sterbefall, Export, Kfz-Erwerb), und wenn Daten in der Nutzersphäre bereits digital vorliegen und für Verwaltungskontakte wiederverwendet werden können. Letzteres ist häufig bei Leistungen für Unternehmen der Fall, bei denen relevante Daten für Kontakte u.a. mit der Steuerverwaltung, Sozialversicherungen und Statistikbehörden in der Unternehmens-IT vorliegen und dafür in großem Umfang bereits heute über Schnittstellen weitgehend automatisiert verwendet werden. Je nach Verwaltungsleistung kann es aufgrund heterogener Nutzergruppen und unterschiedlicher Nutzungsvoraussetzungen der Fall sein, dass mehrere Nutzungsformen parallel notwendig sind. Allerdings wirkt sich die Gestaltung der digitalen Lösung auch auf die Eignung der unterschiedlichen Nutzungsformen aus: Werden Daten nicht länger umfangreich im Front-End beim Nutzer erhoben, sondern aus Registern der Verwaltung abgerufen, können selbst umfangreiche Anträge mobil genutzt werden, da die Nutzereingaben erheblich reduziert werden.

In Bezug auf die territoriale Reichweite lassen sich grundsätzlich die drei föderalen Ebenen bundesweit, landesweit, kommunal unterscheiden. Davon weichen Leistungen ab, die beispielweise von Krankenkassen erbracht werden. Für die Erbringung eines großen Teils der Leistungen sind

im deutschen föderalen System die Kommunen zuständig, sodass grundsätzlich auch hier die digitalen Services umgesetzt und angeboten würden. Allerdings vervielfachen sich dadurch unter Umständen auch die Umsetzungsaufgaben, da auf kommunaler Ebene oft eine hohe Zahl von Behörden für bestimmte Leistungen zuständig ist. Aus Effizienz- und Nutzerfreundlichkeitsgesichtspunkten kann es deshalb sinnvoll sein, Services gebündelt umzusetzen. Eine solche Bündelung kann auf unterschiedlichen Wegen erzielt werden, beispielsweise indem Services flächendeckend für ein Land oder bundesweit in einem Antragsmanagement umgesetzt und die Daten zur Bearbeitung der Leistungen an die zuständigen Behörden übermittelt werden oder indem die Services von den Herstellern der jeweiligen Fachverfahren umgesetzt werden. Für eine solche gebündelte Umsetzung gelten allerdings gewisse Voraussetzungen: So ist die technische Komplexität solcher Lösungen nur schwer zu beherrschen, wenn das zugrundeliegende Recht stark unterschiedlich ist. Günstige Grundvoraussetzungen liegen dementsprechend immer dann vor, wenn bundes- bzw. landesweit einheitliches Recht angewendet werden muss. Günstig sind die Voraussetzungen auch dann, wenn die Datenaustausche zwischen Front-End und Back-Ends oder zwischen Back-Ends verschiedener Behörden bereits in großem Umfang standardisiert sind.

Bei der Frage nach der geeigneten Form der Einbettung eines Services lassen sich idealtypisch Single Service-Lösungen (z.B. www.bafoegonline.bva.bund.de), Behördenportale (z.B. www.arbeitsagentur.de) und Fach- (www.elster.de) bzw. Lebenslagenportale (z.B. www.familienportal.de) unterscheiden. Die Einbindung in den Portalverbund ist obligatorisch. Bezogen hierauf stellt sich allerdings die Frage der Integrationstiefe, also ob ein Service unmittelbar im Verwaltungsportal umgesetzt werden kann oder ein Absprung auf unmittelbar im Fachportal oder mit geeigneten Unterstützungsinstrumenten (z.B. personalisierter Assistent, der anhand von Nutzermerkmalen auf verwandte Leistungen verweist; Test-Rechner). Eine Single Service-Lösung ist grundsätzlich dann geeignet, wenn eine Leistung aus Nutzersicht isoliert von anderen Leistungen genutzt wird. Ist die Leistung hingegen eingebettet in eine komplexere Lebenssituation, eignet sich eine Umsetzung in einem Fach- oder Lebenslagenportal. Auch hier gibt es, ähnlich wie bei allgemeinen Verwaltungsportalen, unterschiedliche Integrationstiefen. Aus Nutzersicht sollte aber in allen Fällen, in denen eine leistungs- bzw. behördenübergreifende Orchestrierung erforderlich ist, eine Schicht zwischen dem Online-Service und dem allgemeinen Verwaltungsportal vorgesehen werden, die Nutzer unterstützt und leitet.

Die folgende Abbildung bietet eine idealtypische Übersicht von territorialer Reichweite und der Einbettung des Services für eine Leistung.

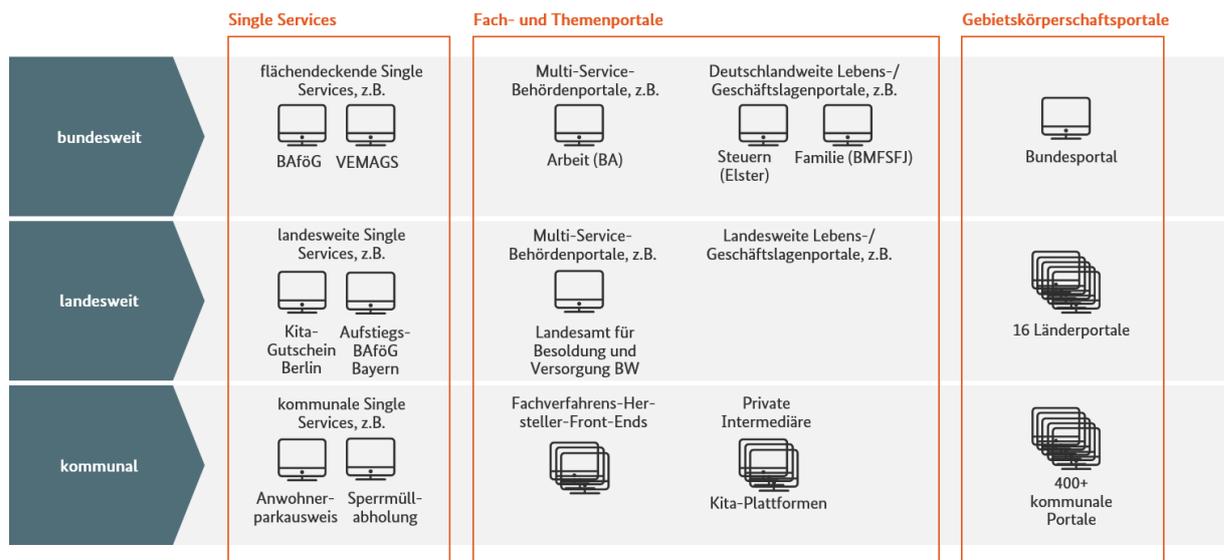


Abbildung 68 Umsetzungsvarianten für digitale Services nach Flächendeckung und Leistungsbreite

Ausschlaggebend für die Konzeption der Umsetzungsvarianten einer Leistung ist der Nutzerprozess und welche einzelnen Nutzerprozessschritte unterstützt werden sollen. Vor diesem Hintergrund sollten folgende Kriterien für die Wahl der Umsetzungsvariante berücksichtigt werden und in die Begründung der Auswahl einfließen:

- Ist der Nutzerprozess durch wiederkehrende Kontakte im Zeitablauf mit identischen oder ähnlichen Daten gekennzeichnet, legt das eine Umsetzung als App und/oder eine enge Anbindung an die Fachverfahren nahe (z.B. durch Umsetzung Front-Ends durch Fachverfahrens-Hersteller).
- Ist die Leistung Bestandteil einer Lebenssituation mit zahlreichen Bezügen zu anderen Leistungen, bietet sich eine gebündelte Umsetzung in einem Fachportal an. Generell sind alle Verwaltungsleistungen entsprechend den Vorgaben zum Portalverbund in die Verwaltungsportale aufzunehmen.
- Wird für eine Leistung bundesweit einheitliches Recht angewendet, sollte aus Nutzerperspektive und unter Effizienzgesichtspunkten die Möglichkeit eines bundesweit flächendeckenden Service geprüft werden.
- Weist die Zielgruppe einen hohen Digitalisierungsgrad auf und die relevanten Daten liegen bereits digital vor (direkt beim Nutzer oder bei Intermediären), eignet sich eine M2M-Schnittstelle.

Unabhängig von der konkreten Umsetzungsvariante ist immer die anderweitige Nachnutzung auf Basis von FIM vorzusehen.

7.4.3 Relevante Vorarbeiten

Relevante Vorarbeiten können sich auf das Front-End beziehen (z.B. digitale Services, FIM Leistungsbeschreibungen, FIM Datenfelder), IT-Standards sein (z.B. XÖV, Elster usw.), Middleware-Infrastrukturen sein (z.B. DVDV, BRIS) oder im Back-End der Verwaltung liegen (z.B. FIM Prozesse, Register).

Die relevanten Vorarbeiten werden daraufhin analysiert, inwieweit sie bereits den erforderlichen Funktionsumfang abdecken bzw. welche Lücken noch bestehen. Notwendig in diese Betrachtung einzubeziehen und zu berücksichtigen sind:

- Nutzerfreundliche digitale Services: Sind diese grundsätzlich nachnutzbar bzw. übertragbar? Decken sie die Anforderungen des OZG und die Nutzeranforderungen ab?
- FIM Leistungsbeschreibungen, Datenfelder und Prozesse: Liegen diese in erforderlichem Umfang und Aktualität vor?
- Basiskomponenten: Sind die erforderlichen Funktionen in der Road Map der KG Portalverbund bereits vorgesehen?
- IT-Standards: Inwieweit decken einschlägige und etablierte Standards bereits die auszutauschenden Nachrichten aus?
- Relevante Register: Weisen die relevanten Register bereits die erforderlichen Schnittstellen auf?
- Middleware: Existiert eine Infrastruktur, über die Daten zwischen Front-End und Back-End ausgetauscht werden können (falls erforderlich)?
- Fachverfahrenslandschaft: Weisen die Fachverfahren bereits Schnittstellen für den Datenaustausch zwischen Front-End und Back-End auf?

