

# Leitfaden **Change Management in der Phase «Umsetzung vorbereiten» (Phase 2)**

Ein Hilfsmittel des Projekts Justitia 4.0 für die Justizbehörden zur Einführung der elektronischen Kommunikation und dem damit verbundenen Change Management.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Systematische Einordnung.....	4
1.2 Inhaltliche Einordnung.....	4
<b>2 Phasenmodell und Zeitbedarf</b> .....	<b>4</b>
2.1 Das Phasenmodell .....	4
2.2 Die drei Phasen in Kürze.....	5
2.3 Zeitbedarf .....	5
<b>3 Empfohlene Tätigkeiten in der Phase «Umsetzung vorbereiten»</b> .....	<b>5</b>
3.1 Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln .....	6
3.2 Projektplanung verfeinern .....	6
3.3 Arbeitspakete umsetzen .....	7
3.4 Kompetenzen und Befähigung sicherstellen.....	8
3.5 Widerstände identifizieren und antizipieren .....	9
3.6 Kommunikation planen und umsetzen.....	10
3.7 Einführung planen und vorbereiten .....	11
<b>4 Weiteres Vorgehen: Phase 3</b> .....	<b>11</b>
<b>5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change</b> .....	<b>11</b>
<b>6 Glossar</b> .....	<b>11</b>

## Abbildungs-Verzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 2 .....	4
---	---

## Summary

Dieser Leitfaden widmet sich der zweiten von drei Projektphasen, bevor die Einführung realisiert ist bzw. der Go-live von Justitia 4.0 in den Justizbehörden stattfinden kann.

Das Dokument dient als Inspiration und Orientierung, wie diese Veränderungen angegangen werden könnten, um eine effiziente, zeitgemässe und anschlussfähige Projektdurchführung sicherzustellen. Es werden in dieser zweiten Phase **sieben Tätigkeiten empfohlen**:

1. Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln
2. Projektplanung verfeinern
3. Arbeitspakete umsetzen
4. Kompetenzen und Befähigung sicherstellen
5. Widerstände identifizieren und antizipieren
6. Kommunikation planen und umsetzen
7. Einführung planen und vorbereiten

Entlang dieser Tätigkeiten werden im Leitfaden konkrete Hilfsmittel aufgeführt wie z.B. der Change Kompass, die Bedarfsanalyse oder Fit for Change. Zudem sind diverse Verweise auf bereits bestehende Informationen enthalten.

Mit diesem Leitfaden kann Ihre Organisation umfassend informiert in die Phase «Umsetzung vorbereiten» starten. Das Justitia 4.0 Team wünscht gutes Gelingen und unterstützt Sie gerne dabei.

# 1 Einleitung

## 1.1 Systematische Einordnung

Aufgrund der in der «Übersicht zu den Leitfäden» erläuterten Systematik der Dokumente sind die folgenden Kapitel 1 «Einleitung – inhaltliche Einordnung» und Kapitel 2 «Phasenmodell und Zeitbedarf» identisch in allen drei Leitfäden. Bei Bedarf können Sie diese Kapitel überspringen und mit der Lektüre zur Phase 2 in Kapitel 3 beginnen.

## 1.2 Inhaltliche Einordnung

Die **Digitale Transformation** und in diesem Kontext Justitia 4.0 ist ein wichtiger Veränderungsprozess und damit eine **Führungsaufgabe**. Die oberste Führungsebene der Justizbehörden sollte daher für die erfolgreiche Umsetzung die **Verantwortung** übernehmen, umso mehr da Change Management eine Eigenleistung der Behörden darstellt (siehe [Merkblatt «Eigenleistungen der Justizbehörden»](#) ).

Wie in vielen Projekten in der Digitalen Transformation wird der Takt auch bei Justitia 4.0 durch die technischen Projekte JAA und Plattform vorgegeben. Mit deren Einführung kommt der Veränderung auf organisationaler Seite zentrale Bedeutung zu. Dieser Leitfaden dient als Inspiration und **Orientierung**, wie Sie diese **Veränderungen anpacken** können und was für die **Führung im Change** in der **Phase 2 «Umsetzung vorbereiten»** wichtig sein könnte.

# 2 Phasenmodell und Zeitbedarf

## 2.1 Das Phasenmodell

Zur Strukturierung der Transformationsarbeit teilen wir diese in drei Phasen auf, die je nach Organisation unterschiedlich lange dauern und selten trennscharf abgrenzbar sind. Sie ermöglichen eine grobe Orientierung. Die Phasen 1 und 3 (vgl. [Leitfaden Change Management Phase 1](#) und [Leitfaden Change Management Phase 3](#)) werden in separaten Leitfäden im Detail beschrieben.

