



Leitfaden

## Übersicht zu den Leitfäden Change Management (Phasen 1-3)

### 1 Vorbemerkungen zu den Dokumenten «Change Management»

#### Systematik

Vorliegendes Dokument dient den Lesenden als Übersicht, grobes Inhaltsverzeichnis und bietet einen ersten Einblick in die drei Leitfäden «Change Management Phasen 1-3». Diese Übersicht hat nicht den Anspruch, Themen abschliessend aufzuführen oder zu beantworten, sondern dient der Orientierung, zu welchen Themen Antworten oder Inspiration in den Leitfäden zu finden sind. Nebst Informationen beinhalten die drei Leitfäden auch Links auf weiterführende [Merkblätter auf der Projekt-Website](#).

Die Leitfäden der Phasen 1-3 bilden als Grundlagendokumente eine «Klammer» über das umfassende Thema Change Management. Die Leitfäden bauen inhaltlich aufeinander auf, können aber auch als eigenständige Dokumente zur entsprechenden Phase konsultiert werden. Dies wird dadurch ermöglicht, dass die Dokumente die für das Gesamtverständnis notwendigen Inhalte jeweils in Kapitel 1 «Einleitung» und Kapitel 2 «Phasenmodell und Zeitbedarf» identisch wiedergeben, bevor sie den Schwerpunkt auf die entsprechende Phase setzen.

## **Sinn und Zweck**

Sämtliche Unterlagen sind als Hilfestellungen und Inspirationsquelle für die Justizbehörden gedacht, um sich mit den Veränderungen und dem notwendigen Change Management auseinander zu setzen. Dies bedürfen der frühzeitigen Planung und Sensibilisierung. Grob sind auch die wichtigsten Eckpunkte zum Projektmanagement enthalten, die es beim Durchlaufen der Phasen zu beachten gilt.

## **Zielpublikum**

Diese Übersicht und die drei Leitfäden Change Management Phasen 1-3 richten sich an die Justizbehörden, die von der Digitalisierung der Justiz durch Justitia 4.0 unmittelbar betroffen sind. Diese Grundlagen sind besonders auf die Bedürfnisse der Leitungspersonen dieser Justizbehörden und der ihnen unterstellten Mitarbeitenden ausgerichtet, die mit Aufgaben im Zusammenhang mit Justitia 4.0 betraut sind (z.B. Ambassadors, Projektleitende usw.). Die Verantwortung der Führungskräfte im Rahmen des Change Managements ist deshalb so zentral, da sie die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden verantworten und eine Vorbildrolle innehaben, an welcher sich ihre Mitarbeitenden ausrichten. Mit dem Commitment der Leitungspersonen steht und fällt ein grosser Teil des Erfolgs der Transformation.

## **Versionierung und Aktualität**

Die Dokumente enthalten nebst einer Versionsnummer auch das Datum der Publikation. Die Unterlagen werden in regelmässigen Abständen aktualisiert und ergänzt. Im Falle von Unstimmigkeiten zwischen Informationen inkl. Grafiken in diesen Dokumenten im Vergleich zur [Website](#) werden die Lesenden gebeten, sich an der Website zu orientieren.

## **2 Change Management**

Digitalisierungsvorhaben beinhalten nicht nur Veränderungen auf technischer Ebene, sondern auch in Arbeitsabläufen, in einzelnen Tätigkeiten und in der Zusammenarbeit innerhalb der Justizbehörde und über ihre Grenzen hinaus. Die Veränderungen insbesondere auf der Ebene Mensch und Organisation wollen begleitet und unterstützt sein.

