

Leitfaden **Change Management in der Phase «Projekt initialisieren» (Phase 1)**

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

Inhaltsverzeichnis

Summary	3
1 Einleitung	4
1.1 Systematische Einordnung	4
1.2 Inhaltliche Einordnung.....	4
2 Phasenmodell und Zeitbedarf	4
2.1 Das Phasenmodell.....	4
2.2 Die drei Phasen in Kürze.....	5
2.3 Zeitbedarf	5
3 Empfohlene Tätigkeiten in der Phase «Projekt initialisieren»	5
3.1 Bereitschaft für den Wandel stärken	6
3.2 Veränderungsbedarf identifizieren	7
3.3 Projektumfeld analysieren.....	8
3.4 Projektplanung entwickeln	9
3.5 Projektorganisation skizzieren	10
3.6 Ressourcen beschaffen	10
3.7 Kommunikation initiieren	11
4 Weiteres Vorgehen: Phasen 2 und 3	12
5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change	12

Abbildungs-Verzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 1	4
Abbildung 2: Change Formel als Basis für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft.	7
Abbildung 3: Auswirkungen auf unsere Organisation	8
Abbildung 4: Stakeholder-Karte und Projektumfeld-Analyse	9
Abbildung 5: Wer muss ins Boot?	10

Summary

Dieser Leitfaden widmet sich der ersten 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 ersten Phase **sieben Tätigkeiten empfohlen**, welche sowohl planungstechnischer Natur sind als auch den Change begleiten.

1. Bereitschaft für den Wandel stärken
2. Veränderungsbedarf identifizieren
3. Projektumfeld analysieren
4. Projektplanung entwickeln
5. Projektorganisation skizzieren
6. Ressourcen beschaffen
7. Kommunikation initiieren

Entlang dieser Tätigkeiten werden im Leitfaden konkrete Hilfsmittel aufgeführt wie z.B. der Change Kompass oder eine Projektumfeld-Analyse. Zudem sind diverse Verweise auf bereits bestehende Informationen enthalten.

Mit diesem Leitfaden kann Ihre Organisation umfassend informiert in die Phase «Projekt initialisieren» 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 1 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 (vgl. [Merkblatt «Eigenleistungen der Justizbehörden»](#)).

Wie in vielen Projekten in der Digitalen Transformation wird der Takt auch bei Justitia 4.0 durch die technischen Teilprojekte Justizakte-Applikation (JAA) und Plattform justitia.swiss 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 «Projekt initialisieren»** (Phase 1 von 3) 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 Richtung. Die Phasen 2 und 3 (vgl. Leitfaden Change Management Phase 2 und Leitfaden Change Management Phase 3) werden in separaten Leitfäden im Detail beschrieben.

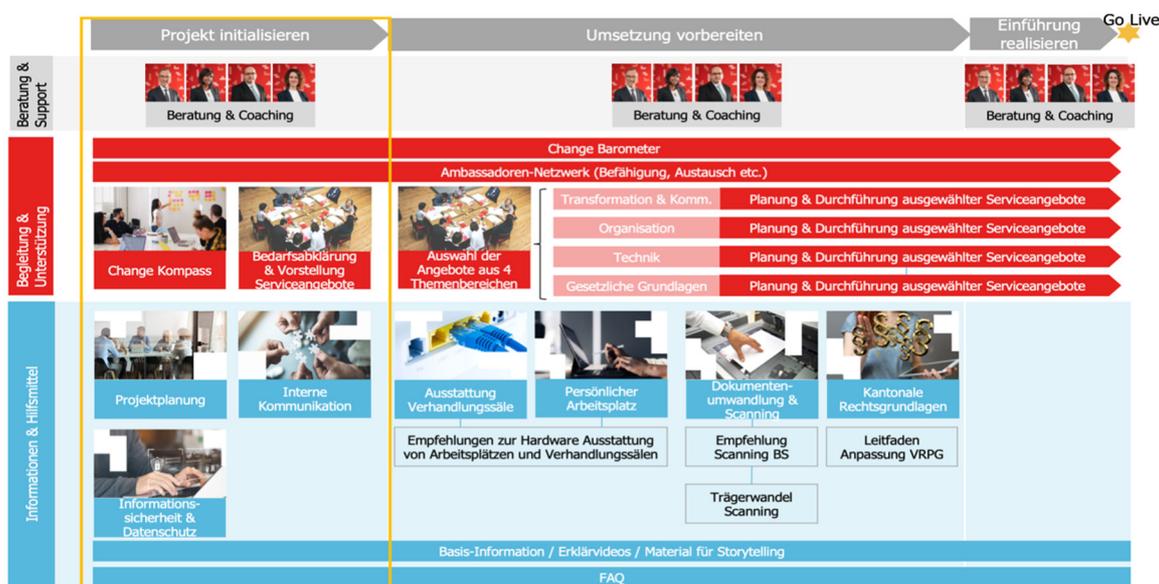


Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 1

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 alle wichtigen 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 «Projekt initialisieren»

