

Transformationskonzept

Digitaler Wandel der Justiz

Filename (inklusive Version): «j40 Transformationskonzept V1.0_20210107.docx»
Projektphase: Initialisierung / **Konzept** / Realisierung / Einführung
Erstellungs-Datum: 07.01.2021
Autor: Fachgruppe «Kommunikation und Transformation»

Revisions- und Genehmigungskontrolle

Version	Datum	Beschrieb	Name
v0.1	25.09.2020	Version zum Review an Arbeitsgruppe 05	LHU / BWA
v0.2	14.10.2020	Version zum Review an Gesamtprojektleitung	LHU / MGY
v0.3	30.10.2020	Version zur Vorstellung Projektausschuss-Mitglieder	LHU / MGY
v0.4	01.12.2020	Version nach Vorbesprechung mit Co-Präsidium Projektausschuss	LHU
v0.5	21.12.2020	Version nach Beratung im Projektausschuss vom 18.12.2020	LHU
v1.0	7.1.2021	Bereinigung zur finalen Version 1.0	JPI
v1.1	21.1.2021	Bereinigung zur finalen Version 1.1	TsP/ wai
		Genehmigt durch: PA am 18.12.2020 + Copräsidium PA am 29.1.2021 Unterschrift: P. Tschümperlin + P. Becker	

Tabelle 1 Revisions- und Genehmigungskontrolle

Inhaltsverzeichnis

0	Ausgangslage und Zweck des Konzepts	5
1	Begriffsverständnis und Basisüberlegungen	6
1.1	Definition der Transformation im Kontext Justitia 4.0	6
1.2	Basisüberlegungen zur Transformation	6
1.3	Zielsetzung des Transformationskonzepts	7
2	Vision und Nutzenversprechen	8
2.1	Vision und Botschaften der digitalen Transformation der Justiz	8
2.2	Nutzenversprechen von Justitia 4.0	9
2.3	Operationalisierung der Nutzenversprechen der Transformation.....	10
3	Abgrenzungen	12
3.1	Verhältnis zur Projektkommunikation und zur projektinternen Information.....	12
3.2	«Out of Scope»-Themen der Transformation	12
3.3	Verhältnis zu den Justizvollzugsbehörden	12
4	Stakeholder der Transformation	14
4.1	Berücksichtigte Stakeholder	14
4.2	Bedeutung der Nutzenversprechen für die einzelnen Stakeholder	15
5	Überprüfung der Wirksamkeit der Transformationsmassnahmen	18
6	Instrumenten- und Methodenportfolio Justitia 4.0	20
6.1	Prinzipien im Einsatz der Methoden und Instrumente	20
6.2	Instrumenten-Set.....	21
6.3	Diagnoseinstrument «Change-Barometer»	21
6.4	Transformationsinstrumente	23
6.4.1	Wanderausstellung	23
6.4.2	Dynamisches und interaktives Questions & Answers (Q&A)	24
6.4.3	Einsatz von Ambassadors J40	25
6.4.4	Change Workshops zum Heranführen an die Thematik Transformation	26
6.4.5	Identifikation und Elimination von Widerständen in Arbeitsteams über die Methodik Drivers&Blockers.....	26
6.5	Umsetzungsmodule	27
6.5.1	Konzeptmodul I: Änderung von Berufsprofilen	27
6.5.2	Konzeptmodul II: Erfahrungsaustausch zur Gestaltung der Abläufe der Justiz.....	28
6.5.3	Konzeptmodul III: Schulungskonzept zur Befähigung der Mitarbeitenden	29
6.6	Mapping der Instrumente und Methoden auf den Stakeholdern	29
7	Governance und Teilprojektorganisation in Justitia 4.0.....	32
8	Transformations-Roadmap	33
9	Anhang: Detailplanung für das Jahr 2021	35

Abbildungen

Abbildung 1 Begeisterung und Vertrauen im Verlaufe eines Transformationsvorhabens.....	6
Abbildung 2 Anspruchsgruppen der digitalen Transformation der Justiz	15
Abbildung 3 Gewichtete Nutzenversprechen auf den Stakeholdern (Ebene Leitungspersonen)	16
Abbildung 4 Muster der gewichteten Nutzenversprechen.....	17
Abbildung 5 3 Ebenen zur Überprüfung der Zielsetzungen der Transformation	18
Abbildung 6 Gewichtete Zielsetzungen auf den Stakeholder-Mustern	19
Abbildung 7 Überblick der Instrumente und Methoden der Transformation in der Justiz im Projekt Justitia 4.0.....	21
Abbildung 8 Mapping der Instrumente und Methoden auf den Stakeholdern	29
Abbildung 9 Transformations-Roadmap der digitalen Transformation der Justiz.....	33
Abbildung 10 Detailplanung Aktivitäten für das Jahr 2021	35
Abbildung 11 Personelle Ressourcierung für das Jahr 2021	37

Tabellen

Tabelle 1 Revisions- und Genehmigungskontrolle	1
Tabelle 2 Definition der Stakeholder in der Transformation	14

Management Summary

Das vorliegende Konzept gibt den Rahmen vor, wie im Projekt Justitia 4.0 die professionelle Begleitung aller Betroffenen im Umgang mit Veränderungen, die mit der Umstellung von der Papierakte auf die eJustizakte resp. den elektronischen Rechtsverkehr (ERV) ausgelöst werden, erfolgen soll. Das Transformationskonzept beinhaltet sieben Kapitel.