Aus dem Abgleich der bestehenden Vorarbeiten und dem erforderlichen Funktionsumfang leiten sich die Umsetzungsanforderungen ab.

7.4.4 Umsetzungsanforderungen

Zur Vorbereitung der nutzerfreundlichen Digitalisierung der Leistungen werden abschließend die Umsetzungsanforderungen systematisch erfasst. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Anforderungen an:

- FIM-Stamminformationen: Insbesondere FIM Datenfelder für die Erfassung der erforderlichen Daten beim Nutzer.

-
- Datenaustauschstandards: (Weiter-)Entwicklungsbedarf von Datenaustauschstandards, insbesondere zwischen Front-End und Back-End. Sollte es keine relevanten Datenaustauschstandards geben, ist die Datenübergabe mit XFall vorzusehen.
 - Vertrauensniveau und Schutzbedarf: Feststellung anhand der Handreichung des IT-Planungsrates
 - Registerschnittstellen: Erforderliche Registerschnittstellen für Standard-Datenfeldgruppen (z.B. Meldeadresse, Kontoverbindung, Familienverhältnisse), damit diese nicht länger vom Nutzer eingegeben werden müssen.
 - Basiskomponenten und Querschnittsdienste: Fachspezifische Anforderungen an bestehende und zusätzlich notwendige Basiskomponenten und Querschnittsdienste (z.B. mglw. für Status-Updates, *Push-Notification*, doppeltes Schriftformerfordernis)
 - Rechtsänderungen: Diese können sich auf Digitalisierungshürden (u.a. Schriftformerfordernisse, papiergebundene Nachweise) beziehen oder für den Abruf von Daten aus Registern erforderlich sein.

Die Anforderungen an Basiskomponenten, Registerschnittstellen und Rechtsänderungen werden von den Federführern eines Themenfelds in einem Tool für das Anforderungsmanagement erfasst, das im Rahmen des Digitalisierungsprogramms bereitgestellt wird.

Für die Konzeption von Laborkandidaten ist je nach Charakter der Leistung vorzusehen, dass auf Basis der Erhebung & Analyse im Rahmen des Themenfelds Vorschläge für die Umsetzungskonzeption erarbeitet werden, die anschließend im Rahmen von Experteninterviews und je nach Bedarf bis zu zwei Workshops mit zuständigen Behörden, Fachverfahrensherstellern, IT-Dienstleistern, GK FIM, Standardisierungsgremien und Bund-Länder-Arbeitsgruppen zu validieren.

Bei Leistungen mittlerer Priorität werden die Anforderungen an FIM-Stamminformationen (insbesondere FIM Datenfelder) identifiziert, die in der anschließenden Umsetzung erstellt werden müssen. Für depriorisierte Leistungen ist lediglich kurz zu begründen, warum diese nicht weiter betrachtet wurden.

8 Umsetzungsplanung und -vorbereitung

Im Rahmen der Umsetzungsplanung werden Ausbaustufen für die Services definiert, die Umsetzungsanforderungen priorisiert, um daraus eine zeitliche Taktung abzuleiten, die relevanten Akteure für die Umsetzung identifiziert und die Aufwände und Gesamtkosten der Umsetzung abgeschätzt.

8.1 Definition des Minimalproduktes (MVP) und Ausbaustufen

Mit Blick auf die gesetzliche Umsetzungsfrist haben die Umsetzungsanforderungen, die für die OZG-Konformität notwendig sind, grundsätzlich die höchste Priorität. Die weiteren Umsetzungsanforderungen sind als Ausbaustufen vorzusehen. Ausbaustufen werden sowohl hinsichtlich der Funktionalität (u.a. Fachverfahrensanbindung, Status-Updates, Rückkanal, Registeranbindung) als auch mit Blick auf die Leistungsbreite (1. MVP/Happy Path, weitere Antragsvarianten, weitere Leistungen) spezifiziert.

Im ersten Schritt der Umsetzungsvorbereitung ist der genaue Umfang des Minimalproduktes zu definieren. Hierbei können sowohl im Hinblick auf den Funktionsumfang der entwickelten Lösung als auch in Bezug auf die Schnittstellen zu Registern und Fachverfahren Abstufungen vorgenommen werden. Eine typische Minimalversion ist eine digitale Lösung für einen häufig vorkommenden Geschäftsvorfall einer Leistung – in Bezug auf das Pilotlabor Wohngeld ist dies zum Beispiel der Erstantrag. Darüber hinaus werden die jeweiligen Fachverfahren im MVP häufig noch nicht an das Front End angebunden, sondern die Lösung beinhaltet zunächst nur das Front-End zur Datenübermittlung und zum Dokumentenupload. Die Nutzerdaten kommen im ersten Schritt häufig noch als XML- oder PDF-Datei bei den jeweiligen Anwendern an. Abbildung 69 visualisiert, dass das Minimalprodukt im Pilotlabor Wohngeld zunächst noch keine automatisierte Schnittstelle zu Fachverfahren beinhaltet.

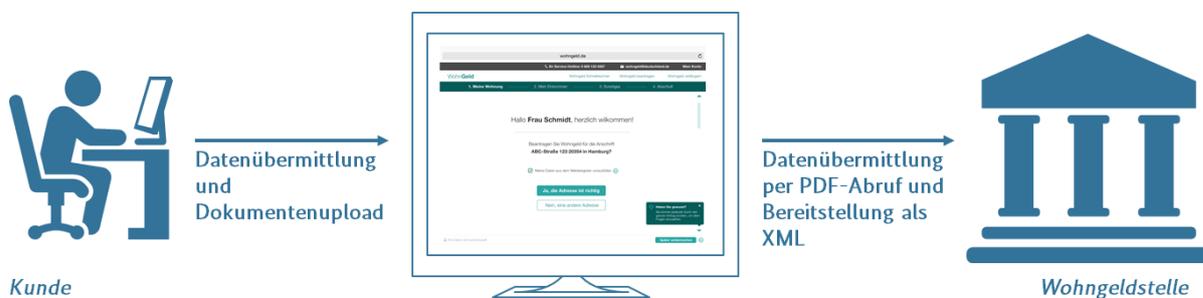
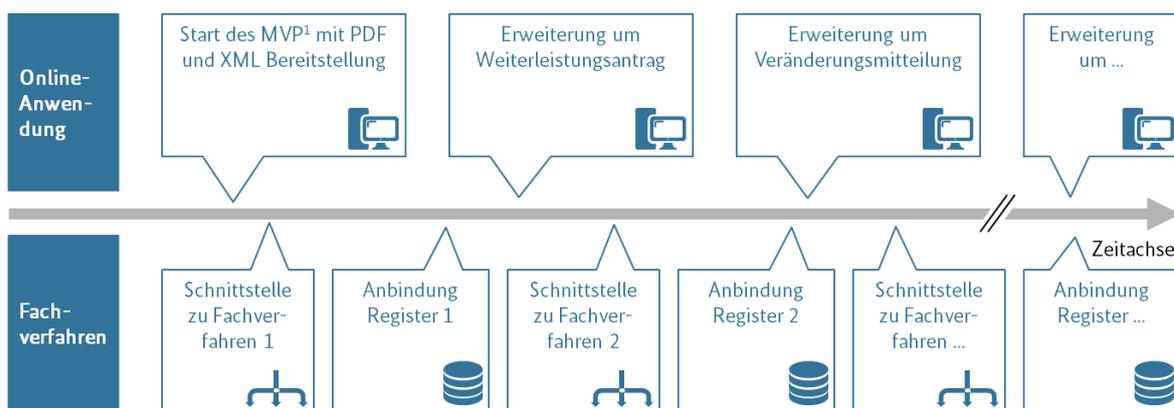


Abbildung 69: Minimalprodukt (MVP) Wohngeld

Nach Umsetzung des Minimalproduktes sollte die implementierte Lösung entlang der beiden Dimensionen Funktionsumfang und Schnittstellen schrittweise weiterentwickelt werden. So kann der Funktionsumfang des Minimalproduktes Schritt für Schritt erweitert werden. Bezieht sich das Minimalprodukt zum Beispiel auf einen Erstantrag, können in den nächsten Schritten ein Weiterleistungsantrag oder Veränderungsmittelungen hinzugefügt werden. Im Hinblick auf die Schnittstellen sollten im Laufe der Implementierung nach und nach weitere Fachverfahren und Register angebunden werden. Abbildung 70 visualisiert die geplante Weiterentwicklung des Minimalproduktes im Pilotlabor Wohngeld.



1 MVP: Minimal funktionsfähiges Produkt (entspricht der Referenzimplementierung) – Entscheidung des Steuerungskreises: Erstantrag auf Wohngeld

Abbildung 70: Schematische Darstellung der Erweiterungen des Minimalproduktes Wohngeld

8.2 Anforderungen an Datenaustauschstandards und Registeranbindung

Für die Identifikation der erforderlichen Registerschnittstellen ist eine Analyse aller im entwickelten Nutzerprozess erhobenen Daten im Hinblick auf die Verfügbarkeit in Registern erforderlich. Das Ergebnis dieser Analyse lässt eine Aussage über die Register mit den meisten relevanten Daten zu, deren Anschluss an die konzipierte Lösung eine besonders große Vereinfachung für Nutzer mit sich bringt. Neben der bloßen Anzahl an relevanten Daten sind zur Priorisierung von Registern zum Anschluss an die digitale Lösung auch Kriterien wie die Komplexität der in einem Register verfügbaren Daten sowie die rechtliche und technische Umsetzbarkeit eines Anschlusses des Registers ausschlaggebend. Abbildung 71 stellt die Priorisierung der anzubindenden Register im Pilotlabor Wohngeld dar. Hier wurden die zentrale Steuerdatei und das Melderegister als zentrale, standardisierte Register mit hoher Überschneidung zu den Datenfeldern im Wohngeldantrag zum Anschluss an die digitale Lösung priorisiert.

