

Führen der E-Government-Architektur in einem föderalistischen Umfeld

Werner Wehrli

Mit der Aufgabe betraut, eine E-Government-Architektur für den Kanton Luzern und seine Gemeinden ins Leben zu rufen, stellen sich uns zwei Herausforderungen: Wie berücksichtigen wir die Erwartungen der im Spannungsfeld von Zentralismus und Föderalismus stehenden Ansprechpartner, und wie etablieren wir eine effektive Zusammenarbeit unter den Stakeholdern im neu zu gründenden «IT-Architektur-Board»?

Die Lösung war für uns der Einsatz des Modells der Nachhaltigkeit aus der Systemtheorie und der Struktur der neurologischen Gestaltungsebenen aus der Psychologie.



Werner Wehrli
Unternehmensarchitekt
Dienststelle Informatik
des Kantons Luzern
werner.wehrli@lu.ch

Kontext

Die Dienststelle Informatik (DIIN) erbringt mit 90 Mitarbeitenden die zentralen Informatikleistungen für rund 8500 Arbeitsplätze in den Departementen, Gerichten und Schulen des Kantons Luzern. Dieses Jahr haben wir das IT-Architektur-Board ins Leben gerufen, das die thematische Entwicklung der Informatik steuert.

Stakeholder

Damit die Architektur über die reine Kartografie hinausgeht und auch eine Wirkung im Sinne der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler entfalten kann, ist eine gute Wechselbeziehung mit den sogenannten Stakeholdern erfolgsentscheidend. Zu diesen zählen für mich als Unternehmensarchitekt alle in IT-Vorhaben involvierten Mitarbeitenden der Verwaltung und auch das IT-Architektur-Board selbst.

Im Folgenden stelle ich zwei Modelle vor, mit welchen die Abteilung Unternehmensarchitektur der DIIN diese beiden Anspruchsgruppen unterstützt.

Stakeholdermanagement in der Verwaltung

Themen wie Corporate Communications, Beschaffungsrecht, Datenschutz oder eben IT-Architektur wird in einer Verwaltung mit Interesse und freundlicher Skepsis begegnet. Jedenfalls solange sie nicht einschränken. Dies versteht sich aus der Kultur einer

im politischen Auftrag handelnden Organisation: So, wie es in der Politik gewollt ist, dass Vernehmlassungen, Abstimmungen, Initiativen und Referenden stattfinden, ist es auch «Good Practice», dass ein gefällter Entscheid bezüglich eines IT-Themas durchaus eine Aufforderung zur Diskussion ist.

In diesem Spannungsfeld von Partizipation, Zentralismus und Föderalismus bewegt sich die IT-Architektur. Als Türöffner zur Verwaltung benutzen wir ein Modell aus der Systemtheorie. Es stammt ursprünglich aus der Umweltwissenschaft und wird seit der Bankenkrise auch in der Finanztheorie¹ eingesetzt.

Das Modell zeigt, dass Systeme in der Natur, die als nachhaltig gelten, in einem optimalen Band zwischen Diversität und Rationalisierung arbeiten. Wir haben dieses Modell nun erstmals für die IT-Architektur adaptiert. Die Erkenntnisse der Systemtheorie bezüglich Nachhaltigkeit sind in das Geschäftsreglement des IT-Architektur-Boards eingeflossen und finden sich auch in der Architekturrichtlinie des Kantons Luzern wieder.

Stakeholdermanagement innerhalb des IT-Architektur-Boards

Als Rahmen für die kantonale Informatik dient die Informatikverordnung². Dabei spielen Gremien eine wesentliche Rolle. So steuert der «IT Round Table» das gemein-