Das Kapitel 1 im Transformationskonzept erläutert das Verständnis von Transformation im Kontext von Justitia 4.0 sowie die Basisüberlegungen, die notwendig sind, um Transformation im digitalen Wandel der Justiz zu verstehen. Zentral ist dabei der Gedankengang, dass Transformation in Justitia 4.0 nicht einen ausschliesslich technologischen Wandel beinhaltet, sondern stark auch die Selbstorganisation und die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Berufsbildern der Justiz verändert. Ein erfolgreicher Übergang in die digitale Justiz bedarf daher neben dem Wissen bezüglich Veränderungen der Arbeitsinstrumente (=technische Herausforderungen einer Transformation) auch das Verstehen der Dynamik von Widerständen und Veränderungsblockaden im Verhalten der Betroffenen (= «Softfaktoren» einer Transformation).

Eine klare Vision sowie die Artikulierung von persönlichem Nutzen für die Betroffenen bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Beide Aspekte sind Gegenstand von Kapitel 2. Die unterbreitete Vision "Für eine sichere digitale Justiz - damit der Weg zum Recht nicht mehr über Papierberge führt." bringt das gemeinsame übergeordnete Verständnis für den Transformationsprozess zum Ausdruck. Zusätzlich wird beschrieben, welche Vorteile - im Sinne von Nutzenversprechen - sich mit der Umstellung auf die eJustizakte resp. den ERV erschliessen lassen.

Zur klaren Positionierung der Aufgaben und des Wirkungssperimeters des Transformationskonzepts werden in Kapitel 3 die Aufgabenteilung zwischen der Projektkommunikation und den Transformationsaktivitäten geklärt sowie weitere Punkte zur Schärfung des Projektrahmens gesetzt.

Die vom Projekt Justitia 4.0 tangierten Anspruchsgruppen sind vielfältig und unterscheiden sich auch hinsichtlich Erwartungen an die Projektergebnisse. In der Transformation von Justitia 4.0 werden die Stakeholder Gerichte, Staatsanwaltschaften, Anwaltschaft und Justizdirektorinnen und -direktoren sowie die weiteren besonders betroffenen Behörden (wie die Justizvollzugsbehörden) unterschieden und im Kapitel 4 beschrieben. Das Transformationskonzept legt in der ersten Phase den Massnahmen-schwerpunkt auf die Unterstützung von Leitungspersonen, um sie in ihrer Rolle zu stärken und auch um anschliessend die Transformation auf Ebene der Mitarbeitenden besser voranzubringen.

Um die Wirksamkeit der Transformationsmassnahmen zu überprüfen und ggf. bei einer Zielabweichung zeitnah reagieren zu können, soll eine regelmässige Messung der Zielerreichung stattfinden. Die ausführlichen konzeptuellen Überlegungen hierzu sind im Kapitel 5 erläutert.

Um eine optimale Begleitung der Veränderung zu gewährleisten, werden in Kapitel 6 drei Instrumentenkategorien mit dazugehörigen Werkzeugen vorgestellt und beschrieben: Diagnoseinstrumente helfen, die eigentliche Einstellungsveränderung zu messen. Transformationsinstrumente beeinflussen positiv das Verstehen, Zustimmung und Mittragen der Projektergebnisse aus Justitia 4.0. Umsetzungsmodule helfen schliesslich bei einer möglichst reibungslosen Einführung in der Praxis.

Die Transformations-Roadmap in Kapitel 7 gibt den groben Fahrplan in der Transformation über einen Zeithorizont von fünf Jahren wieder. Eine Feinplanung der Transformationsaktivitäten sowie die zu deren Umsetzung benötigten Ressourcen sollen jährlich geplant und durch die Gesamtprojektleitung verabschiedet werden. Der Vorschlag für die im Jahr 2021 einzusetzenden personellen und finanziellen Ressourcen zur Umsetzung von Massnahmen aus diesem Transformationskonzept sind im Anhang aufgeführt.

0 Ausgangslage und Zweck des Konzepts

Die KKJPD und die Schweizerische Justizkonferenz haben sich mit dem Ziel zusammengeschlossen, mit Justitia 4.0 den elektronischen Rechtsverkehr (ERV) über die gemeinsame Plattform Justitia.Swiss und die elektronische Justizakte¹ (eJustizakte) flächendeckend einzuführen. Die notwendigen gesetzlichen Grundlagen werden dazu auf Stufe Bund und Kantone erarbeitet. Schweizweit sind über 15'000 Mitarbeitende auf allen föderalen Stufen der Justiz und in allen Landesteilen von Justitia 4.0 betroffen. Hinzu kommen rund 12'000 Anwälte und Anwältinnen und deren Kanzleipersonal. Diese Nutzergruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Aufgaben werden durch Justitia 4.0 ihre Arbeitsweisen und -gewohnheiten teils massiv anpassen müssen; in gewissen Bereichen werden sich die Arbeitsabläufe teils erheblich verändern (besonders in den Kanzleien), nicht oder nur wenig bei den Juristen. Das Projekt Justitia 4.0 thematisiert daher neben dem *wissensbasierten Wandel* (=technische Herausforderungen der Transformation) auch die sogenannten «*Softfaktoren*» der Transformation (=spezifische Sozial-Kompetenzen, welche den Kulturwandel beeinflussen).