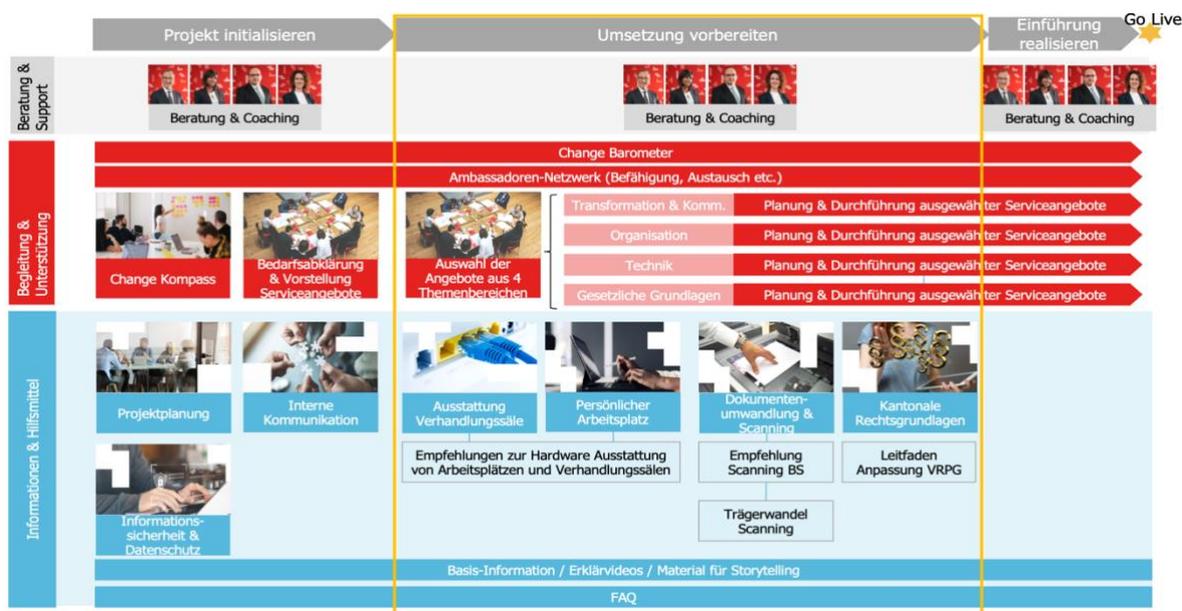


Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 2

## 2.2 Die drei Phasen in Kürze

### **Erste Phase: Projekt initialisieren**

Die Phase «Projekt initialisieren» schafft eine solide Basis für die folgenden Phasen. Es werden wichtige Themen wie Projekt- und Change Management inkl. Kommunikation aufgegleist, um die Organisation für den Wandel bereit zu machen. Es lohnt sich, Zeit und Aufwand in diese erste Phase zu investieren im Sinne eines erfolgreichen Projektstarts, in welchem die Grundlagen geklärt und festgelegt werden.

### **Zweite Phase: Umsetzung vorbereiten**

In der Phase «Umsetzung vorbereiten» wird aufbauend auf der Basisarbeit der Phase 1 der organisationale Rahmen für das Projekt erarbeitet. Zudem wird das Change Management inkl. Kommunikation weiter entwickelt und konkretisiert. Ausgewählte Massnahmen und Arbeitspakete werden umgesetzt und Vorbereitungen für die letzte Phase getroffen.

### **Dritte Phase: Einführung realisieren**

Diese dritte und letzte Phase «Einführung realisieren» vor dem Go-live von Justitia 4.0 in Ihrer Organisation beschreibt die finalen Vorbereitungen für die Inbetriebnahme des Systems. Zudem wird auf Schulungen der Mitarbeitenden, auf den Projektabschluss und auf Change Management Themen eingegangen. Es folgt ein Ausblick auf die danach bevorstehende Optimierung und Justierung im Betrieb.

## 2.3 Zeitbedarf

Die Dauer, die jede Phase in der einzelnen Justizbehörde in Anspruch nimmt, hängt unter anderem von der Ausgangslage bei der Behörde einerseits und von ihren Zielen und Ambitionen andererseits ab. Eine Einordnung zum Zeitplan des Projekts Justitia 4.0 zwecks individueller Jahresplanung in den Behörden befindet sich auf der [Webseite](#). Es ist aber sicherlich sinnvoll, **mindestens 2 Jahre Vorlaufzeit bis zum Abschluss der Einführung bzw. bis zum Go-live** einzurechnen.