In der Phase «Projekt initialisieren» ist es empfehlenswert, in Ihrer Organisation Folgendes umzusetzen:

- 1. Bereitschaft für den Wandel stärken**
- 2. Veränderungsbedarf identifizieren**
- 3. Projektumfeld analysieren**
- 4. Projektplanung entwickeln**
- 5. Projektorganisation skizzieren**
- 6. Ressourcen beschaffen**
- 7. Kommunikation initiieren**

Hinweis: Denken Sie frühzeitig daran, wichtige Leistungen, die Sie mit Ihrer Organisation erbringen müssen, zu planen (vgl. [Merkblatt Projektplanung](#)). Dazu zählen beispielsweise die Evaluation der nötigen rechtlichen Grundlagen auf kantonaler Ebene oder die rechtzeitige

Budgetierung von Investitionskosten (vgl. Merkblätter [Kantonale Rechtsgrundlagen](#) und [Eigenleistungen der Justizbehörden](#))

3.1 Bereitschaft für den Wandel stärken

Für die Umsetzung einer Transformation ist ein gemeinsames Commitment der Führungspersonen entscheidend. Dazu braucht es im Leitungsteam eine hohe emotionale und rationale Überzeugung. Zentral dazu ist eine Auseinandersetzung und die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht zum Vorhaben und zum Zielbild.

Ausgangslage und Thema verstehen

Verschaffen Sie sich selbst und im Leitungsteam Ihrer Organisation ein Bild über Justitia 4.0 und **informieren Sie sich:**

- Gehen Sie die Projektziele des [Projekts Justitia 4.0](#) durch.
- Nutzen Sie die [Erklärvideos](#).
- Lesen Sie die Grundlagenpräsentation (im dedizierten [Ambassadors-Bereich auf der Webseite](#)) für das bessere Verständnis des Projekts mit Hilfe der [Justitia 4.0-Geschichte](#).

Stellen Sie eine gemeinsame Sicht im Leitungsteam her. Folgende Leitfragen helfen für eine Diskussion im Team:

- Um was geht es im Projekt?
- Was ist der Ausgangspunkt? Wo stehen wir und was hat das mit uns zu tun?
- Warum braucht es Justitia 4.0 und damit die Veränderung?

Gemeinsam getragenes Zielbild entwerfen

Vergemeinschaften Sie im Leitungsteam Ihre Sicht auf das Zielbild. Folgende Leitfragen helfen für eine Diskussion im Team:

- Was ist das Ziel des Projekts?
- Was ist nach der Umsetzung von Justitia 4.0 anders? Worin besteht der Nutzen generell und worin besteht er konkret für unsere Organisation?
- Warum macht das Sinn?

Als Unterstützung dienen die formulierten [Nutzenversprechen von Justitia 4.0](#).

Gemeinsame Verantwortung definieren und Commitment der Leitungspersonen stärken

Definieren Sie im Leitungsteam die Verantwortung für Justitia 4.0. **Holen Sie überdies das Commitment zum Projekt ab**, indem Sie im Team folgende Fragen stellen und auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilen lassen:

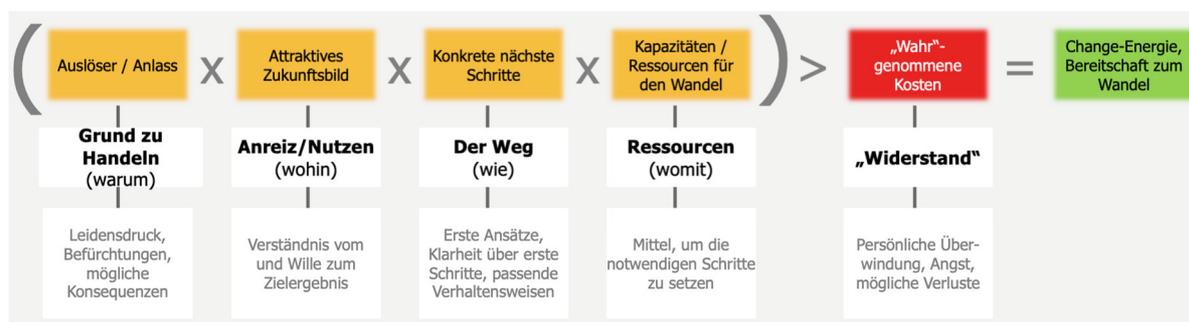
- Wie stark bin ich vom Projekt überzeugt?
- Wie stark bin ich der Überzeugung, dass wir uns bzw. unsere Arbeitsweisen in der Justiz verändern müssen?

- Wie stark überzeugt mich das Zielbild bzw. wie attraktiv wirkt es auf mich?
- Was bräuchte ich, um das nächste Mal eine höhere Einschätzung abzugeben?
- Wie sieht es aus mit dem Commitment zum Projekt im Umfeld innerhalb meines Kantons? Könnten wir hier Allianzen bilden?

Das Angebot des [Change Kompass](#) von Justitia 4.0 eignet sich gut als Instrument, um im Leitungsteam die oben erwähnten Themen/Fragen moderiert zu bearbeiten. Entlang der unten abgebildeten Change-Formel durchlaufen Sie die nötigen Faktoren, um einen Wandel als Organisation gut umsetzen zu können.

Wir unterstützen Sie gerne dabei. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf: info@justitia.ch

Ziel: Bereitschaft für den Wandel ist bei allen Betroffenen möglichst gross



Wenn die vier Faktoren in der Klammer die wahrgenommenen Kosten nicht ausgleichen, ist die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel erheblich reduziert.

Quelle: Leif AG in Anlehnung an David Gleicher / Katie Dannemiller

Abbildung 2: Change Formel als Basis für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft.

3.2 Veränderungsbedarf identifizieren

Für ein tieferes Verständnis des Vorhabens lohnt sich eine Analyse zu folgenden zwei Themen:

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

Diskutieren Sie diese Fragen auf Basis der Projektunterlagen, der Ausgangslage und des Zukunftsbildes.

Als Hilfsmittel zur Strukturierung der Diskussion kann das **folgende Modell «Auswirkungen auf unsere Organisation»** dienen. Das Modell zeigt die einer Organisation eigenen Aspekte auf, die einerseits alle miteinander in Verbindung stehen und andererseits mit ihrer externen Umwelt verbunden sind. Die Ausprägungen dieser Elemente stellen die Kultur und Werte einer Organisation dar. Durch Weiterentwicklung dieser Aspekte einer Organisation entwickeln wir die Kultur und den Mindset der Mitarbeitenden weiter. Viele dieser Merkmale werden Ihnen in den Leitfäden Change Management und in den Merkblättern wieder begegnet.

In welchen Aspekten unserer Organisation manifestieren sich die Veränderungen durch J40?