Das vorliegende Transformationskonzept wurde durch die Fachgruppe Kommunikation und Transformation (FG05) in Begleitung mit der Valion AG erarbeitet. Dabei wurden die Inhalte der einzelnen Kapitel im Rahmen von Workshops gemeinsam diskutiert, im Anschluss daran ausformuliert und im folgenden Workshop jeweils kritisch reflektiert. Das Konzept umfasst nebst dem Begriffsverständnis von Transformation im Kontext von Justitia 4.0 (Kapitel 1), der Vision und den Nutzenversprechen der Transformation (Kapitel 2) und deren Abgrenzungen (Kapitel 3), die Beschreibung der Stakeholder (Kapitel 4), die definierten Messmethoden zur Überprüfung des Transformationsfortschritts (Kapitel 5) sowie ein den Bedürfnissen der Stakeholder entsprechend massgeschneidertes Instrumenten- und Methodenportfolio (Kapitel 6). Des Weiteren beinhaltet das Konzept die Beschreibung der Governance und Teilprojektorganisation Transformation (Kapitel 7) sowie die Transformations-Roadmap (Kapitel 8).

¹ Unter dem Begriff eJustizakte ist im vorliegenden Dokument das elektronische Dossier und nicht die Justizaktenapplikation (JAA) gemeint.

1.3 Zielsetzung des Transformationskonzepts

Die wichtigste Zielsetzung des Transformationskonzepts ist es, die einzelnen Stakeholder gezielt entsprechend ihren Bedürfnissen abzuholen, um sie für die Transformation zu gewinnen und zu begeistern. Die Instrumente und Methoden zur digitalen Transformation der Justiz im Projekt Justitia 4.0 werden so eingesetzt, dass die kritischen Phasen der Veränderung besser und mit weniger Friktionen bewältigt werden können.

2 Vision und Nutzenversprechen

2.1 Vision und Botschaften der digitalen Transformation der Justiz

Eine Vision ist eine in der Zukunft angesiedelte Vorstellung eines bestimmten Zustandes und stellt als «Reason Why» eine massgeblich treibende Kraft zur Identifikation der Betroffenen im Transformationsprozess dar. Sie bildet die Basis zur Ableitung der Nutzenversprechen (s. Kapitel 2.2) und der entsprechenden Zielsetzungen (s. Kapitel 2.3) zur Erreichung des Soll-Zustands bei den einzelnen Stakeholdern.

Die Vision der digitalen Transformation der Justiz lautet, aufbauend auf der bestehenden Reason Why im Kommunikationskonzept², wie folgt:

"Für eine sichere digitale Justiz - damit der Weg zum Recht nicht mehr über Papierberge führt."

Die Vision generiert in einfacher und bildhafter Sprache ein gemeinsames übergeordnetes Verständnis für den Transformationsprozess. Im Vordergrund stehen fünf Botschaften:

- Die Vision appelliert erstens an die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Digitalisierung der Justiz. Es soll das Bild vermittelt werden, dass es auch für die Justiz notwendig ist mit «State of the Art»-Instrumenten zu arbeiten. Dadurch soll in der ganzen Gesellschaft das Bild einer modernen, dienstleistungsorientierten Justiz reflektiert werden. Gegenüber der Anwaltschaft und den Rechtsuchenden wird signalisiert, dass der Zugang zum Recht vereinfacht wird und dafür insbesondere keine Papierakten mehr erforderlich sind.
- Zweitens wird mit der Vision zum Ausdruck gebracht, dass die Justiz als Teil des Ordnungssystems einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor darstellt, welcher der Schweiz zu einem Standortvorteil verhilft. Die dabei ausgeführten Arbeiten durch die Justizbehörden und die Verwaltungsinstanzen sind daher hochprofessionell wie auch effizient abzuwickeln.
- Drittens reflektiert das in der Vision enthaltene Adjektiv «sicher» die Anforderung, dass die Digitalisierung in Justitia 4.0 keine Kompromisse in der Vertraulichkeit und Integrität von Daten und Akten³ eingeht.
- Viertens spricht die Vision gleichermassen die Leitungspersonen und Mitarbeitenden an, die bereits mit neuen Arbeitsmethoden ihre Papierberge abgeschafft haben sowie jene, welche die Papierberge am Abbauen sind oder jene, die gerne mit Papier arbeiten und für welche der digitale Wandel eine spezielle Herausforderung darstellt.
- Fünftens wird durch die Digitalisierung die Attraktivität der Justiz als Arbeitgeber über die Einführung zeitgemässer Arbeitsformen gestärkt.