## 3 Empfohlene Tätigkeiten in der Phase «Umsetzung vorbereiten»

In der Phase «Umsetzung vorbereiten» ist es empfehlenswert, in Ihrer Organisation Folgendes umzusetzen:

- 1. Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln**
- 2. Projektplanung verfeinern**
- 3. Arbeitspakete umsetzen**
- 4. Kompetenzen und Befähigung sicherstellen**
- 5. Widerstände identifizieren und antizipieren**
- 6. Kommunikation planen und umsetzen**
- 7. Einführung planen und vorbereiten**

### 3.1 Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln

Für den Projekterfolg ist eine Projektorganisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten essentiell (vgl. [Merkblatt Projektplanung](#)).

Basierend auf den Überlegungen zu den Projektrollen und zum Einbezug der verschiedenen Perspektiven «Wer muss ins Boot?» gemäss [Leitfaden Change Management Phase 1](#) (Kapitel 3.5) können Sie nun die Rollen der Projektorganisation besetzen. Ziel ist es, mit den Projektmitarbeitenden ein engagiertes Team zu bilden, das die Veränderung steuert, führt, umsetzt und kontrolliert.

Folgende Hinweise können dienlich sein bei der **Zusammenstellung eines schlagkräftigen Projektteams**:

- Denken Sie daran, bei der Zusammenstellung des Projektteams die Ambassadors/innen einzubeziehen.
- Die Auswahl der Teammitglieder ist zentral, um einen starken Hebel bei gleichzeitiger Einbindung der relevanten Expertinnen und Experten, Meinungsmachenden, Betroffenen und Entscheidenden zu erreichen.
- Bei der Zuteilung der Rollen auf die Mitarbeitenden sollen deren Fähigkeiten, Erfahrungen, Interessen und Kapazitäten berücksichtigt werden.
- Besetzen Sie die Rollen, die nicht mit aktuellen Mitarbeitenden besetzt werden können, wenn möglich mit neuen Mitarbeitenden oder mit externer Unterstützung.

Es ist zudem ratsam, sich über folgende **Aspekte der Zusammenarbeit** innerhalb der Projektorganisation Gedanken zu machen:

- Nach welcher Projektmethodik soll das Projekt abgewickelt werden?
- Gibt es Projektvorlagen, Checklisten und bisherige Projekterfahrungen, auf denen wir aufbauen können?
- Wie arbeiten die verschiedenen Projektorgane und -rollen zusammen?
- Wie wird der Informationsfluss innerhalb der Projektorganisation und darüber hinaus sichergestellt? (vgl. dazu auch Kap. 3.6 Kommunikation)

### 3.2 Projektplanung verfeinern

Aufbauend auf der entwickelten Projektplanung der Phase 1 (vgl. [Leitfaden Phase 1](#), Kap. 3.4) empfiehlt es sich, diese laufend weiterzuentwickeln, zu verfeinern und zu aktualisieren.

- Machen Sie gemeinsam mit der Projektleitung und allenfalls weiteren Mitgliedern des Projektteams (vgl. Kap. 1) eine **Auslegeordnung über die Arbeitspakete**, die sich bis zum Go-live abzeichnen.
- Beziehen Sie bei den Arbeitspaketen insbesondere die **Eigenleistungen** mit ein (vgl. [Merkblatt Eigenleistungen Justizbehörden](#) und die darin enthaltenen Verweise auf weitere Merkblätter).
- **Strukturieren Sie die Arbeitspakete**, indem Sie sie wo nötig zusammenfassen oder granularer darstellen.

- Ordnen Sie diese Arbeitspakete auf einer **Zeitachse** und legen Sie **Meilensteine** fest (terminlich und inhaltlich).
- Diskutieren Sie im Team die **Abhängigkeiten und Schnittstellen** der Arbeitspakete und Meilensteine untereinander und mit anderen parallel laufenden Vorhaben.
- Machen Sie sich Gedanken zur **Veranschaulichung und laufenden Pflege des Projektplans** und bilden Sie den Projektplan im gewählten Format / Tool ab.  
*Hinweis: Für die Veranschaulichung des Plans werden in der Regel andere Formate gewählt (z.B. PPT, Kanbanboard) als für das laufende Arbeiten bzw. die Pflege des Projektplans (z.B. Excel, Projektmanagementtools wie MS Project, Asana usw.).*

### 3.3 Arbeitspakete umsetzen

Ziel ist es, in dieser Phase die in der Projektplanung festgehaltenen Arbeitspakete inkl. Eigenleistungen so weit als möglich konzeptionell zu planen und innerhalb der definierten Eckwerte von Zeit, Budget und Qualität umzusetzen.