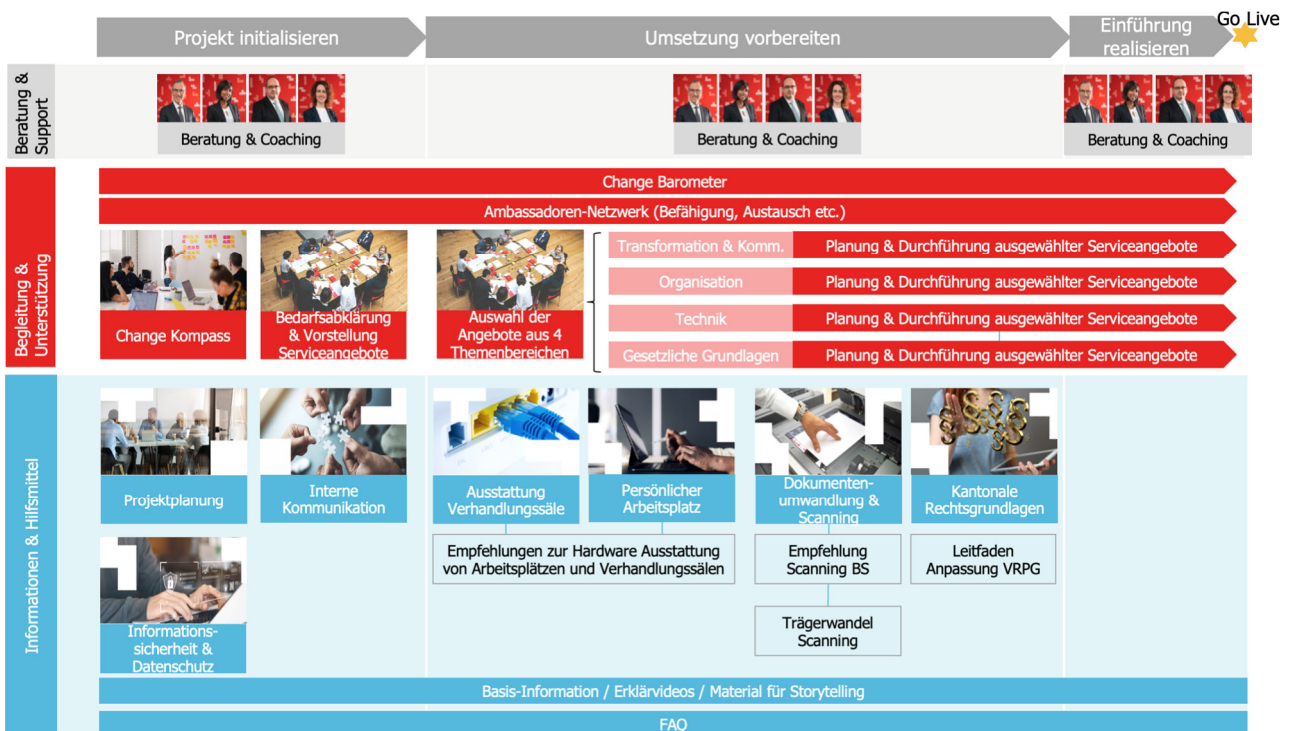
### **Übersicht über die drei Phasen**

Das Change Management orientiert sich an den drei folgenden Projektphasen, welche die Justizbehörden durch Justitia 4.0 durchlaufen. Die Phasen sind bewusst nicht dieselben des Gesamtprojekts Justitia 4.0, welche sich an der Projektmanagement-Methode HERMES orientieren (vgl. [Masterplan Justitia 4.0](#)). Vorliegende Phasen sind primär an den Bedürfnissen des Change Managements ausgerichtet.

Der Zeitbedarf für die Justizbehörden ist unterschiedlich und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wir empfehlen eine minimale Vorbereitungszeit von mindestens 2 Jahren bis zum Go-live. Unter Go-live wird die offizielle Inbetriebnahme des Systems, d.h. Plattform, Justizakte-Applikation (JAA) und damit zusammenhängende Schnittstellen, verstanden.

Die folgende Übersicht wird unterteilt in die folgenden drei Themenfelder:

- Beratung & Support:** Das Transformationsteam von Justitia 4.0 inkl. Gesamtprojektleiter stehen Ihnen gerne bei Fragen oder Unterstützungsbedarf, die über die generell angebotenen Formate hinausgehen, zur Verfügung mit Beratung und Coaching. Sie erreichen das zuständige Team mit dem [Kontaktformular](#) auf der Website von Justitia 4.0 oder mit einer Mail an [info@justitia.swiss](mailto:info@justitia.swiss).
- Begleitung & Unterstützung:** Dieses Themenfeld umfasst Leistungen, die vom Justitia 4.0 Team angeboten werden und zusammen mit den Justizbehörden durchgeführt werden. Die Leistungen umfassen konkrete Formate, mit welchen der Change in den Justizbehörden begleitet wird. Die Formate werden im Rahmen von Workshops oder Meetings durchgeführt. Während gewisse Angebote auf Nachfrage der Behörde veranstaltet werden, wie z.B. der Change Kompass, werden andere vom Projektteam veranstaltet und regelmässig durchgeführt. Darunter fallen z.B. die jährliche Umfrage mittels Change Barometer oder die Anlässe mit den Ambassadors sowie Projektleitenden der Justizbehörden.
- Informationen & Hilfsmittel:** Bei diesem Themenfeld handelt es sich um Eigenleistungen der Justizbehörden, d.h. um eine Holschuld der Justizbehörden. Auf der [Website von Justitia 4.0](#) unter der Rubrik «Services» werden diverse Unterlagen für die Justizbehörden bereitgestellt, die sie in ihren Veränderungen unterstützen sollen. Die Informationen und Hilfsmittel werden laufend aktualisiert bzw. erweitert. Demnach ist die Aufzählung derselben in der folgenden Grafik nicht abschliessend.



**1) Phase 1: Projekt initialisieren**

Die Phase «Projekt initialisieren» schafft eine solide Basis für die folgenden Phasen. Es werden alle wichtigen Themen wie Projekt- und Change Management inkl. Kommunikation aufgegleist, um die Organisation für den Wandel bereit zu machen.

Die Details der Phase 1 sind im Leitfaden «Change Management in der Phase 1» aufgeführt.

**2) Phase 2: Umsetzung vorbereiten**

In der Phase «Umsetzung vorbereiten» wird 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.

Die Details der Phase 2 sind im Leitfaden «Change Management in der Phase 2» aufgeführt.

**3) Phase 3: Einführung realisieren**

Diese dritte und letzte Phase «Einführung realisieren» vor dem Go-live von Justitia 4.0 in der 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.

Die Details der Phase 3 sind im Leitfaden «Change Management in der Phase 3» aufgeführt.

Im Folgenden werden die in jeder Phase empfohlenen **Tätigkeiten** aufgeführt und **Fragen** aufgeworfen. Weitere Ausführungen und Ideen zu konkreten Herangehensweisen an die Themen finden Sie in den obgenannten Leitfäden zu den Phasen 1-3.

## **1 Phase 1: Projekt initialisieren**

### **1. Bereitschaft für den Wandel stärken**

- Sind Ausgangslage und das Warum von Justitia 4.0 im Leitungsteam klar?
- Besteht im Leitungsteam ein gemeinsames Zielbild?
- Besteht bei den Leitungspersonen ein Commitment zum Projekt?
- Kennen und nutzen Sie das Angebot des [Change Kompasses](#) zur moderierten Bearbeitung dieser Fragen?

### **2. Veränderungsbedarf identifizieren**

- In welchen Aspekten werden sich durch Justitia 4.0 in Ihrer Organisation Veränderungen abzeichnen?
- Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Veränderungen ein?

### **3. Projektumfeld analysieren**

- Welche internen und externen Personen sind von der anstehenden Veränderung betroffen?
- Welches sind weitere wichtige Stakeholder in der Transformation, indem sie z.B. das Projekt unterstützen oder Widerstand verursachen?

### **4. Projektplanung entwickeln**

- Welche Arbeitspakete zeichnen sich ab im Rahmen der Einführung von Justitia 4.0?
- Wie könnte das Projekt in Ihrer Organisation – allenfalls unter Einbezug Ihres Kantons – aufgesetzt werden?
- Haben Sie sich bereits Gedanken zur Umsetzung der Eigenleistungen Ihrer Organisation gemacht?

### **5. Projektorganisation skizzieren**

- Wie soll die Projektorganisation strukturiert werden?
- Wie können bei der Gestaltung der Projektrollen die verschiedenen Perspektiven einbezogen werden?
- Haben Sie bereits Ideen bzgl. Zuteilung der Projektrollen auf die Mitarbeitenden?

### **6. Ressourcen beschaffen**

- Welche finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen werden für die Umsetzung der Veränderungen benötigt?
- Wie beschaffen Sie die benötigten Ressourcen?