² <https://wiki.justitia40.ch/display/FG05/Kommunikationskonzept+Justitia+4.0>

³ <https://wiki.justitia40.ch/display/REQ/Glossar+%7C+Glossaire>

2.2 Nutzenversprechen von Justitia 4.0

Ein Nutzenversprechen im Kontext von Justitia 4.0 ist der Mehrwert, welcher die Umstellung auf die eJustizakte resp. den ERV bietet und beinhaltet somit ein Versprechen von Vorteilen, die sich aus der neuen Arbeitsweise für die Nutzerinnen und Nutzer ergeben. Nutzenversprechen basieren auf den neuen technologischen Möglichkeiten, sind jedoch nicht mit diesen gleichzusetzen. Nutzenversprechen sind, wie die Vision, ein essenzieller Faktor in der Gewinnung und Begeisterung der Stakeholder in Justitia 4.0.

Justitia 4.0 bietet die folgenden vier Nutzenversprechen:

Nutzenversprechen 1: Höhere Autonomie / Selbständigkeit in der Gestaltung des Arbeitsalltages

Durch die elektronische Aktenführung stehen Dokumente für alle Bearbeitenden jederzeit und damit gleichzeitig zur Verfügung. Ob im Büro, im Gerichtssaal, im Verhandlungszimmer oder zu Hause – auf die eJustizakte kann immer zugegriffen werden. Dies bedeutet eine grössere zeitliche Flexibilität und verstärkte Unabhängigkeit in der Gestaltung der Prozesse und der eigenen Agenda. Die eJustizakte ermöglicht neu ein mobiles und gleichzeitiges Arbeiten für alle involvierten Stellen während des gesamten Lebenszyklus vom Anlegen bis zur Archivierung der Akte. Zudem erhöhen verschiedene neue digitale Funktionen, wie das Anlegen von persönlichen Notizen, Textmarkierungen etc. eine verbesserte Selbstorganisation.

Nutzenversprechen 2: Schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den involvierten Akteuren sowie verbesserte Kollaboration innerhalb der Instanzen

Durch den ERV entfallen Verzögerungen und Informationsasymmetrien durch den postalischen Austausch und die Übermittlung von Schriftstücken und Akten Dokumenten zwischen den einzelnen involvierten Akteuren und Instanzen. Wo sinnvoll und zulässig, ermöglicht die eJustizakte eine optimierte Kollaboration innerhalb einer Instanz. Als Beispiel hierzu können Kollegialentscheidungen im Gericht oder die Zusammenarbeit unter Staatsanwälten aufgeführt werden.

Beide Aspekte reduzieren Wartezeiten, erhöhen die prozedurale Transparenz und können zur Beschleunigung von Verfahren beitragen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden am Rechtsverkehr digital unterstützt die Wahrung ihrer Fristen einfach kontrollieren und weiterhin nachvollziehbar dokumentieren können.

Nutzenversprechen 3: Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands

Durch das Wegfallen der Koordination von administrativen und logistischen Tätigkeiten (Organisation von Kopierarbeiten, Aktenbereitstellung und -weitergabe) kann fokussiert an inhaltlichen Themen gearbeitet werden. Administrative Abläufe und damit wegfallende Anweisung von Mitarbeitenden unterbrechen zudem weniger die Kerntätigkeit. Unnötige Leerzeiten werden gesenkt und die Effizienz kann gesteigert werden. Vereinfacht wird das Arbeiten unter anderem dadurch, dass alle Texte in der eJustizakte elektronisch durchsuchbar sind und durch unterschiedliche Bearbeitungs- und Markierungstechniken differenzierte Zusammenzüge generiert werden können.

Nutzenversprechen 4: Einsparungspotential bei bestimmten Betriebsaufwänden mit der Möglichkeit zur Reallokation von Ressourcen

Durch den Übergang zur eJustizakte resp. der Einführung des ERV entfällt das physische Weitergeben an andere Organisationseinheiten mit den bekannten logistischen Aufwänden. Zudem reduzieren sich Mehrfacheingaben, Aufwände für Büromaterial sowie Ressourcen für Kopier- und Archivierungstätigkeiten (räumlich, personell und bezogen auf Sachkosten). Des Weiteren ergibt sich eine Aufwandsreduktion bezüglich der Bereitstellung von Akten für die Gewährung und Abwicklung von

Akteneinsichten. Die freiwerdenden Ressourcen können für neue, durch die digitale Transformation bedingte Aufgaben eingesetzt werden.

Damit können jedoch keine Aussagen zum Nettoeinsparungseffekt durch die eJustizakte oder den ERV zum aktuellen Zeitpunkt abgegeben werden⁴. Mit den vier Nutzenversprechen wird betont, dass die Einführung der eJustizakte resp. des ERV zu substanziellen Veränderungen in der persönlichen Arbeitsweise führen wird sowie in den jeweiligen Aktivitäten Ausdruck finden. Es ist unerlässlich, dass alle Stakeholder in den jeweiligen Kantonen danach streben, die ermöglichten Effizienzsteigerungspotenziale zu erschliessen.

Die Einführung der eJustizakte und des elektronischen Rechtsverkehrs ist jedoch **kein Sparprogramm** und naturgemäss mit zusätzlichen Einführungs- und Betriebskosten verbunden, die **mutmasslich zu höheren Systemkosten** führen.