- Legen Sie fest, welche **Konzepte** Sie als solide Grundlage für die folgende Umsetzung der Arbeitspakete benötigen. Orientieren Sie sich dabei an den Unterlagen von Justitia 4.0 (z.B. Einführungskonzept, Schulungskonzept usw.; aktuell noch in Erarbeitung) und passen Sie diese wo nötig auf Ihre Organisation an.
- Setzen Sie die **Arbeitspakete inkl. Eigenleistungen** gemäss Planung und Konzepten um. Beachten Sie dabei die Abhängigkeiten und Schnittstellen.

**Wichtige Arbeitspakete** werden die Klärung und Abbildung von SOLL-Prozessen einerseits und die Schärfung von veränderten bzw. Bildung von neuen Rollen sein. Zudem ist es ratsam, die physische Infrastruktur (Büroräumlichkeiten, Positionierung des Druckers usw.) zu überdenken. Folgende Fragen könnten dazu Orientierung stiften:

#### Prozesse:

- Welche Prozesse werden sich mit Justitia 4.0 verändern?
- Worin bestehen die Veränderungen?
- Werden gewisse Prozesse ganz wegfallen und/oder andere neu hinzukommen?
- Wie modellieren Sie die SOLL-Prozesse?
- Können bisherige Hilfsmittel wie Checklisten usw. weiterhin verwendet werden oder müssen sie angepasst / ersetzt werden?

#### Organisationsstruktur und Rollen:

- Ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur im Hinblick auf die Einführung von Justitia 4.0 zukunftsfähig?
- Ermöglicht Ihre Organisationsstruktur die neuen Formen der Zusammenarbeit, die Justitia 4.0 mit sich bringt?
- Wie müssen die Organisationsstruktur und die einzelnen Rollen ausgestaltet sein, damit die SOLL-Prozesse gut fließen können?
- Mit welchen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden die zukünftigen (neuen) Rollen ausgestattet?

- Welche Mitarbeitenden passen zu welchen Rollen und umgekehrt?
- Wo/worin müssen Mitarbeitende geschult werden, um die neuen Rollen gut ausüben zu können? Vgl. Kap. 3.4.

### **Physische Infrastruktur:**

- Müssen Sie die Büroräumlichkeiten und/oder die Zuteilung der Büros verändern, um die neuen Prozesse und Organisationsstruktur effektiv und effizient leben zu können?
- Wo werden Geräte wie z.B. Drucker/Scanner sinnvollerweise stationiert?

## **3.4 Kompetenzen und Befähigung sicherstellen**

Aufbauend auf der Bereitschaft für den Wandel (vgl. [Leitfaden Phase 1](#), Kap. 3.1) müssen im Sinne einer erfolgreichen Transformation die Kompetenzen der Mitarbeitenden für die Veränderung vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Die Betroffenen werden damit befähigt, mit den Neuerungen umzugehen und insbesondere die neuen Rollen mit ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu bekleiden und die neuen Prozesse zu leben.

Es werden dabei folgende Schritte empfohlen:

### **Gap-Analyse zwischen IST- und SOLL-Kompetenzen**

Eine Gap-Analyse kann wertvolle Hinweise liefern zur Lücke zwischen den aktuell vorhandenen Kompetenzen in der Organisation einerseits und den geforderten Kompetenzen andererseits. Unterstützen dabei könnten der auf diese Situation angepasste Change Kompass und/oder die Bedürfnisanalyse gemeinsam mit dem Projektteam Justitia 4.0. Damit stellen die Leitungspersonen den Kontext für die Mitarbeitenden her, um sich konkret mit den Kompetenzlücken auseinanderzusetzen. Mögliche Fragen an die Mitarbeitenden könnten sein:

- Welche Unterschiede sind zwischen meiner aktuellen und der möglichen zukünftigen Rolle zu erkennen?
- Welche Kompetenzen sollte ich aufbauen bzw. erweitern, um den Unterschied zu überbrücken?