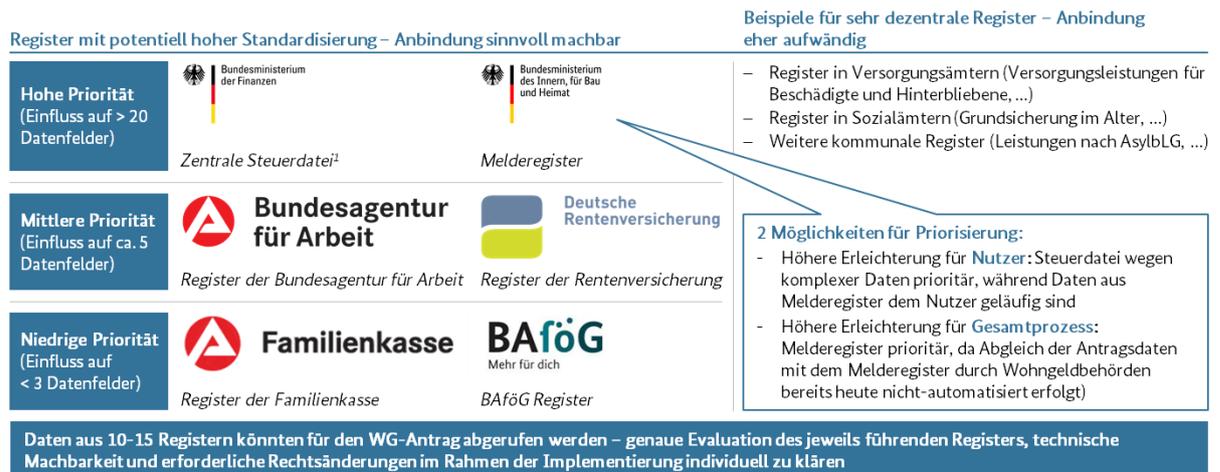


Abbildung 71: Übersicht Analyse Registeranbindung Wohngeld

Die für die jeweiligen Datenfelder einer Leistung relevanten Register werden auch im Ablaufdiagramm der jeweils betrachteten Leistung dargestellt. Es ist in das Front-End ("was der Nutzer sieht") und Register ("was im Hintergrund passiert") aufgeteilt. Das jeweilige Register wird gemeinsam mit den daraus zu befüllenden Datenfeldern aufgeführt und mit den Datenfeldern im Front-End verknüpft. Für die Implementierung stehen somit detaillierte Informationen zur Verfügung, welches Datenfeld potenziell aus welchem Register befüllt werden kann (Abbildung 72).

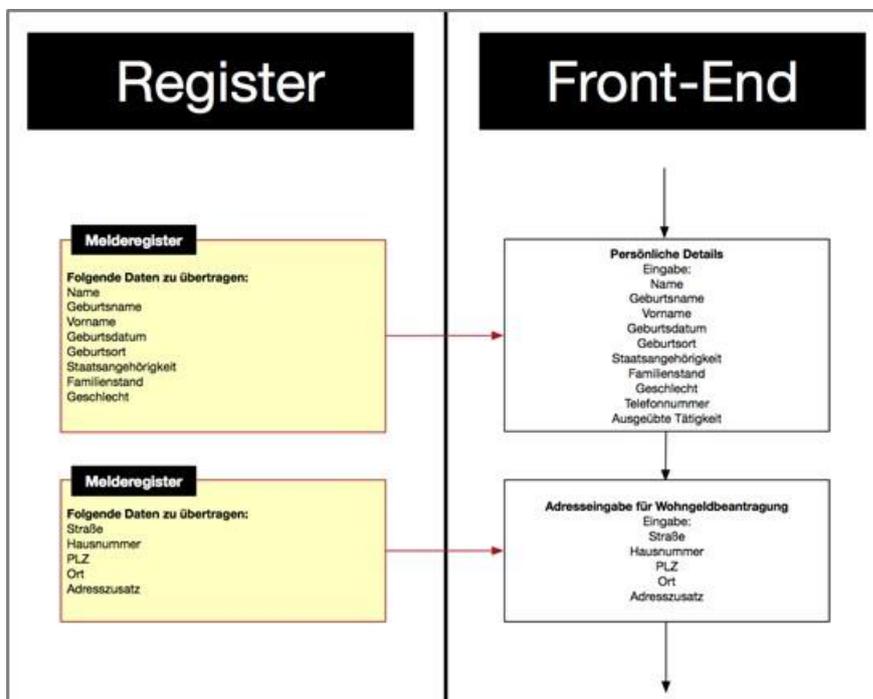


Abbildung 72: Beispielhafte Darstellung der Registeranbindung im Ablaufdiagramm für den Wohngeldantrag

Zur Anbindung der Fachverfahren an den Online-Antrag muss je Fachverfahren eine spezifische Übersetzung stattfinden (Abbildung 73). Der Anschluss der Fachverfahren kann dabei schrittweise je Fachverfahren im Anschluss an die Referenzimplementierung erfolgen und ist keine Voraussetzung für die Produktivsetzung der Online-Lösung.

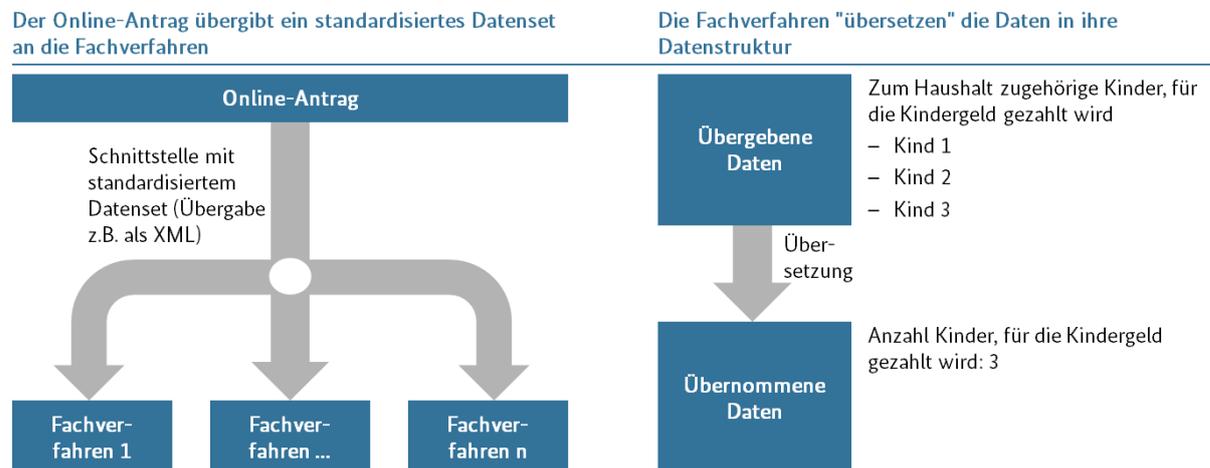


Abbildung 73: Übergabe von Daten in Fachverfahren

8.3 Erforderliche Rechtsänderungen

Sofern die Umsetzung des digitalen Services unter den aktuellen gesetzlichen Regelungen nicht realisierbar ist, sind Rechtsänderungen erforderlich. Rechtsänderungsbedarfe im Rahmen der OZG-Umsetzung beziehen sich auf die rechtlichen Regelungen in Bezug auf den Zugang zu einer Leistung (z.B. Authentifizierung, Datenschutz, Unterschriftserfordernis, etc.) und nicht auf die Ausgestaltung der betrachteten Leistung. So wurden im Pilotlabor Wohngeld zum Beispiel keine Rechtsänderungen in Erwägung gezogen, die den Antragsprozess durch die Vereinfachung von Anspruchsvoraussetzungen erleichtert hätten, da dies die politische und inhaltliche Ausgestaltung selbst verändert hätte und nicht nur den Zugang zu selbiger.

Sofern Rechtsänderungen erforderlich sind und die betreffende Leistung auf Bundesebene geregelt ist, ermöglicht die Einbindung des zuständigen Bundesressorts im Digitalisierungslabor die schnelle Identifikation, Abstimmung und Einleitung von Rechtsänderungen (Abbildung 74).

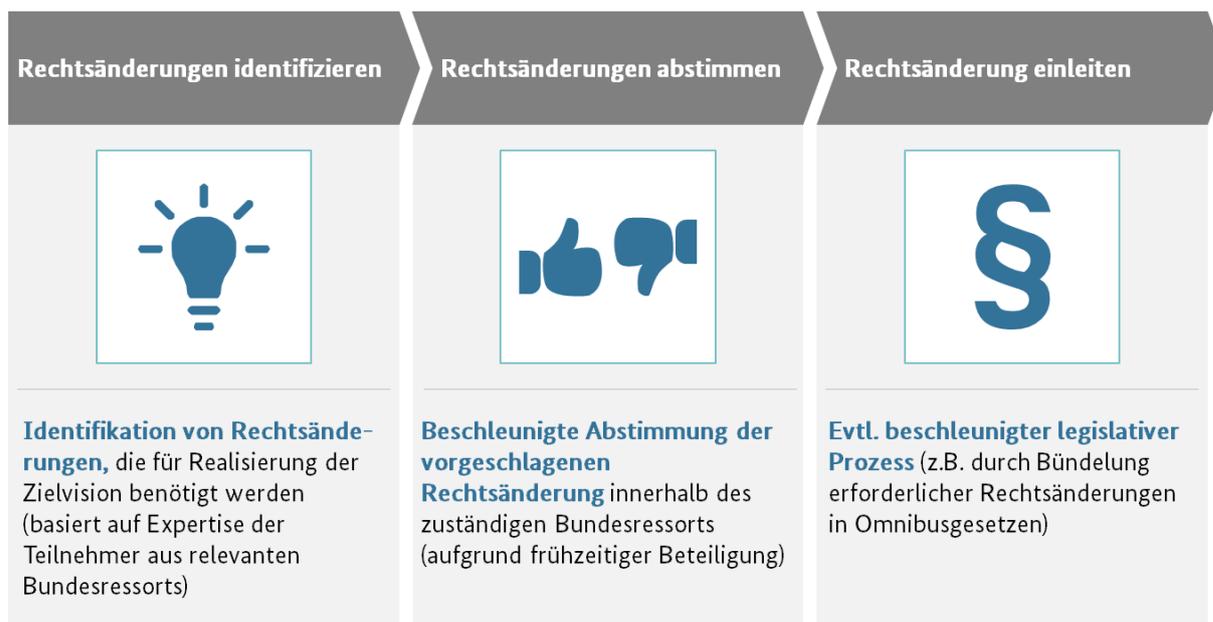


Abbildung 74: Vorbereitung von Rechtsänderungen

8.4 Umsetzungsbeteiligte

Abhängig von der konkreten Umsetzungsvariante sind die wesentlichen Akteure zu identifizieren, die im Rahmen der Umsetzung Aufgaben zu erfüllen haben. Identifiziert und benannt werden hier nur die konkreten Akteure und Aufgaben für die Umsetzung der Leistung(en), nicht die allgemeinen Aufgaben von Bund, Ländern und Kommunen, bestimmte Infrastrukturvoraussetzungen zu schaffen, wie beispielsweise Basis- und Querschnitts-komponenten (u.a. Antragsmanagement-Systeme, Bezahlkomponenten und Nutzerkonten).