2.3 Operationalisierung der Nutzenversprechen der Transformation

Zur Einlösung und Umsetzung der Nutzenversprechen bedarf es konkret zu erreichenden Zielsetzungen. Nur so lässt sich verifizieren, ob das mit der Einführung der eJustizakte und des ERV realisierbare «Nutzenpotential» auch tatsächlich erschlossen wird. Um die Akzeptanz der Einführung der eJustizakte und des ERV im Sinne der Transformation zu adressieren und gezielt zu steuern, sollen die folgenden Zielsetzungen - nach Nutzenversprechen gegliedert - verfolgt werden:

Nutzenversprechen 1: Höhere Autonomie / Selbständigkeit in der Gestaltung des Arbeitsalltages

- Ziel 1.1: Wir verändern unsere Arbeitsorganisation durch die Nutzung der eJustizakte und des ERV, um mehr Freiraum und Flexibilität im Arbeitsalltag zu haben.
- Ziel 1.2: Wir erledigen unsere Aufgaben dank der eJustizakte smarter (Kommentar- und Suchfunktionen, Aktenorganisation).

Nutzenversprechen 2: Schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den involvierten Akteuren sowie verbesserte Kollaboration innerhalb der Instanzen

- Ziel 2.1: Wir nutzen konsequent die Möglichkeiten des ERV, um zur Beschleunigung von Verfahren beizutragen.
- Ziel 2.2: Wir verbessern die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Instanzen über die Nutzung von kollaborativen Möglichkeiten der eJustizakte (u.a. Kollegialentscheide, Zirkulationsverfahren).

Nutzenversprechen 3: Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands

- Ziel 3.1: Wir ändern die Form der prozeduralen Zusammenarbeit zwischen Richter/Richterinnen und Staatsanwälte/ Staatsanwältinnen und ihren jeweiligen juristischen und kaufmännischen Mitarbeitenden, damit wir die Vorteile der eJustizakte und des ERV zur Optimierung des Administrationsaufwands nutzen können.
- Ziel 3.2: Wir vermeiden über die optimale Nutzung der eJustizakte und des ERV Doppelspurigkeiten in den Administrationsabläufen innerhalb und zwischen den Behörden (Gerichte, Staatsanwaltschaften und Vollzugsbehörden) sowie in der Kommunikation mit den Beteiligten (Kanzleien, Parteien, etc.).

⁴ Siehe dazu die Überlegungen der Gesamtprojektleitung Justitia 4.0 zur Wirtschaftlichkeit (erscheint im Q1 2021).

- Ziel 3.3: Wir nehmen eine positive Einstellung gegenüber der eJustizakte und des ERV ein, um die Optimierung der Administrationsabläufe auch bei den Mitarbeitenden einfordern zu können.
- Ziel 3.4: Wir kommunizieren proaktiv die Möglichkeit zur elektronischen Akteneinsicht an alle Betroffenen, um die Administrationsabläufe zu optimieren.

Nutzenversprechen 4: Einsparungspotential bei bestimmten Betriebsaufwänden mit der Möglichkeit zur Reallokation von Ressourcen

- Ziel 4.1: Wir verzichten, wenn immer möglich, auf das Ausdrucken von Akten, um Kosten zu sparen und einen ökologischen Beitrag zu leisten.
- Ziel 4.2: Wir leben den Grundsatz «Bits statt Bricks» (Ersatz von physischen Ressourcen durch Digitalisierung) und identifizieren konsequent freiwerdende personelle und räumliche Ressourcen, damit nach der Einführung der eJustizakte und des ERV eine effizientere und schlankere Justiz resultiert.
- Ziel 4.3: Justitia 4.0 erlaubt die Reallokation von bestimmten Ressourcen. Neu entstehende Ressourcenbedürfnisse müssen durch anderweitige Effizienzgewinne gedeckt werden. Insgesamt ist es aber kein Sparprogramm.

3 Abgrenzungen

3.1 Verhältnis zur Projektkommunikation und zur projektinternen Information

Will man etwas verändern, benötigt man auch eine entsprechende Kommunikation. Transformation und Projektkommunikation werden sinngemäss in Justitia 4.0 komplementär betrachtet. Transformation, Projektkommunikation und die projektinterne Information lassen sich wie folgt voneinander abgrenzen:

- Transformation beinhaltet sämtliche bidirektionalen und auf Verhaltensanpassung von Individuen und Organisationen ausgerichteten Massnahmen.
- Projektkommunikation umfasst sämtliche unidirektionalen auf Information ausgerichteten Massnahmen. Sie vermittelt die Vision und Kernbotschaften, berichtet über Vorhaben und erreichte Meilensteine.
- Der Begriff Information wird gemäss den vom Projektteam im März 2019 verabschiedeten Informationsgrundsätzen innerhalb der Projektorganisation (Auftraggeber, Projektgremien, Gesamtprojektleitung, Fachgruppen-Leads/-Mitglieder, etc.) verwendet.

Das gemeinsame Zusammenspiel von Transformation und Projektkommunikation in Justitia 4.0 trägt wesentlich zum Projekterfolg bei. Bei sämtlichen Massnahmen steht entweder der Bereich Transformation oder die Projektkommunikation in der Themenführerschaft (Verantwortung) und klärt, wie die gemeinsame Aufgabenteilung und Abstimmung zu erfolgen hat (vgl. hierzu auch das Kapitel 7 Governance und Teilprojektorganisation in Justitia 4.0).