*Hinweis: Die Durchführung einer Gap-Analyse ist ein kontinuierlicher Prozess. Es ist wichtig, dass Sie diesen Prozess regelmässig wiederholen, um sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeitenden die Kompetenzen besitzen, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein.*

### **Aktionsplan entwickeln**

Nicht alle Kompetenzlücken sind gleich wichtig. Bewerten Sie die Differenzen basierend darauf, wie kritisch sie für den Erfolg des Übergangs zu digitalem Arbeiten in der Justiz sind. Berücksichtigen Sie dabei auch, wie schwierig es sein wird, diese Gaps zu schliessen.

Für jede identifizierte Lücke sollten Sie einen Plan entwickeln, um diese zu verkleinern bzw. zu schliessen. Im Folgenden finden Sie eine beispielhafte Liste von Massnahmen:

- **Schaffen von Austauschgefässen:** Betroffene können voneinander lernen, Erfahrungen austauschen und bei Kollegen/innen um Rat suchen bzw. Rat geben.

- **Erstellen einer Übersicht zu hilfreichen Kontakten:** Die Betroffenen erhalten damit Ansprechpartner/innen, die sie bei Bedarf kontaktieren bzw. beiziehen können.
- **Erarbeiten bzw. Informieren über Schulungen, Workshops usw.:** Wissensvermittlung zu neuen Tools und anderen Formen der Zusammenarbeit.  
*Hinweis: Schulungen zur Plattform und JAA werden von Justitia 4.0 zur Verfügung gestellt (vgl. Leitfaden Phase 3).*

### **Massnahmen zur Überwindung des Gaps zwischen IST und SOLL**

Setzen Sie den Aktionsplan um und überwachen Sie den Fortschritt regelmässig. Das können Sie tun, indem Sie z.B. mit den Mitarbeitenden in Diskurs gehen bzgl. ihrer persönlichen Entwicklung oder indem Sie eine aktuelle Übersicht zum Stand der durchgeführten Schulungen erstellen und diese jeweils durch die Teilnehmenden auswerten lassen. Es ist wichtig, flexibel zu bleiben und den Plan bei Bedarf anzupassen.

*Hinweis: Was die Schulungen für die neuen IT-Systeme (Plattform, JAA) betrifft, werden diese in der Phase 3 (vgl. Leitfaden Phase 3, Kap. 3.2) thematisiert.*

### **3.5 Widerstände identifizieren und antizipieren**

Während dem gesamten Projekt kommt dem Umgang mit bestehenden oder möglichen Widerständen der Betroffenen eine wichtige Bedeutung zu. Es ist zu empfehlen, sich immer wieder mit der Bereitschaft für den Wandel auseinanderzusetzen, Standortbestimmungen und weitere konkrete Massnahmen vorzunehmen.

#### **Besinnung auf Ausgangslage, Zielbild und Commitment**

Schaffen Sie Gelegenheiten, damit sich die Betroffenen regelmässig mit der Ausgangslage des Projekts und mit dem gemeinsamen Zielbild von Justitia 4.0 auseinandersetzen können (vgl. [Leitfaden Phase 1](#), Kap. 3.1).

Die Wichtigkeit der gemeinsamen Verantwortung und Motivation der Leitungspersonen für den Erfolg des Projekts kann kaum genug betont werden. Planen Sie konkrete Massnahmen für die Leitungspersonen im Sinne einer Messung des Commitments und abgeleitet davon Methoden, um das Engagement weiterhin hoch zu halten bzw. zu erhöhen. Ziel soll es sein, dass insbesondere die Leitungspersonen als stolze «Fahnenträger» innerhalb und ausserhalb der Organisation für Justitia 4.0 lobbyieren.

#### **Standortbestimmung zu Widerständen**

Als sinnvoll werden regelmässige Standortbestimmungen erachtet, die entweder in der gesamten Organisation oder zumindest mit einer divers zusammengesetzten Testgruppe durchgeführt werden. Sie dienen der Messung der aktuellen Widerstände gegenüber den Veränderungen und zugleich der Antizipation der sich anbahnenden Widerstände. Diese Standortbestimmungen erlauben Ihnen, Widerstände proaktiv anzugehen und nicht erst in der Eskalationsstufe. Damit kann insgesamt die Bereitschaft Ihrer Organisation für die Veränderung eingeschätzt und gesteuert werden.