Typische Rollen und Akteure sowie deren beispielhafte Aufgaben sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Rolle	Beispielakteure	Beispielaufgaben
Product bzw. Process Owner Umsetzung	Themenfeldfederführer	Bereitstellung und Verbreitung nachnutzbarer Artefakte (FIM, mgl. Click-Dummy, Referenzimplementierung)
Referenzimplementierer	IT-Dienstleister von Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung	Implementierung und Betrieb des Front-End mglw. mit Angebot zur flächendeckenden Nutzung
Process Owner Rechtsänderungen	Fachressort Bund, Bundesländer-Arbeitsgruppen	Rechtsänderungen in den Gesetzgebungsprozess einbringen
Standardisierungsgremien	Arbeitskreis I Innenministerkonferenz	Erweiterung/Anpassung des Standards
Übergreifende Fachgremien	Bund-Länder-Arbeitsgruppen	Kommunikation der Nachnutzungsmöglichkeiten
Fachverfahrenshersteller	Öffentliche oder private IT-Dienstleister	Schnittstellen im Fachverfahren implementieren
Fachverfahrensbetreiber	IT-Dienstleister von Bundes-, Landes- und/oder Kommunalverwaltung	Voraussetzungen für den Datenaustausch zwischen Front-End und Back-End schaffen
Registerbehörden	Meldebehörden, Standesämter usw.	Registerschnittstellen bereitstellen

Die konkreten Akteure und Handlungsbedarfe können für Laborkandidaten im Rahmen eines Workshops mit den beteiligten Verwaltungspartnern unter Einbeziehung weiterer relevanter Akteure (z.B. durch Interviews) identifiziert und priorisiert werden. Die konkrete Priorisierung und die Zeitbedarfsschätzung sind mit den relevanten Akteuren vor dem Hintergrund von Nutzeranforderungen und Umsetzbarkeit (z.B. bei umfassenden rechtlichen Änderungsbedarfen) abzustimmen.

8.5 Umsetzungsmodell für Laborleistungen

Zudem stellt sich im Kontext der föderalen Umsetzung des OZG die Frage, ob die entwickelte Lösung individuell durch ein Bundesland bzw. eine Kommune umgesetzt wird oder ob die Umsetzung gemeinsam in einem länder-/kommunenübergreifenden Projekt erfolgt. Die Auswahl einer individuellen oder länderübergreifenden Implementierung hängt von vier wesentlichen Kriterien ab. Ein wesentliches Kriterium ist auch hier die Nutzerfreundlichkeit und es sollte betrachtet werden, wie Nutzer die Leistung schnell und einfach finden können (z.B. über Suchmaschinen). Zudem ist ausschlaggebend, wie stark sich die Gesetzgebung in Bezug auf die betrachtete Verwaltungsleistung zwischen den Ländern unterscheidet. Darüber hinaus sollte betrachtet werden, in welcher Konstellation eine qualitativ hochwertige fachliche Betreuung der Entwicklung sowie der Weiterentwicklung am besten gewährleistet werden kann. Hier bieten länderübergreifende Implementierungsprojekte den Vorteil, dass länderübergreifend nur ein Expertenteam für die Inhalte verantwortlich ist und dadurch Konsistenz über die Angebote der Länder hinweg sichergestellt wird. Weiterhin sollten die Entwicklungs- und Betriebskosten für alle Lösungsvarianten betrachtet und verglichen werden. Aufgrund der Bündelung von Umsetzungsverantwortung in einem Projekt sind länderübergreifende Projekte häufig deutlich kosteneffizienter als länderindividuelle Projekte. Neben den beschriebenen Kriterien Nutzerfreundlichkeit, fachlicher Qualität sowie Implementierungs- und Betriebskosten können bei der Auswahl eines Zusammenarbeitsmodells zur Implementierung auch strategische Erwägungen eine Rolle spielen. Abbildung 75 fasst die Kriterien zur Auswahl zwischen den Alternativen zur Implementierung zusammen.

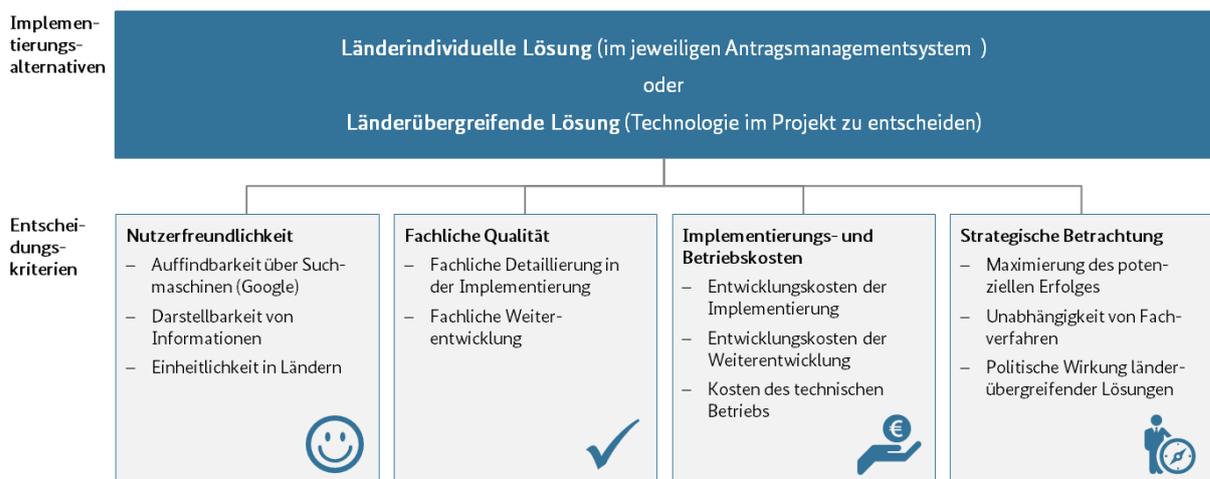


Abbildung 75: Alternativen zur Implementierung und Entscheidungskriterien

Teilweise können die Ressourcen für eine aufwändige Weiterentwicklung der entwickelten Lösung – wie im Beispiel von Elster – nur im Rahmen eines länderübergreifenden Projektes bereitgestellt werden.

8.6 Vorbereitung eines Implementierungsprojektes für Laborleistungen

Die Vorbereitung des Implementierungsprojektes hängt stark vom gewählten Umsetzungsmodell (länderübergreifend oder individuell) ab. In jedem Fall müssen jedoch notwendige Voraussetzungen für das Implementierungsprojekt geschaffen werden:

- **Schaffung des Projektteams:** Formierung eines Projektteams mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten, das langfristig die fachliche und technische Arbeit an der digitalen Lösung vorantreibt
- **Beschaffung eines IT-Dienstleisters:** Auswahl des technischen Auftragnehmers, der die IT-Entwickler und die Technologie zur Implementierung der digitalen Lösung bereitstellt (z.B. Antragsmanagementsystem)
- **Sicherstellung der Finanzierung:** Einstellen eines langfristig gesicherten Projektbudgets zur Finanzierung von Implementierung, Betrieb und Weiterentwicklung der digitalen Lösung

Im Falle einer länderübergreifenden Umsetzung werden diese Fragen gemeinsam beantwortet. So müssen z.B. die Umsetzungskosten über ein Verwaltungsabkommen auf alle Beteiligten verteilt werden. Darüber hinaus können Projektteammitglieder aus verschiedenen Ländern rekrutiert werden.

Das Projektteam für die Implementierung setzt sich aus Fachexperten aus dem Vollzug, einem inhaltlich verantwortlichen Leistungsverantwortlichen sowie Entwicklern, die die konzipierte Leistung technisch entwickeln, zusammen. Der Leistungsverantwortliche ist hierbei ein für die Fachlichkeit der digitalen Leistung verantwortlicher Mitarbeiter, der über die Implementierung

hinaus die Verantwortung für das digitale Konzept und die implementierte Lösung hat und die Anforderungen verschiedener Interessengruppen mit der digitalen Lösung vereint.



Abbildung 76: Beschreibung wesentlicher Rollen im Implementierungsprojekt

Ein Leistungsverantwortlicher muss nach Fähigkeiten und Potential ausgewählt werden und eine gute Balance zwischen fachlicher Priorisierung und technischer Umsetzbarkeit herstellen können. Leistungsverantwortliche brauchen spezifische Stärken, die über klassische Führungsfähigkeiten hinausgehen. Abbildung 77 zeigt das Anforderungsprofil an Leistungsverantwortliche am Beispiel Wohngeld.