Um im Sinne einer Projektsteuerung die Konzepte Transformation und Projektkommunikation eigenständig zu führen, sind eigenständige Zielsetzungen notwendig. Bei der Transformation werden Widerstände und Einstellung gegenüber der Veränderung adressiert. Für die Projektkommunikation stehen die Ziele Bekanntheitsgrad, Kenntnisstand, Information, Motivation und Unterstützung im Vordergrund.

3.2 «Out of Scope»-Themen der Transformation

Die nachfolgende Auflistung beinhaltet Themen und Aufträge, die nicht Bestandteil des Transformationsprozesses sind:

- Abläufe: Durch den digitalen Wandel werden sich zwangsläufig die Arbeitsweisen der Betroffenen verändern. Es liegt ausserhalb des Auftrags von Justitia 4.0 Abläufe (u.a. Verfahrensabläufe im juristischen Sinne, interne Abläufe) in den einzelnen Organisationen aktiv zu ändern oder diesbezügliche Vorgaben zu machen. Die Behördenorganisation ist Sache der Kantone, die Organisation der Anwaltskanzleien Sache der jeweiligen Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen. Die Verantwortung für allfällige Anpassungen an Arbeitsabläufen liegt bei den Stammorganisationen bzw. Kanzleien. Es wird jedoch ein Erfahrungsaustausch angeboten (s. Kapitel 6.5.2., Konzeptmodul II).
- Infrastruktur / Technik: Das Transformationskonzept beinhaltet keine Empfehlung zur technischen Umsetzung.

3.3 Verhältnis zu den Justizvollzugsbehörden

Justitia 4.0 definiert im Leitsatz 2 des «Top Scope»-Dokuments⁵ das generelle Verhältnis zu den Justizvollzugsbehörden mit: *«Die von Justizbehörden geführten Zivil-, Straf- und Verwaltungsverfahren werden digital abgewickelt. Die Digitalisierung der von weiteren Behörden geführten Verfahren ist*

⁵ «Top Scope – Leitsätze Justitia 4.0» (E23), v1.0, 5.10.2020, Kap. 1 Allgemeine Leitsätze, Seite 2.

zurzeit nicht Bestandteil des Projekts Justitia 4.0, wird aber für eine spätere Phase in Betracht gezogen». Im Kontext dieses Scopes-Dokumentes werden Justizbehörden «*im Sinne von Gerichten und Staatsanwaltschaften*» verstanden. Diese Einschränkung auf Staatsanwaltschaften und Gerichte gilt insbesondere, wenn es sich um die fachlichen und technischen Lieferobjekte in den Verfahren bei den Staatsanwaltschaften und den Gerichten handelt (bspw. eJustizakte-Applikation JAA). Man will damit den Fokus und die Mitsprache auf die mit Realisierung verbundenen Stakeholder eingrenzen (Anmerkung: Das etwas näher umschriebene Verständnis für die technischen Lieferobjekte zugunsten des Justizvollzugs wird in Fussnote⁶ erläutert).

Die Vollzugsbehörden, insbesondere die Strafvollzugsbehörden, kommunizieren mit den Justizbehörden. Sie gehören zu den wichtigen Akteuren in den (Straf-)Verfahren und wurden aus diesem Grund in die Liste der Akteure der Justiz und in die Verfahrensszenarien aufgenommen. Für die Kommunikations- und die Transformations-Produkte des Projekts Justitia 4.0 sind die Vollzugsbehörden als besonders betroffene Organisationen zu adressieren.

Die im vorliegenden Transformationskonzept vorgeschlagenen Methoden und Instrumente zur Transformation sind deshalb sinngemäss *auch* für die Justizvollzugsbehörden anzuwenden. Ob die Ansprache dieser Behörden durch das Projektteam Justitia 4.0 oder durch HIS erfolgen soll, wird hier nicht im Detail ausgeführt. Dies ist Sache der operativen Abwicklung und damit Absprache zwischen Justitia 4.0 und dem HIS-Programm. Die Justizvollzugsbehörden können in Bezug auf die Transformationsmethoden und -instrumente analog zu den Staatsanwaltschaften behandelt werden.

⁶ Die Kommunikation mit den Behörden, Institutionen und den Parteivertretern der Klienten oder in Vollzugsverfahren Involvierten soll über die Plattform «Justitia.Swiss» erfolgen können. Dafür müssen für die eAkten der Vollzugsverfahren die im Projekt Justitia 4.0 definierten Standards (Aktenstruktur, Austauschformat) eingehalten werden.

Ein zu realisierender generischer Teil der eJustizakte-Applikation JAA, bspw. die Interaktion mit der Plattform oder das Arbeiten mit Schriftstücken einer Akte wird den Vollzugsbehörden zur Anbindung an ihre Fachapplikation und Nutzung zur Verfügung gestellt.

Allfällige Anpassungen für fachspezifische Teile der JAA sollen im Rahmen von Aktivitäten des Programmes HIS realisiert werden. Es werden also keine justizvollzugsspezifischen Fachapplikationen durch Justitia 4.0 erstellt.

Die Interessen der Vollzugsbehörden werden im Projekt J40 durch die Vertreterin der KKJPD im Projektausschuss und durch Mitarbeitende der Vollzugsbehörden in den Fachgruppen wahrgenommen.