### **7. Kommunikation initiieren**

- Haben Sie sich zu den Grundsätzen für die Kommunikation Gedanken gemacht?
- Wie stellen Sie die transparente und regelmässige Information der relevanten Stakeholder sicher?
- Wie werden insbesondere Führungskräfte und Ihre Mitarbeitenden in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen sensibilisiert?

## **2 Phase 2: Umsetzung vorbereiten**

### **1. Projektteam zusammenstellen und Zusammenarbeit regeln**

- Wie stellen Sie ein schlagkräftiges Projektteam zusammen?
- Welche Optionen bei der Besetzung der Projektrollen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Wie arbeiten die verschiedenen Projektorgane und -rollen zusammen?

### **2. Projektplanung verfeinern**

- Welche konkreten Arbeitspakete und Meilensteine gibt es?
- Wie können diese auf einem Projektplan dargestellt werden?

### **3. Arbeitspakete umsetzen**

- Welche Konzepte werden benötigt?
- Welche Prozesse werden sich mit Justitia 4.0 verändern?
- Ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur im Hinblick auf die Einführung von Justitia 4.0 zukunftsfähig?
- Welche neuen Rollen müssen geschaffen werden?

### **4. Kompetenzen und Befähigung sicherstellen**

- Wie machen Sie die Lücke zwischen den IST- und den SOLL-Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden sichtbar?
- Welche Massnahmen planen Sie, um Kompetenzlücken zu füllen und die Mitarbeitenden auf die neuen Rollen und Prozesse vorzubereiten?

### **5. Widerstände identifizieren und antizipieren**

- Wie können Sie Widerstände in Ihrer Organisation identifizieren und antizipieren?
- Wie erheben Sie im Sinne einer Standortbestimmung die Widerstände bei den Leitungspersonen und den übrigen Mitarbeitenden?

### **6. Kommunikation planen und umsetzen**

- Haben Sie daran gedacht, einen Kommunikationsplan zu erstellen?
- Wie managen Sie mit Hilfe von wirkungsorientierter Kommunikation die identifizierten Zielgruppen?

### **7. Einführung planen und vorbereiten**

- Welche Vorbereitungen müssen Sie treffen, um reibungslos in die Phase 3 zu starten?
- Welche Fragen müssen Sie vor der Einführungsphase klären?

### **3 Phase 3: Einführung realisieren**

#### **1. Systeme umstellen und Geschäftsorganisation aktivieren**

- Haben Sie ein klares Bild bzgl. Aktivierung der neuen IT-Systeme?
- Wie erfolgt die Umsetzung der neuen Prozesse?
- Wie setzen Sie die neue Organisationsstruktur und die neuen Rollen um?

#### **2. Kompetenzen und Befähigung erweitern**

- Wie erfolgt die rechtzeitige und auf die verschiedenen Usergruppen zugeschnittene Schulung der neuen IT-Systeme?
- Wird der Organisation dabei regelmässig «der Puls gefühlt», um die IST- mit den SOLL-Kompetenzen zu vergleichen?
- Sind die Mitarbeitenden gut auf ihre neuen Rollen und die neuen Prozesse vorbereitet?

#### **3. Veränderung in der Einführung begleiten**

- Kennen Sie die Change-Kurve und wissen Sie, wie sich Emotionen im Laufe des Veränderungsprozesses verändern können?
- Sind Sie sich der verschiedenen Quellen von Widerständen bewusst?
- Kennen Sie Massnahmen, um in der aktuellen Phase mit Widerständen umzugehen?

#### **4. Projekt abschliessen**

- Haben Sie sich Gedanken zum Projektabschluss gemacht?
- Wie feiern und kommunizieren Sie den Projekterfolg?

#### **5. Ausblick: Laufend optimieren und begleiten**

- Wie stellen Sie nach dem offiziellen Projektabschluss und nach dem Go-live die laufende Begleitung und Optimierung sicher?

### **4 Tools und Services für Leitungspersonen im Change**

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

Weiterführende Informationen und Informationen zu verwandten Themen erhalten Sie via: [info@justitia.swiss](mailto:info@justitia.swiss) und/oder auf der Webseite [www.justitia40.ch](http://www.justitia40.ch)

Leitfäden:

[Link Leitfaden Phase 1](#)

[Link Leitfaden Phase 2](#)

[Link Leitfaden Phase 3](#)