- 1 Kann Anforderungen und Entscheidungen für ein gutes Produkt **klar kommunizieren**
- 2 Ist in der Lage die **Anregungen und Wünsche von Interessengruppen** wie Kunden, Anwendern, Managern, Teammitgliedern etc. aufzunehmen und abgestimmt in die Entwicklung einfließen zu lassen
- 3 Hat eine **umfassende Produktvision** und ist befähigt für ein bestmögliches end-to-end Produkt zu arbeiten
- 4 Kann andere von der Produktvision **begeistern**
- 5 Hat **Verständnis von agilem Arbeiten**
- 6 Ist dem **Produkt vollständig verpflichtet** und sitzt gemeinsam mit dem Team
- 7 Hat **Grundkenntnisse von digitalen Produkten, User Experience und technischer Umsetzung**

Abbildung 77: Anforderungsprofil Leistungsverantwortlicher

8.7 Projektplan zur flächendeckenden Umsetzung von Laborleistungen

Das Umsetzungsprojekt sollte schon während des Digitalisierungslabors angestoßen und so weit wie möglich vorbereitet werden. Nach Abschluss des Digitalisierungslabors kann auf Basis der Erfahrung aus dem Pilotlabor ein Zeitraum von 2-3 Monaten zur Projektinitialisierung

angenommen werden. In Abhängigkeit von äußeren Gegebenheiten kann sich der Beginn des Umsetzungsprojektes ggf. verzögern, z.B. durch die fehlende Verfügbarkeit von Projektmitarbeitern, einen langwierigen Abstimmungsprozess für Verwaltungsabkommen oder vergaberechtliche Einschränkungen bei der Auswahl eines IT-Dienstleisters. Um Verzögerungen zu vermeiden sollten alle kritischen Punkte frühzeitig angestoßen und eng nachgehalten werden. Abbildung 78 zeigt illustrativ den Zeitplan zur Vorbereitung eines länderübergreifenden Implementierungsprojektes für das Wohngeld. Die Dauer der Umsetzungsvorbereitung ist bei gemeinsamer Implementierung durch mehrere Länder/Kommunen häufig länger, da in diesem Fall alle Schritte gemeinsam geplant und z.B. ein Verwaltungsabkommen zwischen den beteiligten Partnern zu erstellen und abzustimmen ist.

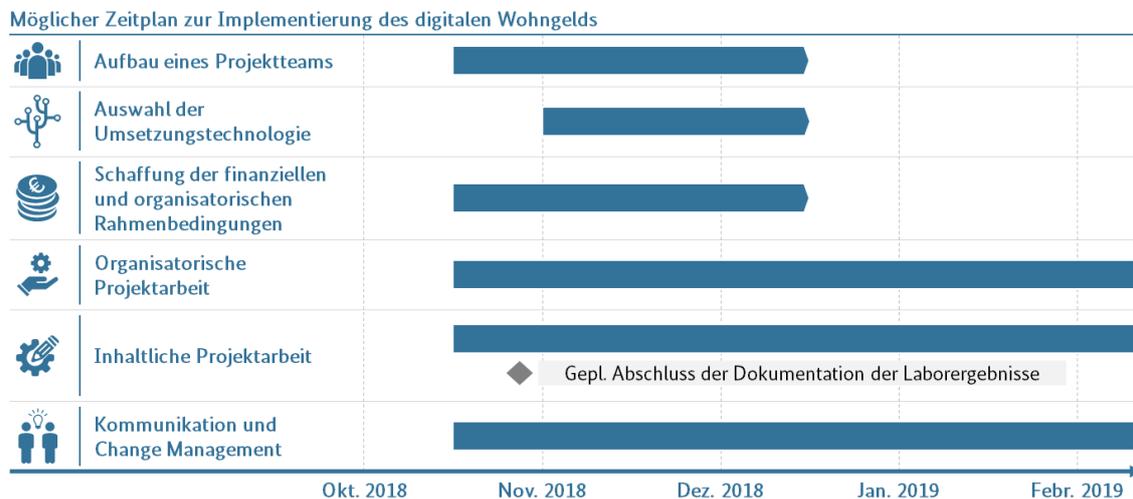


Abbildung 78: Beispielhafter Zeitplan zur Vorbereitung eines länderübergreifenden Implementierungsprojektes

Anhand des Beispiels des länderübergreifenden Implementierungsprojektes für das Wohngeld illustriert Abbildung 79 die Grobplanung zur flächendeckenden Umsetzung einer Leistung.

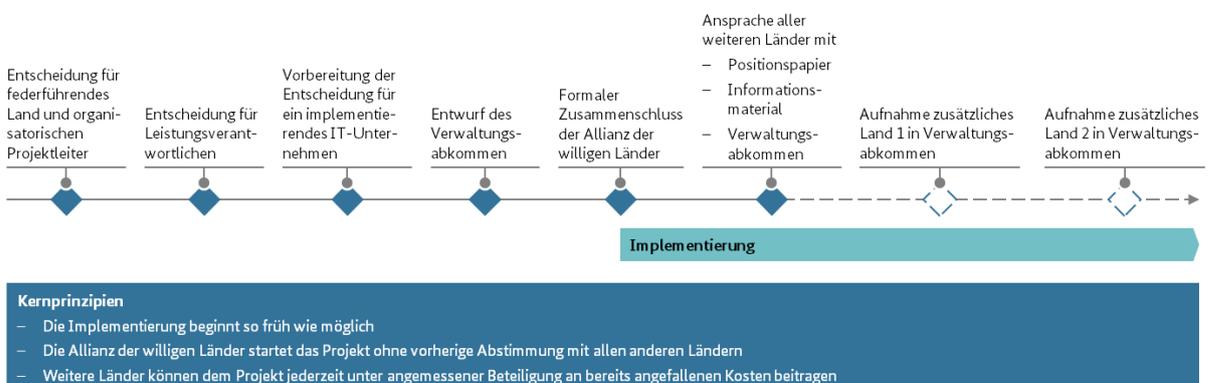


Abbildung 79: Grobplanung zur flächendeckenden Umsetzung (Beispiel Wohngeld)

So ist geplant, dass das Implementierungsprojekt durch einen Kreis frühzeitig entschlossener Länder („Allianz der Willigen“) gemeinsam initiiert wird und sich sukzessive weitere Länder der länderübergreifenden Lösung anschließen. Die Alternative zur Nachnutzung der Laborergebnisse ist eine individuelle Entwicklung der digitalen Lösung auf Basis der Endprodukte des Digitalisierungslabors.

8.8 Leistungs- und Projektsteckbriefe

Die definierten Ausbaustufen, die identifizierten beteiligten Akteure und deren geplante Umsetzungsaufgaben ergeben zusammen mit den Ergebnissen der vorgelagerten Phasen die Umsetzungsplanung, die in einen Leistungs- und Projektsteckbrief überführt werden.

Steckbrief: <<Bezeichnung OZG-Leistung>>

Leistungsüberblick		
OZG-Leistung:	XY-urkunde und -bescheinigung	OZG-Leistungsbeschreibung Eine XY-urkunde wird von dem XY-amt des Gründungsortes aus dem XY-register ausgestellt. Sie dient vor allem als Nachweis des Datums und des Orts des Ereignisses, der Gründung sowie der Hundenamen einer Person. Die XY-urkunde wird in einer hohen Zahl von Verwaltungsverfahren als Nachweis verlangt. Sie hat damit eine hohe querschnittliche Bedeutung für die vollständig medienbruchfreie Digitalisierung vieler Leistungen. Dafür darf sie nicht nur als Papierdokument ausgestellt werden, sondern es müssten digitale Äquivalente geschaffen werden. Darüber hinaus wird die XY-urkunde auch im privat-rechtlichen Geschäftsverkehr benötigt, u.a. bei der Eröffnung von Bankkonten. Daraus entstehen zusätzliche Anforderungen an die Digitalisierung der XY-urkunde.
Themenfeld:	Themenfeldbezeichnung	
Lebens- bzw. Geschäftslage:	Lebenslagenbezeichnung	
LeiKa-Typ:	2/3	
Anzahl LeiKa-Einträge:	16	
Leistungsarchetyp:	Einfacher Antrag	
Priorisierungskategorie:	Leistung höchster Priorität	
Empfohlene Umsetzungsvariante:	Online-Webformular, Webservice-Schnittstelle, digitale Urkunde, Plugin	

Zusammenfassung Leistungsanalyse & Empfehlung	
Priorisierung	<p>Die XY-urkunde ist als Leistung höchster Priorität einzustufen (Laborleistung). Die Leistung wird ca. 800.000 Mal jährlich für Neueintragungen und zusätzlich etwa 2 Mio. Mal p.a. für bereits registrierte XY in Anspruch genommen. Darüber hinaus bietet die Leistung ein erhebliches Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzial. Die digitale XY-urkunde (Antrag und Urkunde) kann bestehende Prozesse vereinfachen, indem keine Papiernachweise eingereicht werden müssen.</p>
Konzeptionsverfahren	<p>Für die Leistung „XY-urkunde“ ist ein nutzerzentriertes' Konzeptionsverfahren zu empfehlen. Neben dem Bundesministerium für XY und Standesämtern müssen exemplarisch behördliche und private Nachfrager der XY-urkunde involviert werden, um ein akzeptiertes, sicheres Format für die digitale XY-urkunde zu entwickeln und die Anforderungen an die Einbindung in Online-Verfahren (Plugin für den Abruf der XY-urkunde) abzustimmen.</p>
Implementierung/ Umsetzungsvarianten	<p>Als Umsetzungsvariante wird eine Implementierung eines Online-Formulars auf ein Papierdokument sowie eine digitale Urkunde empfohlen sowie zusätzlich ein Plugin für den Abruf bzw. die Einverständniserklärung zum behördlichen Abruf einer XY-urkunde im Rahmen anderer Verwaltungsverfahren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online-Service für die Bestellung einer XY-urkunde als (1) Papierdokument (Basisversion mancherorts online) und (2) digitale XY-urkunde • Plugin zur Integration in Online-Services (1) für das Einholen einer digitalen XY-urkunde und den Versand an die zuständige Behörde sowie Speicherung beim Nutzer (2) sowie zur Mandatserteilung an die zuständige Behörde, eine XY-urkunde beim Wohnortstandesamt abzurufen; Plugin kann in Online-Services für Verwaltungsverfahren integriert werden, in deren Rahmen eine XY-urkunde erforderlich ist
Verantwortlichkeiten	Nächste Schritte
Leistungsverantwortlicher:	<p>Herr Mustermann Bundesministerium für XY Referat-XY 1 max.mustermann@xy.bund.de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Top 1: Referenzimplementierung Integration der XÖV-Nachricht „Anforderung einer XY-urkunde“ in einen Online-Service • Top 2: Spezifikation einer digitalen XY-urkunde • Top 3: FIM-Datenfeldbeschreibung für die „Anforderung einer XY-urkunde“ auf Basis XÖV-Standard XY • Top 4: Referenzimplementierung des Plugin: Integration in einen Online-Service zum Abruf einer digitalen XY-urkunde