Folgende Angebote können Sie bei der Standortbestimmung von Widerständen in der Organisation unterstützen:

- Befragung der Mitarbeitenden:
  - Wie schätzt ihr euren persönlichen Widerstand ein bzgl. den Veränderungen durch Justitia 4.0 von 1-10?
  - Was müsste passieren, dass ihr nächstes Mal eine (noch) positivere Antwort geben könntet?
- Nutzen von bestehenden Unterstützungsangeboten wie Change Kompass, Bedarfsabklärung oder Fit for Change

### 3.6 Kommunikation planen und umsetzen

Aufbauend auf den Vorarbeiten bzgl. Kommunikation in der Phase 1 (vgl. Leitfaden Phasen 1, Kap. 3.7) geht es nun in die konkretere Planung und Realisierung der Kommunikation.

#### **Kommunikation planen**

Erstellen Sie auf der Basis Ihrer Kommunikationsstrategie einen Kommunikationsplan. Überlegen Sie sich dabei, wie Sie Ihre Mitarbeitenden gut auf den Weg der Veränderung mitnehmen können.

Erste praktikable Schritte in der Kommunikation planen:

- [Merkblatt Kommunikation](#) von Justitia 4.0 studieren und nutzen
- Allenfalls Kommunikationsrolle im Rahmen der Projektorganisation schärfen inkl. Aufgaben und Kompetenzen sowie Abgrenzungen und Schnittstellen (vgl. Kap. 1)
- Kommunikationsplan erstellen mit folgenden Eckwerten:
  - Ziele und Zwecke der Kommunikation
  - Zielgruppen (vgl. dazu Stakeholder-Karte gemäss Leitfaden Phase 1, Abbildung 5)
  - Schlüsselbotschaften
  - Kommunikationskanäle und -werkzeuge
  - Zeitplan
  - Verantwortlichkeiten
  - Budget

#### **Kommunikationsmassnahmen umsetzen und Stakeholder betreuen**

Basierend auf dem Kommunikationsplan können die Inhalte vorbereitet und umgesetzt werden.

Wichtig ist es dabei, die Stakeholder inkl. Mitarbeitende auf die Reise mitzunehmen:

- Die identifizierten Zielgruppen sollen entsprechend ihrem Einfluss und Betroffenheit bzgl. Justitia 4.0 informiert, einbezogen und sensibilisiert werden im Hinblick auf die Veränderungen.

- Ein besonderer Fokus ist auf die Mitarbeitenden zu richten, die mit dem zunehmenden Fortschritt des Projekts immer mehr und konkreter einbezogen werden sollen.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse bzgl. Widerstände in der Organisation (Kap. **Error! Reference source not found.**) für die konkrete Ausgestaltung der wirkungsorientierten Kommunikation.
- Denken Sie auch bei den Kommunikationsmassnahmen daran, dass die Leitungspersonen sowohl als Absender als auch als Empfänger von Botschaften eine zentrale Rolle spielen.
- Vergessen Sie nicht, auch Erfolge bewusst zu kommunizieren und zu feiern; das motiviert und animiert zum weiteren Voranschreiten.

### 3.7 Einführung planen und vorbereiten

Als nächstes steht die dritte und letzte Phase «Einführung realisieren» an. Um diese Phase erfolgreich zu durchlaufen, lohnt es sich, dafür Vorbereitungen zu treffen.

Folgende Fragen können der Orientierung dienen:

- Was müssen Sie bereitstellen, um reibungslos in die Einführungsphase zu starten?
- Welche Fragen / Massnahmen müssen Sie vor der Einführungsphase klären?
- Welche Konzepte von Justitia 4.0 liegen vor, die uns Hinweise geben auf die Vorbereitung der Einführungsphase?
- Wie können Sie Ihre Mitarbeitenden in der Einführungsphase animieren und unterstützen, sich den neuen IT-Systemen (Plattform und JAA) mit Neugier und Offenheit anzunähern?

## 4 Weiteres Vorgehen: Phase 3

In Bezug auf die Phase 3 «Einführung realisieren» wird auf den entsprechenden [Leitfaden](#) verwiesen.

## 5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change

Auf der [Website](#) finden Sie weiterführende Tools, die Sie bei der Initialisierung, Planung und Umsetzung von Justitia 4.0 unterstützen.

Wir unterstützen Sie gerne dabei, bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf: [info@justitia.ch](mailto:info@justitia.ch).

## 6 Glossar

Begriff	Erklärung
Asana	Software für die Verwaltung von Arbeiten, Projekten und Aufgaben
JAA	eJustizakte-Applikation
Kanbanboard	Agiles Projektmanagement-Tool für die Visualisierung von Aufgaben
MS Project	Software von Microsoft zum Planen, Steuern und Überwachen von Projekten
PPT	Software von Microsoft für die Präsentation von Inhalten