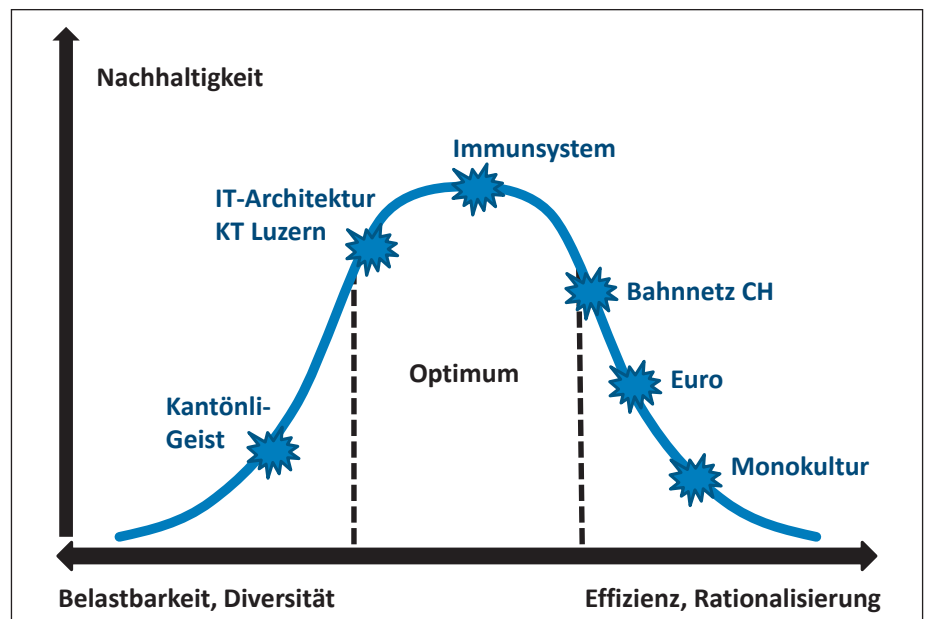


Abbildung 1: Nachhaltigkeit und Diversität

same Budget von Fachbereichen und der DIIN. Das «IT-Planungs-Board» bewirtschaftet das gemeinsame Projektportfolio mit den dazugehörigen Ressourcen. In beiden Gremien sind die Geschäftsleitung der Dienststelle Informatik und die Informatikbeauftragten der Verwaltung vertreten. Seit 2013 dient zusätzlich das IT-Architektur-Board zur inhaltlichen Steuerung der Informatik. Die elf Mitglieder des Boards sind Architekten der zentralen und dezentralen Informatikabteilungen. Vorsitzender ist der Leiter Unternehmensarchitektur der DIIN. Dazu kommt ein Vertreter des VLG (Verband Luzerner Gemeinden), da E-Government Luzern³ ein Gemeinschaftswerk von Kanton und Gemeinden ist.

Im Folgenden wird beschrieben, wie wir das Stakeholdermanagement *innerhalb* des Gremiums betreiben.

Unser Modell basiert auf den neurologischen Gestaltungsebenen⁴ nach Bateson und Dilts. Dieses ist eine der Grundstrukturen von NLP (neurolinguistische Programmierung) und beschreibt, wie Personen immer gleichzeitig in mehreren Bewusstseinsebenen unterwegs sind. Die Funktion jeder Ebene ist es, die Informationen auf der darunterliegenden Ebene zu organisieren. So sind zum Beispiel Glaubenssätze auf einer höheren Ebene angesiedelt als Fähigkeiten; denn man ist insbesondere dann zu etwas fähig, wenn man glaubt, dazu fähig zu sein. Wünsche ich beispielsweise Veränderungen auf der Ebene des Handelns, ist es hilfreich auf den darüberliegenden Ebenen, bei den Fähigkeiten oder der Mission, zu agieren. Auf der Ebene, in der ein Thema auftritt, kann ich wenig ausrichten.

Damit die Zusammenarbeit in einem Team optimal funktioniert, ist die gegenseitige Übereinstimmung auf allen Ebenen notwendig. Für das 90-minütige Kick-off des Architektur-Boards haben wir das Modell der neurologischen Gestaltungsebenen auf unsere Bedürfnisse angepasst und den Ablauf entsprechend komponiert.

Wir starteten das Meeting mit den Informationen zum *Kontext*. Einige Mitglieder konnten sich bereits sehr gut, andere noch gar nicht. Deshalb wurde hier ein erster Rahmen gesetzt: Wie heisst das Gremium genau, wer sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie häufig treffen wir uns, wie lange dauern die Meetings, und mit welchem Zeitaufwand ist für das einzelne Mitglied zu rechnen? Zum Kontext gehören auch die Systemgrenzen dazu, also die Bereiche, in denen wir uns inhaltlich von anderen Gremien und Themen abgrenzen. Anschliessend haben wir die *Handlungsebene* beschrieben. Dabei geht es um den Hauptprozess und die Teilprozesse im Architekturmanagement sowie um die