4 Stakeholder der Transformation

4.1 Berücksichtigte Stakeholder

Die durch das Projekt Justitia 4.0 ausgelösten Veränderungen betreffen, wie in der Ausgangslage erwähnt, einen zahlenmässig bedeutenden und breitgefächerten Personenkreis, der im Rahmen dieses Konzepts in sogenannte Stakeholder unterteilt wird. Die Differenzierung zwischen verschiedenen Stakeholdern ist notwendig aufgrund des unterschiedlichen Betroffenheitsgrades sowie der divergierenden (Nutzen-)Erwartungen an die Einführung der eJustizakte und des ERV. Nicht alle dieser betroffenen Personen gewichten die Bedeutung der in Kapitel 2.2 aufgeführten Nutzenversprechen gleich. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen erfordern konkret, dass die Transformationsmassnahmen in Abhängigkeit der Stakeholder unterschiedlich ausgestaltet werden.

Zur optimalen Ausrichtung der Transformationsmassnahmen werden deshalb die in der nachfolgenden Tabelle 2 aufgeführten Stakeholder unterschieden:

Stakeholder	Definition
300 Gerichte (enge Fassung) (ca. 6400 FTE Richter/innen + Personal; ca. 4400 nebenamtliche Richter/innen und Laienrichter/innen)	Alle mit der Rechtsprechung betrauten Personen (Straf-, Zivil- und Verwaltungsgerichtsverfahren) und deren Mitarbeitende seitens der Judikative.
50 Staatsanwaltschaften (ca. 2600 FTE)	Alle in der Schweiz tätigen Staatsanwältinnen und Staatsanwälte deren juristischen Assistentinnen und Assistenten.
Anwaltschaft (ca. 10'000-15'000 Personen)	Alle in den kantonalen Registern eingetragenen oder zugelassenen Anwältinnen und Anwälte und deren Standesorganisationen in den Kantonen (kantonale Anwaltsverbände) oder auf nationaler Ebene (SAV).
Justizdirektorinnen und -direktoren	Alle Departements- oder Direktionsvorstehenden der Kantonsregierungen, welche sich mit der kantonalen Justiz befassen. Die Mitarbeitenden der Justizdirektionen sind nicht direkt von der Umstellung der Arbeitsabläufe betroffen und werden damit nicht als Stakeholder betrachtet.
Besonders betroffene Organisationen	
Justizvollzugsbehörden (ca. 4'300 FTE)	Alle Mitarbeitenden kantonomer Behörden, welche für die Justizvollzugseinrichtungen (Ämter, Institutionen) tätig sind und den Vollzug von Freiheitsstrafen und anderer Massnahmen durchsetzen.

Tabelle 2 Definition der Stakeholder in der Transformation

Die Stakeholder werden zusätzlich in einer zweiten Dimension in Leitungspersonen einerseits und Mitarbeitende andererseits unterteilt. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass den Führungskräften eine Lead- und Vorbildfunktion zukommt und dass diese auch die Verantwortung für die Einführung der eJustizakte resp. dem ERV in ihrer Organisation tragen. Daraus resultieren acht Anspruchsgruppen für die digitale Transformation der Justiz, die in der Abbildung 2 illustriert sind.

	Stakeholder				bes. betroffene Organisationen
	Gerichte	Staatsanwaltschaft	Anwaltschaft	Justizdirektorinnen und -direktoren	Justizvollzugsbehörden
Leitungspersonen	Prioritäre Behandlung im Transformationsprozess				
	Anspruchsgruppe 1	Anspruchsgruppe 2	Anspruchsgruppe 3 (SAV und grosse kantonale Verbände)	Anspruchsgruppe 4	Anspruchsgruppe 5
Mitarbeitende	Anspruchsgruppe 6	Anspruchsgruppe 7	Mitarbeitende von Anwaltskanzleien sind zwar von der Digitalisierung der Justiz betroffen, die effektive Transformation verantwortet die einzelne Anwaltskanzlei selbst.	Mitarbeitende der Justizdirektionen sind nicht direkt von der Umstellung der Arbeitsabläufe betroffen und damit nicht eine Anspruchsgruppe der Transformation.	Anspruchsgruppe 8

Abbildung 2 Anspruchsgruppen der digitalen Transformation der Justiz

Die digitale Transformation der Justiz zielt in einem ersten Schritt auf die Gewinnung und Überzeugung der Leitungspersonen ab: Sie sind als «Vorgesetzte» Multiplikatoren, um die Transformation flächendeckend bis auf Ebene des einzelnen Mitarbeitenden voranzubringen. Auch wäre es kontraproduktiv und unrealistisch aus der Projektorganisation Justitia 4.0 alle Betroffenen, das heisst, die über 30'000 Mitarbeitenden, mit gleicher Priorität und Intensität bedienen zu wollen.

Mitarbeitende sind gleichermassen für die erfolgreiche Transformation von Bedeutung, sollen jedoch gemäss dem vorliegenden Konzept zeitverzögert berücksichtigt werden. Zu betonen gilt, dass dies nicht auf Kommunikations- sondern ausschliesslich auf die Transformationsmassnahmen zu beziehen ist.

Das Transformationskonzept ist dementsprechend schwerpunktmässig auf die Leitungspersonen ausgerichtet. Massnahmen auf Ebene Mitarbeitende erfolgen in einem zweiten Schritt zeitlich versetzt. Sie werden zu einem späteren Zeitpunkt konkretisiert.

