

# Leitfaden **Change Management in der Phase Einführung realisieren (Phase 3)**

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 «Einführung realisieren»</b> .....	<b>6</b>
3.1 Systeme umstellen und Betriebsorganisation aktivieren .....	6
3.2 Kompetenzen und Befähigung erweitern .....	6
3.3 Veränderung in der Einführung begleiten .....	7
3.4 Projekt abschliessen und Überführung in den Betrieb (vgl. Kap. 3.1) .....	8
3.5 Ausblick: Laufend optimieren und begleiten.....	8
<b>4 Weiteres Vorgehen</b> .....	<b>9</b>
<b>5 Tools und Services für Leitungspersonen im Change</b> .....	<b>9</b>
<b>6 Glossar</b> .....	<b>9</b>

## Abbildungs-Verzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 3 .....	5
Abbildung 2: Change Kurve der Emotionen inkl. mögliche Massnahmen (in rot).....	7
Abbildung 3: Quellen von Widerstand inkl. mögliche Massnahmen (in rot).....	8

## Summary

Dieser Leitfaden widmet sich der dritten 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 dritten Phase **fünf Tätigkeiten empfohlen**:

1. Systeme umstellen und Betriebsorganisation aktivieren
2. Kompetenzen und Befähigung erweitern
3. Veränderung in der Einführung begleiten
4. Projekt abschliessen
5. Ausblick: laufend optimieren und begleiten

Entlang dieser Tätigkeiten werden im Leitfaden konkrete Hilfsmittel aufgeführt wie z.B. die Change Kurve oder eine Übersicht zu Quellen von Widerstand, 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 «Einführung realisieren» starten.

## 1 Einleitung

### 1.1 Systematische Einordnung

Aufgrund der in der «Übersicht zu den Leitfäden» erläuterten Systematik der Dokumente sind die folgenden Kapitel 1.2 «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 3 in Kapitel 3 beginnen.

Vorliegender Leitfaden weist im Vergleich zu den Leitfäden Change Management der Phasen 1 und 2 eine höhere Flughöhe auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich im Zeitpunkt der Erstellung diverse Eckpunkte und Konzepte noch in Erarbeitung befinden, welche auf diese Phase 3 Anwendung finden, wie z.B. das Einführungskonzept. Vorliegender Leitfaden wird laufend aktualisiert.

### 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 Justizbehörden](#)).

Wie in vielen Projekten in der Digitalen Transformation wird der Takt auch bei Justitia 4.0 durch die technischen Teilprojekte JAA und Plattform vorgegeben. Mit deren Einführung kommt der Veränderung auf organisationaler Seite zentrale Bedeutung zu. Dieses Merkblatt dient als Inspiration und **Orientierung**, wie Sie diese **Veränderungen anpacken** können und was für die **Führung im Change** in der **Phase 3 «Einführung realisieren»** 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 2 (vgl. Leitfaden Change Management Phase 1 und Leitfaden Change Management Phase 2) werden in separaten Leitfäden im Detail beschrieben.