Abbildung 80 Seite 1 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)

Stand: 11. Februar 2019

Steckbrief: <<Bezeichnung OZG-Leistung>>

Nutzer			
Zielgruppe Groß Alle Personen, die in Deutschland leben.	Zielgruppenspezifität Niedrig Die XY-urkunde wird von sehr unterschiedlichen Zielgruppen für diverse Zwecke (innerhalb wie außerhalb der Verwaltung) benötigt.	Antragsanlass/-zeitpunkt Heterogen Die XY-urkunde wird für eine hohe Zahl von Leistungen benötigt, u.a. Gewerbeanzeige, Auslandsreise, Personalausweisantrag.	Mögliche Synergien/ Konsolidierungspotenzial Starker Treiber dafür, dass Verwaltungsverfahren Reifegrad 4 erreichen können, die eine XY-urkunde erfordern.
Besondere Nutzerprozessmerkmale Die XY-urkunde wird nach der Gründung in mehrfacher Ausfertigung auf Papier ausgestellt, ohne dass eine gesonderte Beantragung notwendig wäre. Der Bedarfsfall tritt typischerweise zu einem späteren Zeitpunkt im Lebensverlauf ein, wenn die XY-urkunde für behördliche oder private Zwecke benötigt wird. Die Nutzer stellen dann einen einfachen Antrag beim XY-standesamt und erhalten eine Ausfertigung.			
Zuständigkeiten (Recht & Vollzug)			
Bundesressort Bundesministerium für XY- XY 1	Länderressort(s) Fachreferate des Landes-XY-ministeriums	Rechtsgrundlage Bund §§ 18, 59, 62 StVPtG	Ausführende Instanz Kommunale Standesämter (ca. 4.700 Behörden)
Besonderheiten Zuständigkeit Ist der Antragssteller nicht im Inland gemeldet, ist das XY-Amt zuständig.		Gesetzebene <input checked="" type="checkbox"/> Bund <input type="checkbox"/> Länder <input type="checkbox"/> Kommunen	Gebühren ja Zuständigkeitsmerkmal XY-ort bzw. Meldeadresse
Leistungsanalyse			
Relevanz der Leistung			
Top 100 Bürger	Top 100 Wirtschaft	Fallzahlen Ca. 2,000,000 p.a. Hochrechnung auf Basis von Angaben Fachseite	Verwaltungskosten Keine Angabe
Top 115 Behördenrufnummer	Single Digital Gateway-Leistung	Politische Aktualität und Signalwirkung Die XY-urkunde wird aktuell politisch nicht diskutiert, wohl aber die Bürokratiebelastung insbesondere von Gründern.	
Relevanz der Leistung insgesamt >>			Hohe Relevanz
Digitalisierungspotenzial			
Aufwand für Nutzer Mittel Antrag: Sehr kurz, etwa eine Seite; Dokumente und Nachweise: grundsätzlich keine; Unverständnis der Nutzer dafür, dass die Bereitstellung papiergebunden erfolgt, obwohl reiner Registerabruf ohne Entscheidungsgehalt	Formularkomplexität/ Nutzerheterogenität Niedrig Bundesweit einheitliche, einfache Formulare ohne Formular-/Fallvarianz: Link	Verfahrenskomplexität Niedrig Es handelt sich um einen standardisierten Registerauszug.	
Komplexität Behörden- & Stakeholderlandschaft Mittel Für die Antrag und Ausstellung sind die etwa 4.500 kommunalen Standesämter zuständig.	Heterogenität LeiKa-Leistungen Niedrig XY-registerauszug, XY-urkunde ähnlich; Sonderfall der Beurkundung im Ausland	Leistungsarchetyp Einfacher Antrag auf Urkunde	
Digitalisierungspotenzial der Leistung insgesamt >>			Hohes Digitalisierungspotenzial
Digitalisierungsgrad des aktuell bestehenden verfügbaren Angebots			
Digitalisierungsstatus nach Reifegradmodell Höchster Reifegrad Stufe 2/3 Flächendeckender Reifegrad Stufe 1	Nutzerfreundlichkeit Einige Online-Anträge sind verfügbar, allerdings ist der Rückkanal (Urkunde) nicht digitalisiert, was ein wesentliches Manko darstellt.	Flächendeckung niedrig	Ausgewählte Beispiele Antrag BE Link Antrag BW Link Antrag BY Link

Abbildung 82 Seite 3 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)

Stand: 11. Februar 2019

Steckbrief: <<Bezeichnung OZG-Leistung>>

Relevante Vorarbeiten

Standards

<p>Vorhandene Standards für Datenaustausch</p> <p>XYZ: XÖV-Standard enthält in der aktuellen Version bereits die Nachricht „Anforderung einer XY-urkunde“;</p> <p>klärungsbedürftig, inwieweit diese Nachricht von Online-Service abgegeben werden kann</p>	<p>Bestehende Register und Datenbanken</p> <p>Elektronische XY-register;</p> <p>Versandweg für Nachrichten und digitale Dokumente zwischen Front-End und Behörden (OSCI), Standesämter im DVDV registriert</p>	<p>Fachverfahrenslandschaft homogen</p> <p>Schnittstelle bei Standesämtern für den Empfang der Nachricht „Anforderung einer XY-urkunde“;</p> <p>Fachverfahren bzw. Register können bereits heute signierte digitale XY-urkunde mit XML-Datensatz erzeugen</p>	<p>Vorhandene FIM-Artefakte</p> <p>FIM Leistungen</p>
--	---	--	--

Umsetzungsplanung

Anforderungen und Handlungsbedarfe

<p>Anforderungen an Front-Ends</p> <ul style="list-style-type: none"> Erweiterung der Online-Services für Papierdokument um Möglichkeit, digitale XY-urkunden anzufordern; Bereitstellung des Dokumentes zu klären, da aktuell kein Servicekonto angebunden, eventuell aber auch nicht notwendig Integrationsfähigkeit anderer Online-Services für das Plugin „Abruf einer XY-urkunde“ und „Einverständniserklärung zum Abruf einer XY-urkunde“ <p>Anforderungen an Registerschnittstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> Schnittstelle zu Fachverfahren/ Register für den Abruf der Daten einer XY-urkunde <p>Schnittstelle zu zu Fachverfahren/ Register für den Abruf eine signierten (begründet möglich) und gesiegelten XY-urkunde</p>	<p>Anforderungen an Vertrauensniveau und Schutzbedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> darf nur von der betroffenen Person und berechtigten Personen angefordert werden, nicht von Dritten enthält sensible personenbezogene Daten <p>Anforderungen an Basiskomponenten und Architektur</p> <ul style="list-style-type: none"> zu klären, inwieweit für Zustellung an Servicekonto oder Online-Service notwendig <p>Anforderungen an Rechtsänderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbindliche Akzeptanz einer digitalen XY-urkunde Anpassung § 63 StVPlV zur Datenübermittlung
--	--

Empfehlung Konzeptionsvorgehen

<p>Stakeholdereinbindung Eng</p> <p>Neben Standesämtern, XY-verwaltung und Fachverfahrensherstellern sollten exemplarisch behördliche und private Nachfrager der XY-urkunde involviert werden, um die Anforderungen und Bedarfe abzugleichen und die Anforderungen an die Einbindung in Online-Verfahren (Plugin für den Abruf der XY-urkunde) abzustimmen.</p>	<p>Notwendiger Grad der User Experience (UX) Designs Mittel</p> <p>Digitale XY-urkunde kann bereits heute erzeugt werden und die Anträge sind relativ kurz. Die Form der nutzerfreundlichen Einbindung und das notwendige Vertrauen für den Registerabruf erfordern UX-Konzeption.</p>	<p>Umsetzungsvorbereitung Mittel</p> <p>Rechtliche Voraussetzungen für die Akzeptanz einer digitalen XY-urkunde schaffen und Anforderungen klären.</p>	<p>Planung Minimalprodukt</p> <p>Integration der XÖV-Nachricht „Anforderung einer XY-urkunde“ in einen Online-Service und postalischer Versand an Behörde</p>
--	---	---	--

Empfehlung Umsetzungsvariante

<p>Sinnhaftigkeit länderübergreifende Lösung Hoch</p> <p>Länderübergreifende Lösung möglich, da Rechtsgrundlage deutschlandweit identisch, Fachverfahrenslandschaft sehr einfach. Kommunale Web-Front-Ends einfach umsetzbar</p>	<p>Formate Bereitstellung</p> <p>Kommunale und landesweite Webseiten und Portalverbund, Plugin zur Einbindung in Online-Verfahren divers</p>
---	---

Empfehlung Umsetzungsvariante



Standardimplementierung Web-Front-End, zzgl. Plugin Registerabruf & digitale Urkunde

Fachliche Ansprechpartner

[Name] Ministerium für XY	[Name] [Organisation]	[Name] [Organisation]	[Name] [Organisation]
[Rolle] [Adresse] [Adresse 2]	[Rolle] [Adresse] [Adresse 2]	[Rolle] [Adresse] [Adresse 2]	[Rolle] [Adresse] [Adresse 2]
[E-Mail Adresse]	[E-Mail Adresse]	[E-Mail Adresse]	[E-Mail Adresse]

Abbildung 83 Seite 4 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)

Je nach Priorität werden mit dem Leistungs- und Projektsteckbrief weitere Liefergegenstände bereitgestellt, wie beispielsweise Klick-Dummys, Positionspapiere und Kommunikationsmaterial.

Abschließend wird eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Gesamtkostenschätzung für die Umsetzung durchgeführt, die in der Fortschreibung dieses Dokumentes noch näher spezifiziert wird.