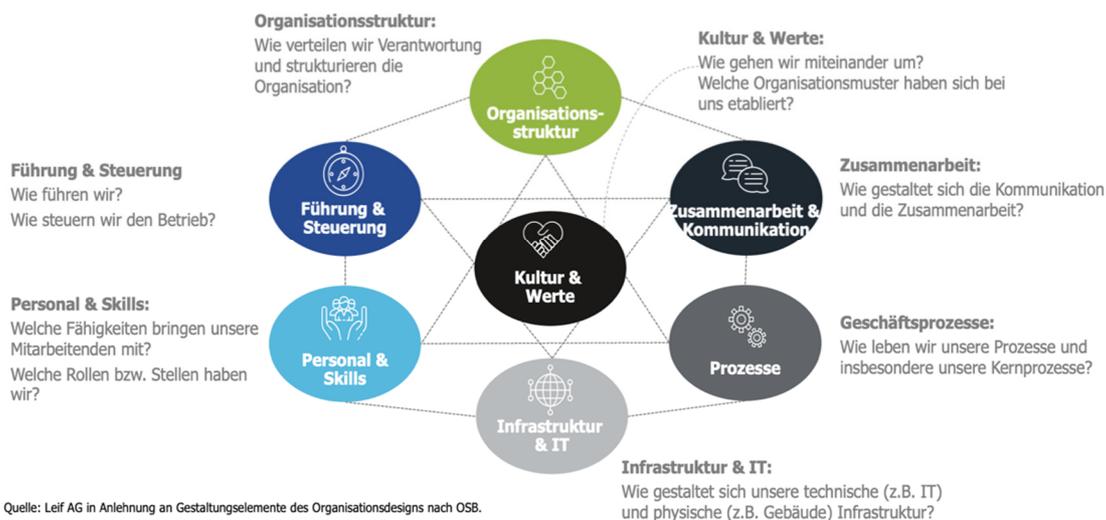
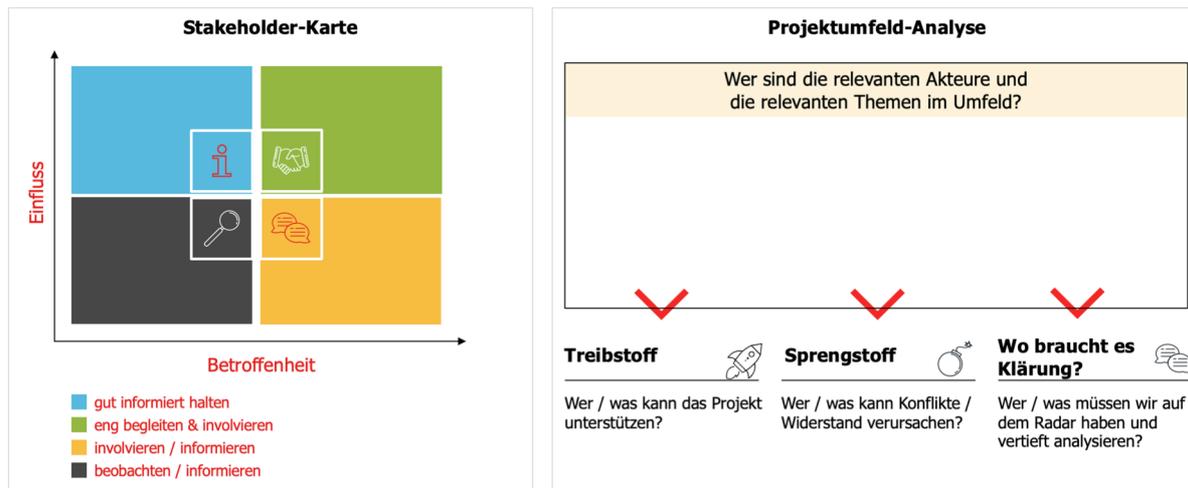


Abbildung 3: Auswirkungen auf unsere Organisation

3.3 Projektumfeld analysieren

Analysieren Sie, welche Personen von der anstehenden Veränderung direkt oder indirekt betroffen sind und/oder welche Personen ein Interesse an den Veränderungen durch Justitia 4.0 haben. Diese Personen werden im Folgenden als Stakeholder (Anspruchsgruppen) bezeichnet.

- Diskutieren Sie diese Frage auf Basis der Projektunterlagen, der Ausgangslage und des Zukunftsbildes.
- Denken Sie bei der Festlegung der relevanten Stakeholder sowohl an interne wie zum Beispiel Ihre Mitarbeitenden als auch an externe Stakeholder wie z.B. die Kundschaft bzw. Anwaltschaft, andere Justizbehörden, kantonsinterne Informatik, Anbieter der Fachapplikation usw.
- Als Hilfsmittel zur Analyse des Projektumfelds können die folgende Stakeholder-Karte und die Leitfragen zur Projektumfeld-Analyse dienen:



Quelle: Leif AG

Abbildung 4: Stakeholder-Karte und Projektumfeld-Analyse

Die Stakeholder-Analyse ist ein geeignetes Instrument, um einerseits Klarheit zu erhalten über die Fülle und Ausprägung der verschiedenen Stakeholder inkl. -interessen und andererseits um stakeholdergerechte Massnahmen abzuleiten. So kann das Resultat aus der Analyse zur Beantwortung der folgenden beispielhaften Fragen dienen:

- Welche Stakeholder könnten potenziell den Projekterfolg gefährden und wie und zu welchem Zeitpunkt sollten wir sie einbinden?
- Welche Stakeholder hingegen sind dem Projekt «gut gesinnt» und wie können sie im Sinne von Multiplikatoren eingesetzt werden?
- Welche Stakeholder wollen wir wie, wie häufig und mit welchem Medium mit gezielter Kommunikation bespielen bzw. einbeziehen?
- Wie unterscheiden sich die Change Management Massnahmen für die verschiedenen Stakeholdergruppen?