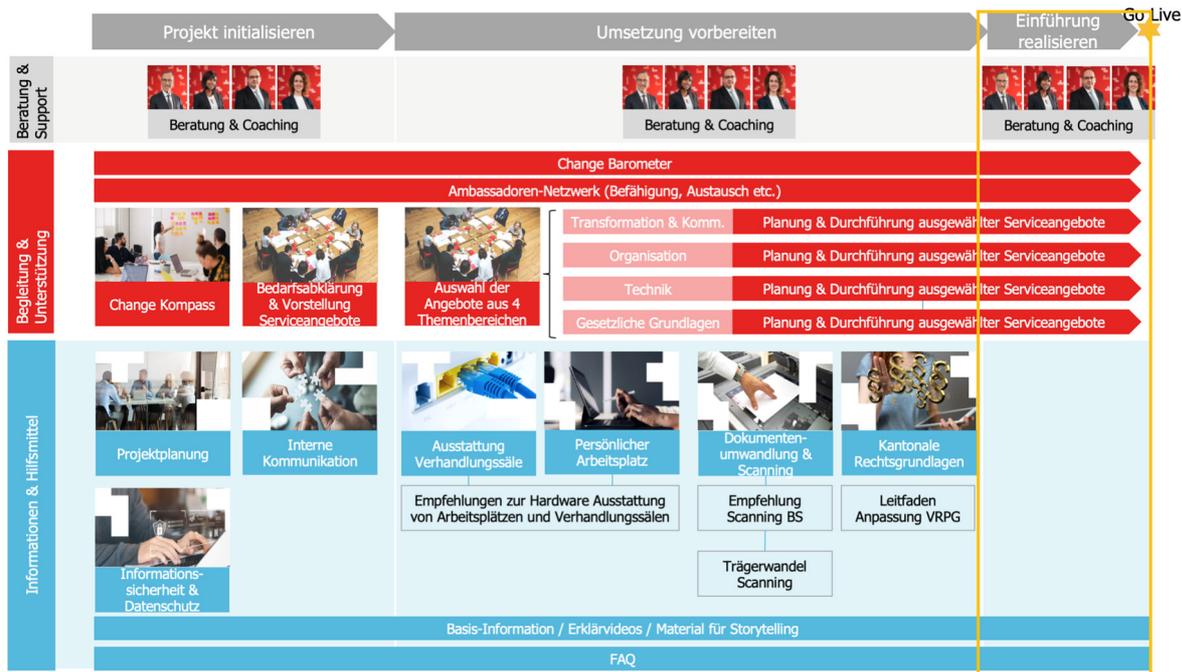


Abbildung 1: Phasenmodell mit Fokus auf Phase 3

## 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 «Einführung realisieren»

In der Phase «Einführung realisieren» ist es empfehlenswert, in Ihrer Organisation Folgendes umzusetzen:

- 1. Systeme umstellen und Betriebsorganisation aktivieren**
- 2. Kompetenzen und Befähigung erweitern**
- 3. Veränderung in der Einführung begleiten**
- 4. Projekt abschliessen**
- 5. Ausblick: laufend optimieren und begleiten**

#### 3.1 Systeme umstellen und Betriebsorganisation aktivieren

Während es auf der technischen Seite um die Vorbereitung und Aktivierung des Betriebs der neuen IT-Systeme (Plattform, JAA, Schnittstellen Fachapplikation usw.) geht, wird auf der organisationalen Seite die Betriebsorganisation, welche die Prozesse und die Organisationsstruktur umfasst, aktiviert.

Es ist ratsam, sich über folgende Aspekte bzgl. Systeme und Betriebsorganisation Gedanken zu machen:

##### **Systeme:**

- Wie setzt Ihre Organisation das Einführungskonzept und weitere Konzepte um?
- Wie und wann erfolgt die Aktivierung der Systeme inkl. Schnittstellen?
- Wie wird die Systemintegration vorbereitet?
- In welcher Form und Zeit erfolgt der Testbetrieb?
- Wie läuft das Migrationsverfahren?
- Wie wird das Betriebshandbuch erstellt?
- Wie werden User auf den neuen Systemen geschult? Vgl. dazu Kap. 3.2.

##### **Prozesse und Organisationsstruktur:**

- Wie und per wann führen Sie die neuen Prozesse ein?
- Wie setzen Sie die neue Organisationsstruktur und die neuen Rollen um? Per wann?
- Wie und in welcher Form werden die Veränderungen kommuniziert?
- Inwiefern müssen die Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen geschult und befähigt werden? Vgl. Kap. 3.2

#### 3.2 Kompetenzen und Befähigung erweitern

In der Phase 2 ging es im Bereich Kompetenzen und Befähigung um eine Gap Analyse zwischen IST und SOLL und um die Umsetzung von Massnahmen gemäss Aktionsplan zur Überwindung des Kompetenz-Gaps. Diese Massnahmen sollten in der dritten Phase wo nötig und sinnvoll

weitergeführt werden. Ein besonderer Fokus ist dabei auf die Vorbereitung der Mitarbeitenden für die Bekleidung von neuen bzw. veränderten Rollen zu legen und auf das Verständnis im Denken und Arbeiten in den neuen Prozessen.

Zudem sollen in dieser Phase die Mitarbeitenden und damit die User der neuen Systeme (Plattform, JAA und das Zusammenspiel mit weiteren behördeninternen Systemen wie die Fachapplikation) in deren Anwendung geschult werden. Die Grundlagen dazu liefert das Schulungskonzept, das in Phase 2 (Leitfaden Phase 2, Kap. 3.4) erwähnt wurde. Zentral scheinen die frühzeitig und auf die verschiedenen Anwendergruppen zugeschnittenen Schulungen in Bezug auf digitales Arbeiten durch die Justizbehörden.

Um regelmässig den aktuellen Status der Kompetenzen in der Organisation zu überprüfen, insbesondere im Hinblick auf technische Fähigkeiten, wird auf die Gap Analyse in Phase 2 verwiesen (siehe Leitfaden Phase 2, Kapitel 3.5). Eignen würde sich auch eine adaptierte Version des Change Kompasses, der spezifisch mit Fragen in Bezug auf die technischen Kompetenzen bestückt werden könnte.

### 3.3 Veränderung in der Einführung begleiten

Was in Bezug auf den Umgang mit Widerständen und Change Management in den ersten Phasen galt, hat weiterhin Gültigkeit (vgl. Leitfaden Phase 1, Kap. 3.1; Leitfaden Phase 2, Kap. 3.6). In der aktuellen Phase ist es zudem ratsam, sich als Führungskraft aufgrund des unmittelbaren Bevorstehens der Veränderungen durch die neuen Systeme und damit neue Arbeitsabläufe Folgendes vor Augen zu halten:

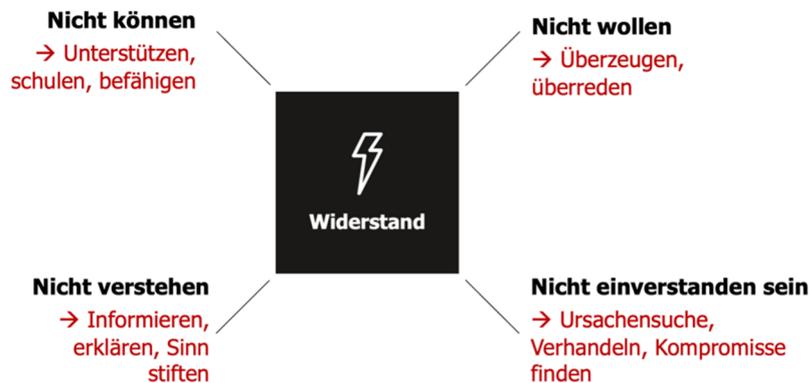
- **Gehen Sie in der aktuellen Phase noch bewusster mit Emotionen von Betroffenen um.** Die Erfahrungen zeigen, dass Menschen im Wandel einschneidende Veränderungen durchlaufen. Diese lösen eine Abfolge von unterschiedlichen Emotionen aus. Diese können sich auf deren Leistungsfähigkeit auswirken. Der individuelle emotionale Verarbeitungsprozess einer Veränderung kann nicht abgekürzt, jedoch gut begleitet werden.



Quelle: E. Kübler-Ross und Richard K. Streich

Abbildung 2: Change Kurve der Emotionen inkl. mögliche Massnahmen (in rot)

- Seien Sie neugierig und versuchen Sie, die **Quellen der Widerstände zu eruieren**. Wo Widerstand ist, ist Energie. Es gibt grundsätzlich folgende vier Quellen von Widerständen:



Quelle: Reiss und Rosenstiel

Abbildung 3: Quellen von Widerstand inkl. mögliche Massnahmen (in rot)

- Führen Sie weiterhin **regelmässig Standortbestimmungen** mit Ihren Mitarbeitenden durch bzgl. Veränderungsbereitschaft und Widerstände.
- **Fördern Sie den Dialog** zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden einerseits und zwischen Mitarbeitenden andererseits. Beziehen Sie dazu die Ambassadoren und/oder die Projektleitung aktiv ein und profitieren Sie von seinen/ihren Erfahrungen.

### 3.4 Projekt abschliessen und Überführung in den Betrieb (vgl. Kap. 3.1)

Der Übergang von der Einführungsphase zum produktiven Betrieb ist ein kritischer Schritt, der sorgfältig geplant und durchgeführt werden muss, um einen reibungslosen Übergang und die Zufriedenheit der Anwender sicherzustellen. Im Folgenden ein paar Gedanken, die Sie bei diesem Übergang unterstützen können:

- Erarbeiten Sie eine **Projektschlussbeurteilung und bewerten Sie den Erfolg des Projekts**, um Lehren für zukünftige Projekte zu ziehen.
- Lösen Sie die **Projektorganisation** auf.
- Tragen Sie **offene Punkte** zusammen, die in die Betriebsorganisation übergeben werden.
- **Feiern und kommunizieren** Sie den Projekterfolg.

### 3.5 Ausblick: Laufend optimieren und begleiten

Mit dem Projektabschluss werden Themen (technische, organisationale und Change Management) nicht ein für allemal erledigt, sondern sie erfordern **eine laufende Begleitung und Optimierung**. Mögliche Tätigkeiten können sein:

- Erledigung der offenen Punkte aus dem Projekt (vgl. Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)
- Festlegung des Anwendersupports bei den Justizbehörden: Erfolgt dieser intern oder extern?
- Überwachung und Wartung
- Leistungsbewertung und Nutzerfeedback inkl. Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern ausserhalb der eigenen Justizbehörde
- Sicherheitsmanagement

- Systemdokumentation und Leistungsberichte
- Optimierung und Verbesserung von Prozessen und Funktionalitäten
- Weiterbildungen und Wissensaustausch
- Aktives Managen von Emotionen und Widerständen

Durch die laufende Begleitung und Optimierung wird nicht nur die Langlebigkeit des Systems sichergestellt, sondern auch der Nutzen und die Zufriedenheit der Anwenderinnen und Anwender maximiert.

## 4 Weiteres Vorgehen

Wie Sie im Kap. 3.5 Ausblick erkennen können, wird Justitia 4.0 mit dem Go-live in Ihrer Organisation noch nicht final abgeschlossen sein. Es folgt die Support- und Optimierungsphase, in der auftretende Probleme behoben und Anpassungen zur Optimierung der Systemleistung oder zur besseren Erfüllung der Benutzeranforderungen vorgenommen werden.

**Was den Wandel betrifft, ist er unser stetiger Begleiter.** Das bedeutet auch, dass durch die laufende Optimierung auch die Veränderung laufend aktiv bewirtschaftet werden sollte mit einem adäquaten Change Management. Bleiben Sie dran und seien Sie neugierig auf die Reise! Viel Erfolg.

## 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
JAA	Justizakte-Applikation