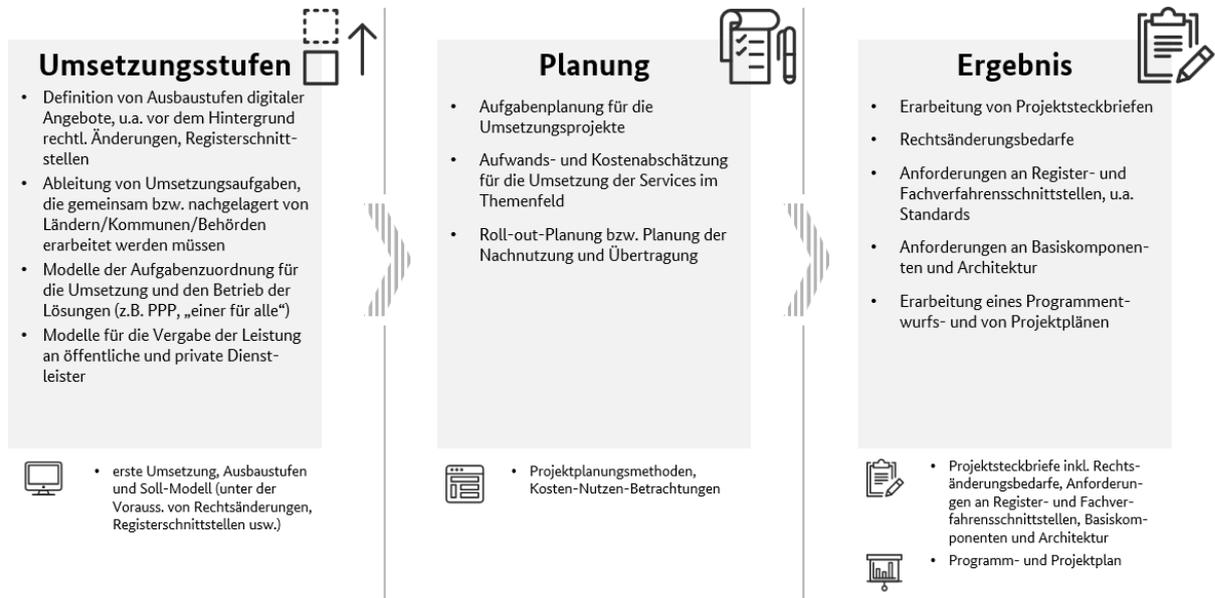


Abbildung 84 Übersicht der Umsetzungsplanung und -vorbereitung

Nach Abschluss der Umsetzungsplanung gehen die Leistungen in die Umsetzungsbegleitung der Themenfelder über, auf die in Kapitel 9 ein Ausblick gegeben wird.

9 Umsetzungsbegleitung und Nachnutzung der Ergebnisse

Nach Abschluss der Umsetzungsplanung für die Leistungen in einem Themenfeld gehen die Themenfelder in die Umsetzungsbegleitung über. Hierfür bleibt die Struktur der Themenfelder (insbesondere Zuschnitt, Federführer, Beteiligte) grundsätzlich bis zum Ablauf der Umsetzungsfrist des OZG erhalten (Entscheidung 2019/01 IT-Planungsrat). Dadurch soll sichergestellt werden, dass die erstellten Artefakte weiterentwickelt und gepflegt werden, die Leistungen als Referenzimplementierung mit der Möglichkeit zur Nachnutzung umgesetzt werden und es verantwortliche Ansprechpartner gibt, die die Informationen und Ergebnisse an alle von der Umsetzung betroffenen Stellen weitertragen.

9.1 Nachnutzungsmodelle

Aufgabe der Federführer nach Abschluss der Planungsphase ist es, während der Umsetzungsbegleitung bis 2022 sicherzustellen, dass es für alle Leistungen im Themenfeld Referenzimplementierungen im eigenen Zuständigkeitsbereich mit geeigneten Möglichkeiten zur Nachnutzung gibt. Insgesamt lassen sich folgende Formen der Nachnutzung unterscheiden:

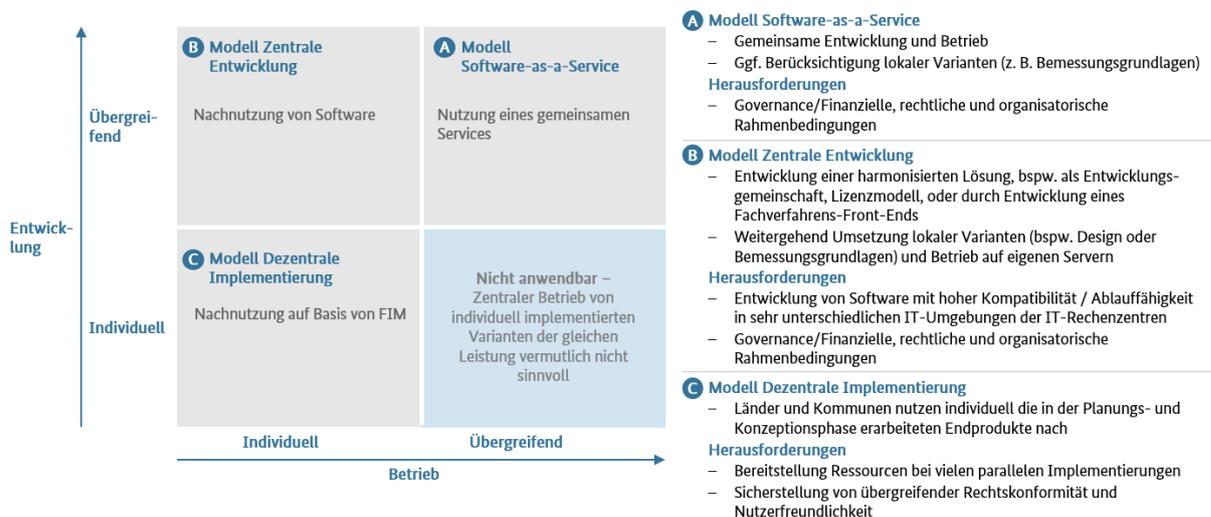


Abbildung 85 Modelle zur Nachnutzung

Nachnutzung nach dem Modell Software-as-a-Service

Eine Nachnutzung kann durch die Entwicklung bzw. den Anschluss an eine gemeinsame übergreifende Lösung erfolgen. Eine solche Lösung kann übergreifend für mehrere Kommunen, landesweit, länderübergreifend oder bundesweit flächendeckend entwickelt und betrieben werden.

Für die Entwicklung bzw. den Anschluss an eine gemeinsame Lösung sind die rechtlich-organisatorischen Verantwortlichkeiten zu klären, u.a. ist die Rolle des Umsetzungsverantwortlichen festzulegen, die nicht notwendigerweise beim federführenden Land liegen muss, sowie vergaberechtliche Fragen. Darüber hinaus ist die Basis der Zusammenarbeit zu prüfen und zu klären, da je nach Sachlage eine Verwaltungsvereinbarung oder ein Staatsvertrag erforderlich sein kann. In technisch-organisatorischer Hinsicht sind die Schnittstellen und Übergabepunkte zu definieren und zu spezifizieren, Standards für den Datenaustausch zu entwickeln und die Fachverfahren anzuschließen.

Die Federführer sind nicht notwendigerweise auch die Umsetzungsverantwortlichen, sofern sie Dritte für eine Referenzimplementierung mit der Möglichkeit zur Nachnutzung durch Anschluss gewinnen.

Nachnutzung nach dem Modell Zentrale Entwicklung

Eine einmal entwickelte Lösung kann dezentral betrieben werden. Dies ist grundsätzlich in Form einer Entwicklungsgemeinschaft, nach einem Lizenzmodell oder als Fachverfahrens-Frontend denkbar.

Auch bereits realisierte nutzerfreundliche Online-Services für Verwaltungsleistungen können grundsätzlich durch Übertragung und eigenen Betrieb der technischen Lösung nachgenutzt werden. Solche Lösungen, die im Rahmen der Themenfeldbearbeitung identifiziert wurden, werden im OZG-Umsetzungskatalog ausgewiesen (sofern sie mindestens Stufe 3 des OZG-Reifegradmodells erfüllen). Die zuständige Behörde in einem Land oder in einer Kommune, die eine bestehende Lösung durch Übertragung nachnutzen möchte, muss allerdings eigenständig klären, inwieweit eine Übertragung vergabe- und lizenzrechtlich möglich ist, welche Kosten dafür anfallen und inwieweit die Lösung die eigenen organisatorischen, rechtlichen und technischen Anforderungen erfüllt.

Durch die Themenfeldverantwortlichen werden exemplarisch Lösungen identifiziert, die online verfügbar sind und deren Funktionsumfang im Überblick dargestellt.

Nachnutzung nach dem Modell Dezentrale Implementierung

Die grundlegendste Möglichkeit zur Nachnutzung ist die dezentrale Implementierung auf Basis der FIM-Stamminformationen. Die Federführer stellen sicher und halten nach, dass die Stamminformationen entsprechend der Priorisierung im Rahmen der Umsetzungsplanung erstellt und in den jeweiligen FIM-Repositories bereitgestellt werden.

Für die Nachnutzung auf Basis von FIM werden die Datenfeldbeschreibungen von den zuständigen Behörden in Ländern und Kommunen bei Bedarf für die eigenen Bedingungen adaptiert, in ihr Antragsmanagement eingelesen und darin das Online-Formular konfiguriert. Je nach Anforderungen werden u.a. ein Servicekonto, eine Bezahlkomponente und ein Fachverfahren angeschlossen. Der Online-Service wird anschließend im Portalverbund registriert sowie bei Bedarf in einem Fachportal integriert und dadurch für Nutzer auffindbar.

Bei Leistungen, für die neben den FIM-Stamminformationen zusätzlich ein Click-Dummy bereitgestellt wird, können auch diese Vorleistungen nachgenutzt werden. Da die Click-Dummys unter Nutzerbeteiligung entwickelt und intensiv mit Nutzern getestet sind, wird die Nachnutzung dringend empfohlen. Die Entscheidung obliegt allerdings den zuständigen Behörden. Analog zur Nachnutzung auf Basis von FIM können die Datenfeldbeschreibungen von den zuständigen Behörden in ihr Antragsmanagement eingelesen werden. Das Online-Formular wird dann entsprechend der Konfiguration des Click-Dummys im Antragsmanagement der jeweiligen Behörden nachgebaut.