3.4 Projektplanung entwickeln

Um rechtzeitig die nötigen Schritte einzuleiten und sicherzustellen, dass das relevante Wissen in der Organisation aufgebaut werden kann, empfiehlt es sich, frühzeitig eine Idee einer Projektplanung zu entwickeln.

- Erstellen Sie aus den oben erwähnten Schritten eine **grobe Übersicht zu möglichen Arbeitspaketen** und bringen Sie diese in eine zeitliche Reihenfolge. Dies dient als Basis für die Strukturierung des Projekts.
- Leiten Sie aus dieser Übersicht **konkretere Arbeitspakete** ab.
- **Entwickeln Sie eine Vorstellung**, wie das Projekt in Ihrer Organisation aufgesetzt werden könnte. Beziehen Sie dabei auch die Rolle Ihres Kantons mit ein, indem Sie abklären, ob Ihr Kanton Themen rund um Justitia 4.0 koordiniert.
- Machen Sie sich in diesem Zusammenhang auch Gedanken zu den **Eigenleistungen Ihrer Organisation** (vgl. [Merkblatt «Eigenleistungen der Justizbehörden»](#)) und lassen Sie diese in die Projektplanung einfließen.

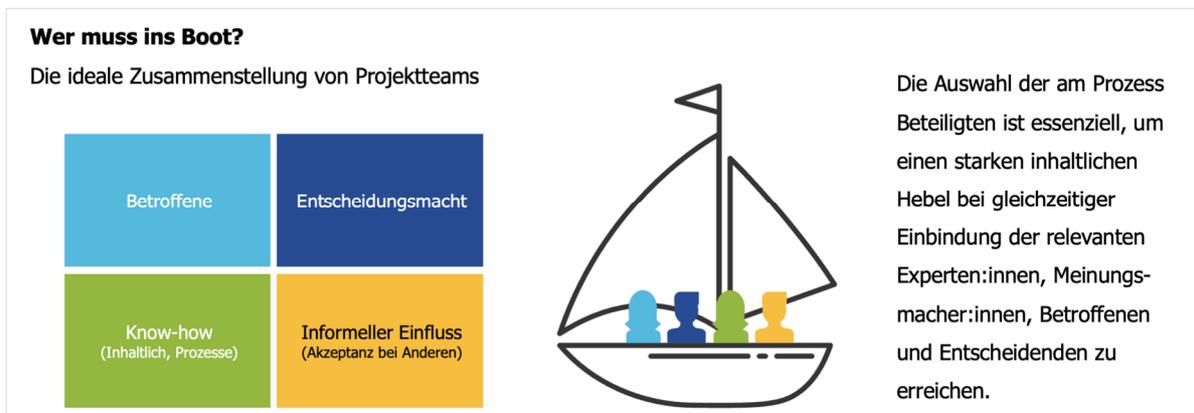
Hinweis: Die Erfahrung zeigt, dass ein Gesamtprojekt, in dem Transformation und Technik parallel und gleichwertig bearbeitet werden, empfehlenswert ist.

3.5 Projektorganisation skizzieren

Als Führungsperson sollten Sie sich frühzeitig Gedanken machen zum Aufbau und zu den Rollen in der Projektorganisation. Zudem empfehlen sich Überlegungen zu einer möglichen Zuteilung der Mitarbeitenden auf die Rollen:

- **Nominieren Sie geeignete Personen als Projektleitende und Ambassadoren für die Transformation** (siehe auch [Ambassadoren-Programm J40](#)).
- Legen Sie die **Struktur der Projektorganisation** fest und definieren Sie mögliche Teilprojekte. Inspiration zu Projektorganisationen finden Sie z.B. bei der Projektmanagementmethode HERMES unter [diesem Link](#).
- **Definieren Sie die Projektrollen inklusive deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.** Idealerweise ergänzen sich diese Projektrollen gegenseitig und tragen zu einer klaren Projekt-Governance im Sinne von Steuerung, Führung und Ausführung bei.
- **Achten Sie bei der Zusammenstellung eines Projektteams auf den Einbezug verschiedener Perspektiven** (vgl. Merkblatt [Projektplanung](#)). Als Orientierung kann zudem folgende Darstellung helfen:

Ziel: Die digitale Transformation in der Organisation wirksam steuern und effizient und anschlussfähig vorantreiben



Quelle: Leif AG

Abbildung 5: Wer muss ins Boot?