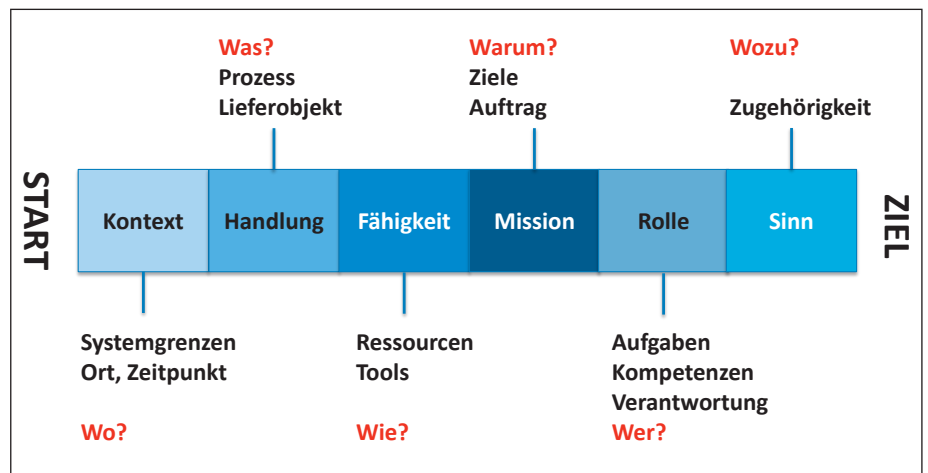


Abbildung 2: Neurologische Gestaltungsebenen

Übergänge zu externen Prozessen. Diese wurden im Rahmen des ITSM (IT-Service-Management)-Programmes bereits erarbeitet und von der Geschäftsleitung der DIIN verabschiedet. Zu den Abläufen gehören auch die Lieferobjekte des IT-Architektur-Boards, wie etwa Richtlinien, Roadmaps, Architekturcheckformulare und Bebauungspläne. Diese Dokumente haben wir ebenfalls vorbereitet, sodass im Kick-off erste visuelle Anker gesetzt werden konnten. Da kamen schon die ersten «Wow»-Reaktionen, und es konnte gleich zur nächsten Ebene übergeleitet werden.

Welche *Fähigkeiten* benötigen wir, um zu diesen Arbeitsergebnissen zu kommen? Zu dieser Ebene zeigten wir den neuen Intranet Teamraum für das IT-Architektur-Board und wiesen auf das Tool hin, dessen Einführung damals vorstand.

Nach der Präsentation dieser drei eher faktischen Ebenen fand eine halbstündige Diskussionsrunde statt, um die Infos zu vertiefen und positive Wechselbeziehungen herzustellen.

Mit dem Themenblock der *Mission* vermittelten wir die Legitimität und den Auftrag an das IT-Architektur-Board, der sich konkret aus der Informatikverordnung herleitet. Also auch hier «Hard Facts». Zur Mission gehören auch die Ziele und KPI, an denen sich das Architekturteam der DIIN messen lassen wird. Diese beinhalten etwa die Anzahl von Ausnahmegewilligungen oder auch die Integration der E-Government-Bedürfnisse im Bebauungsplan und im Technologie-management.

In der Mission sind auch entsprechende Audits festgehalten.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen die *Rollen* des IT-Architektur-Boards und auch der einzelnen Mitglieder definiert sein. Diese wurden zuvor im «Geschäftsreglement IT-Architektur-Board Kanton Luzern» erarbeitet und von der Geschäftsleitung der DIIN verabschiedet. Darin sind Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und die Eskala-

tionswege des Gremiums und seiner Mitglieder definiert. Dieses Reglement wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zusammen mit der Einladung zum Kick-off versendet. Einige Personen mit der Einstellung «Ich gehe mit dem leeren Notizblock zum Meeting und schaue mal» hatten sich zuvor nicht ausreichend mit dem Geschäftsreglement befasst und fühlten sich auf dieser Ebene überfahren. Da jedoch die unteren Gestaltungsebenen bereits positiv verankert waren, konnten wir gut damit umgehen.

Dabei half dann auch die Erarbeitung der höchsten neurologischen Ebene, des *Sinnes*. Auf dieser Ebene befinden sich Themen wie Zugehörigkeit, Motivation und Persönlichkeit. Wir haben hier den Mehrwert aufgezeigt, den das IT-Architektur-Board erzeugt. So wird durch uns der IT-Lösungsraum vom Teiloptimum hin zum Gesamtoptimum erweitert. Ebenso wertvoll ist die nachvollziehbare Dokumentation von Entscheidungen. Da sich die Mitglieder des Boards aus verschiedenen Dienststellen rekrutieren, haben wir zum Schluss des Kick-offs das Thema der Nachhaltigkeit von Systemen (Abbildung 1) aufgearbeitet. Womit der Kreis geschlossen wäre.

Fazit

Die Erarbeitung einer Zielbestimmung und der dazugehörigen Problembestimmung ist herausfordernd, vor allem wenn man sie hirngerecht formulieren und verankern will. Dabei gilt immer die Prämisse, dass die Landkarten der Stakeholder gleichwertig sind und ich diese nicht von der Richtigkeit «meiner» IT-Architektur überzeugen muss. Unser systemisch-neurologischer Ansatz erweist sich dabei als sehr hilfreich.

- 1 www.lietaer.com: Wege zur Bewältigung systemischer Banken Krisen.
- 2 <http://srl2009.lu.ch/sk/srl/main/main.htm>.
- 3 www.egovernment-luzern.ch.
- 4 www.nlp.ch/pdfdocs/pr001-h-gestaltungsebenen-blatt.pdf