9.2 Aufgaben der Themenfeldverantwortlichen in der Umsetzungsbegleitung

Die Federführer eines Themenfelds sind in der Umsetzungsbegleitung dafür verantwortlich, die Aufgaben des Informationsmanagements gemäß dem Programmmanagement Digitalisierungsprogramm Phase 2 (Version 01.00, Stand: Februar 2019) wahrzunehmen, u.a. zum Gesamtfortschritt der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen in ihrem Themenfeld (Beschluss 2019/01 IT-Planungsrat). Die Federführer sind darüber hinaus für die Verbreitung der Ergebnisartefakte (für die in ihrem Themenfeld umgesetzten Leistungen) verantwortlich, damit diese flächendeckend nachgenutzt werden können. Hierfür sind die FIM-Stamminformationen in den entsprechenden FIM-Repositories einzustellen und die weiteren Ergebniselemente (z.B. Click-Dummy, Hintergrundinformationen) im OZG-Umsetzungskatalog verfügbar zu machen. Zusätzlich sollten die Ergebnisse beispielsweise auf geeigneten Fachkonferenzen oder in Fachpublikationen bekannt gemacht werden.

Darüber hinaus sind sie für die Vervollständigung und Verstetigung (FIM-Stamm- und Referenzinformationen) der Ergebnisse verantwortlich. Nach Möglichkeit sollen diese in geeignete bestehende Strukturen überführt werden (wie beispielsweise „pflegende Stellen“ bei XÖV). Sofern sol-

che Strukturen noch nicht bestehen, sollte geprüft werden, ob diese zu schaffen sind und bei Bedarf initiiert werden. Grundsätzlich eignen sich hierfür die Strukturen der Fachministerkonferenzen.

Die Federführer sind zudem eigenständig dafür verantwortlich, dass für die Leistungen im Themenfeld Referenzimplementierungen geschaffen werden. Sofern hierfür keine Umsetzungsverantwortlichen Dritten gefunden werden können, sollen die Referenzimplementierungen im eigenen Zuständigkeitsbereich mindestens für Leistungen der höchsten (Laborleistungen), hoher (Laborkandidaten) und mittlerer Priorität realisiert werden, nicht für depriorisierte Leistungen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Untersuchungsergebnisse zum Stand der Digitalisierung der deutschen Verwaltung	6
Abbildung 2 Internationale E-Government-Rankings	7
Abbildung 3 Regelungsbereiche des Onlinezugangsgesetzes	7
Abbildung 4 Leitbild für die OZG-Umsetzung	8
Abbildung 5 Verteilung der OZG-Leistungen auf die föderalen Ebenen	11
Abbildung 6 Online-Version des OZG-Umsetzungskatalogs (katalog.ozg-umsetzung.de)	12
Abbildung 7 OZG-Reifegradmodell	14
Abbildung 8 Übersicht aller Themenfelder mit den jeweiligen Lebens- und Geschäftslagen und Anzahl der enthaltenen Leistungen	17
Abbildung 9 Zuordnung der AGs aus Phase 1 des Digitalisierungsprogramms zu Themenfeldern der Phase 2	19
Abbildung 10 Leitfäden und Dokumente für OZG-Umsetzung	22
Abbildung 11 Beteiligte in einem Themenfeld	26
Abbildung 12: Interdisziplinäres Team in Digitalisierungslaboren	28
Abbildung 13 Übersicht der Meilensteine in einem Themenfeld	29
Abbildung 14 Zielsetzung und Ergebnisse der Themenfeldplanung im Überblick	31
Abbildung 15 Liefergegenstände der Themenfeldplanung im Überblick	31
Abbildung 16 Phasen und Aktivitäten der Themenfeldbearbeitung	35
Abbildung 17 Aktivitäten und Ergebnisse der Vorbereitungsphase	36
Abbildung 18 Aktivitäten und Ergebnisse der User Journey-Definition und Priorisierung	36
Abbildung 19 Aktivitäten und Ergebnisse der Erarbeitung von Umsetzungsvarianten	37
Abbildung 20: Arbeitsweise und Vorgehen in Digitalisierungslaboren	38
Abbildung 21 Aktivitäten und Ergebnisse eines Digitalisierungslabors	39
Abbildung 22 Aktivitäten und Ergebnisse der Umsetzungsplanung	39

Abbildung 23 Kriterien für die Priorisierung	40
Abbildung 24 Kategorien für die Priorisierung der Leistungen.....	41
Abbildung 25 Übersicht der Endprodukte je Priorisierungskategorie	42
Abbildung 26 Phasen der Themenfeldbearbeitung	43
Abbildung 27 Exemplarische Analyse der Zielgruppenspezifität von Leistungen.....	44
Abbildung 28: Wesentliche Leistungskategorien Wohngeld (nicht vollständig).....	45
Abbildung 29: Fallzahlen Wohngeld (Quelle: DeStatis).....	45
Abbildung 30 Mögliches Vorgehen für die vertiefte formale Zielgruppenerhebung und -analyse priorisierter Leistungen.....	46
Abbildung 31 Exemplarische Analyse sozio-ökonomischer Merkmale der Zielgruppe einer Leistung	47
Abbildung 32: Fallzahlen und Fakten Beantragung Wohngeld (Quelle: Wohngeld- und Mietenbericht 2016, DeStatis).....	48
Abbildung 33: Google Suchanfragen und Top-5 Suchwörter Wohngeld (Quelle: Google Keyword Planner).....	48
Abbildung 34: Soziodemografische Merkmale der Haushalte mit Wohngeldbezug (Quelle: DeStatis).....	49
Abbildung 35: Beispielhafte Personas im Pilotlabor Wohngeld.....	49
Abbildung 36: Personaszufisiche Fragen (Beispiel Wohngeld)	50
Abbildung 37: Fragen zum Erstantrag Wohngeld entlang der Nutzerreise.....	51
Abbildung 38: Vorgehen Nutzerinterviews Wohngeld.....	51
Abbildung 39: Ergebnisse qualitativer Interviews Wohngeld.....	52
Abbildung 40 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Nutzer priorisierter Leistungen.....	52
Abbildung 41: Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Rechts- und Vollzugsgestaltung priorisierter Leistungen.....	54
Abbildung 42 Exemplarische Analyse der Vollzugs- und Regelungsverantwortung	55
Abbildung 43 Exemplarische Erhebung der Anzahl zuständiger Behörden	55

Abbildung 44 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse der Formularlandschaft und Nachweiserfordernisse priorisierter Leistungen	56
Abbildung 45 Exemplarische Analyse der Formularunterschiedlichkeit ausgewählter Leistungen	57
Abbildung 46 Exemplarische Analyse der leistungsübergreifend häufig erhobenen Datenfeldgruppen	58
Abbildung 47 Exemplarische Analyse der Formerfordernisse	59
Abbildung 48 Exemplarische Analyse der Nachweisintensität von Lebenslagen	59
Abbildung 49: Beispiel: Kriterien für Wohngeldanspruch	60
Abbildung 50: Beispiel: Aufbereitung Bemessungslogik Wohngeld	60
Abbildung 51: Behördliche Prozessschritte beim Erstantrag auf Wohngeld	61
Abbildung 52: Digitalisierungsstatus Wohngeld (Stand Juni 2018).....	63
Abbildung 53: Beschreibung bestehender digitaler Wohngeld-Lösung Nordrhein-Westfalen.....	63
Abbildung 54: Eingesetzte Fachverfahren Wohngeld.....	64
Abbildung 55: Vergleich Fachverfahren Wohngeld.....	64
Abbildung 56 Mögliches Vorgehen für die vertiefte Erhebung & Analyse des Digitalisierungsgrads priorisierter Leistungen.....	65
Abbildung 57 Mögliches Vorgehen für die Konzeption priorisierter Leistungen	68
Abbildung 58 Schematische Darstellung einer übergreifenden Nutzerreise im Themenfeld „Arbeit und Ruhestand“ und entsprechend zugeordnete Leistungen (Entwurf).....	68
Abbildung 59: Entwicklung Zielvision Wohngeld.....	69
Abbildung 60: Vorlage aktuelle Nutzerreise.....	70
Abbildung 61: Vorlage zukünftige Nutzerreise	71
Abbildung 62: Übersicht Ergebnisse Design-Thinking Workshop Wohngeld.....	72
Abbildung 63: Papier-Prototyp Wohngeld Weiterleistungsantrag.....	73
Abbildung 64: Digitale Entwürfe (Beispiel Wohngeld).....	74
Abbildung 65: High-End Version digitaler Prototyp (Beispiel Wohngeld)	75

Abbildung 66: Dokumentation Nutzerfeedback am Beispiel Startseite der Papierskizzen Wohngeld	76
Abbildung 67 FIM-Stamm- und Referenzinformationen je Leistung.....	77
Abbildung 68 Umsetzungsvarianten für digitale Services nach Flächendeckung und Leistungsbreite.....	82
Abbildung 69: Minimalprodukt (MVP) Wohngeld	85
Abbildung 70: Schematische Darstellung der Erweiterungen des Minimalproduktes Wohngeld	86
Abbildung 71: Übersicht Analyse Registeranbindung Wohngeld	87
Abbildung 72: Beispielhafte Darstellung der Registeranbindung im Ablaufdiagramm für den Wohngeldantrag	87
Abbildung 73: Übergabe von Daten in Fachverfahren	88
Abbildung 74: Vorbereitung von Rechtsänderungen	89
Abbildung 75: Alternativen zur Implementierung und Entscheidungskriterien	91
Abbildung 76: Beschreibung wesentlicher Rollen im Implementierungsprojekt.....	93
Abbildung 77: Anforderungsprofil Leistungsverantwortlicher	93
Abbildung 78: Beispielhafter Zeitplan zur Vorbereitung eines länderübergreifenden Implementierungsprojektes.....	94
Abbildung 79: Grobplanung zur flächendeckenden Umsetzung (Beispiel Wohngeld).....	94
Abbildung 80 Seite 1 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)	96
Abbildung 81 Seite 2 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf; fakultativ für Laborleistungen).....	97
Abbildung 82 Seite 3 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)	98
Abbildung 83 Seite 4 Leistungs- und Projektsteckbrief (beispielhafter Vorabentwurf)	99
Abbildung 84 Übersicht der Umsetzungsplanung und -vorbereitung	100
Abbildung 85 Modelle zur Nachnutzung	101