- **Machen Sie sich bereits jetzt Gedanken zu einer möglichen Zuteilung der Rollen auf die Mitarbeitenden**, indem Sie deren Fähigkeiten, Erfahrungen, Interessen und Kapazitäten berücksichtigen. Überlegen Sie sich zu diesem Zeitpunkt bereits, ob es Rollen gibt, für welche neue Mitarbeitende rekrutiert oder externe Unterstützung beschafft werden müssten.

3.6 Ressourcen beschaffen

Sorgen Sie rechtzeitig für ausreichende finanzielle, personelle und technologische Ressourcen für die Umsetzung der Veränderungen. Beachten Sie dabei die Vorschriften und Zeitrahmen

für allenfalls nötige öffentliche Ausschreibungsverfahren. Bzgl. Ressourcenbedarf unterstützen Sie diverse Merkblätter wie z.B. [Eigenleistungen Justizbehörden](#), [Kosten für die Justizbehörden](#), [Ausstattung Verhandlungssäle](#) und [Persönlicher Arbeitsplatz](#).

3.7 Kommunikation initiieren

Eine einfache Kommunikationsstrategie auf Basis des bisherigen Projektverständnisses hilft, eine Vorstellung zu entwickeln, wie und wann Sie die Mitarbeitenden adäquat und transparent über die Veränderungen informieren. Das Merkblatt [Interne Kommunikation](#) kann dabei unterstützen.

Einfache Kommunikationsstrategie entwickeln

Halten Sie einfache **Grundsätze für die Kommunikation** fest und planen Sie erste Kommunikationsmassnahmen. Folgende Leitfragen können dabei Orientierung bieten:

- Wen wollen wir mit unserer Kommunikation erreichen? Nehmen Sie dafür auch die Stakeholder-Karte und Projektumfeld-Analyse zur Hand (vgl. Abbildung 5: Wer muss ins Boot?).
- Was wollen wir bei diesen Stakeholdern erreichen?
- Welches sind unsere Kernbotschaften und wie könnten wir diese entlang der Change Formel (vgl. Abbildung 2: Change Formel) formulieren?
- Über welche Kanäle erreichen wir diese Zielgruppen am besten?
- Wie bleiben wir im Dialog mit den Zielgruppen?

Folgende Hilfsmittel unterstützen Sie und Ihr Team dabei: [Erklärvideos](#), [Merkblatt Interne Kommunikation](#) sowie Basis-Material mit Grundlagenpräsentation (im dedizierten [Ambassadoren-Bereich auf der Webseite](#)).

Erste Massnahmen umsetzen

Informieren Sie die beteiligten Personen (insb. Mitarbeitende) transparent und regelmässig über den **Veränderungsprozess**.

- Kommunizieren Sie in der Anfangsphase vor allem das **Warum der Veränderung, das angestrebte Zielbild sowie die ersten geplanten Schritte** (Prozesssicherheit schaffen).
- **Sensibilisieren Sie Ihre Stakeholder** mit Hilfe von Kommunikation bewusst auf die bevorstehenden Veränderungen und zeigen Ihnen Möglichkeiten zur Mitwirkung auf.
- Bieten Sie **Raum für Dialog, Rückmeldungen und Ideen**. Es ist empfehlenswert, auch Bedenken oder kritischen Stimmen Raum zu lassen und diese früh im Prozess zu bearbeiten.
- Anregungen zum Projektanstoss gibt es auch aus den Kantonen [Aargau](#) und [Genf](#).

4 Weiteres Vorgehen: Phasen 2 und 3

In Bezug auf die der Phase 1 folgenden Phasen 2 «Umsetzung vorbereiten» und 3 «Einführung realisieren» wird auf die Leitfäden für Phase 2 und Phase 3 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.

Zudem eignet sich der [Change Kompass](#) von Justitia 4.0 gut für ein Kick-off mit Ihrem Führungsteam und als unterstützendes Instrument in einer Standortbestimmung.

Wir unterstützen Sie gerne dabei, bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf: info@justitia.ch.