4.2 Bedeutung der Nutzenversprechen für die einzelnen Stakeholder

Die beschriebenen Nutzenversprechen (s. Kapitel 2.2) haben für die einzelnen Stakeholder nicht die gleiche Relevanz. Um der Anforderung zu genügen, dass alle Stakeholder optimal gemäss ihren Bedürfnissen bedient werden, wird in diesem Abschnitt eine Gewichtung der Nutzenversprechen pro Stakeholder vorgenommen.

Eine differenzierte Betrachtung der Nutzenversprechen je Stakeholder auf der Ebene der Leitungspersonen ergibt das folgende Bild:

	Leitungspersonen				
	Gerichte	Staatsanwaltschaften	Anwaltschaft	Justizdirektoren und -direktorinnen	Justizvollzugsbehörden
Nutzenversprechen 1: Höhere Autonomie / Selbständigkeit in der Gestaltung des Arbeitsalltags	+++	+++	+	+	+++
Nutzenversprechen 2: Schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den involvierten Akteuren sowie verbesserte Kollaboration innerhalb der Instanzen	+++	+++	+++	+	+++
Nutzenversprechen 3: Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands	++	+++	++	+++	+++
Nutzenversprechen 4: Einsparungspotential bei bestimmten Betriebskosten, inkl. Möglichkeit für Reallokation von Ressourcen	+	++	+	++	++

(0=keine Bedeutung; +=geringe Bedeutung; ++=mittlere Bedeutung; +++=hohe Bedeutung)

Abbildung 3 Gewichtete Nutzenversprechen auf den Stakeholdern (Ebene Leitungspersonen)

Die Gewichtung der Nutzenversprechen je Stakeholder wird wie folgt begründet:

- Gerichte: Durch die Einführung der eJustizakte resp. des ERV können die Richterinnen und Richter, die Vorsitzenden sowie die Gerichtsschreiberinnen und die Gerichtsschreiber insbesondere von der örtlichen und zeitlichen Bearbeitungsflexibilität im Umgang mit den Dokumenten profitieren. Dieser Umstand wird einen erhöhten Freiheitsgrad in der Gestaltung des traditionell orts- und zeitgebundenen Arbeitsalltags mit sich bringen. Es resultiert eine Reduktion von Leerzeiten (Wartezeiten, Verschiebungszeiten) sowie der Wegfall von Informationsasymmetrien. Sowohl die intra- als auch die interprofessionelle Interaktion in Verfahren wird sich für die Richter und Richterinnen im Vergleich zu heute deutlich flexibler gestalten lassen.
- Staatsanwaltschaften: Die heutige Arbeitsweise der Staatsanwaltschaft ist, wie bei den Gerichten, stark «papierlastig» und verglichen mit einer digitalen Arbeitsweise mit einem hohen Administrations- und Verwaltungsaufwand für die Verfahrensleitung wie die Kanzlei verbunden. Die Einführung der eJustizakte resp. des ERV bringt für die Staatsanwaltschaft die gesamte Breite an Nutzen mit sich: Sie wird nicht nur von der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Entscheid- und Dossierbearbeitung profitieren (auch beim Piktettdienst), sondern auch von einer optimierten und schnelleren Kommunikation oder Dokumentation von Entscheiden.
- Anwaltschaft: Der Arbeitsalltag der Anwaltschaft ist bereits heute durch viel Autonomie geprägt. Auch ist ein Teil der Anwaltschaft mit modernen digitalen Arbeitsweisen bereits vertraut, aber nicht alle (bspw. Kleinstkanzleien). Die Anwaltschaft profitiert hinsichtlich der Einführung der eJustizakte und des ERV insbesondere vom schnelleren und einfacheren Informationsaustausch mit und zwischen den Justizbehörden sowie einer vereinfachten und erhöhten prozeduralen Transparenz.
- Justizdirektorinnen und -direktoren: Für die Vorstehenden der Justiz-Departemente liegt der Hauptnutzen im erwarteten Effizienzgewinn durch die Optimierung der administrativen und logistischen Prozesse der Justizbehörden.

- Justizvollzugsbehörden als besonders betroffene Organisation: Vergleichbar mit den Staatsanwaltschaften ist auch die Justizvollzugsbehörde in ihrer heutigen Funktionsweise durch die «physische Akte» in der Planung und Ausführung ihrer Tätigkeiten erheblich eingeschränkt, insbesondere aufgrund der naturgemäss nach dem Fällen eines Urteils (Strafbefehl, Gerichtsurteil) beginnende Leistungskette. So können auch die Justizvollzugsbehörden und Institutionen von allen Nutzenaspekten durch die Einführung der eJustizakte und des ERV profitieren, sprich von einer Flexibilisierung der Dossier- und Aktenbearbeitung, der Vereinfachung der Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Behörden und Experten, den Institutionen. Dies führt zu einer Reduktion der administrativen Aufwände und Parallelisierung verschiedener Abläufe, welche auf demselben Aktenbestand basieren.

Durch die Gewichtung der Nutzenversprechen werden die in der nachfolgenden Abbildung 4 illustrierten Muster erkennbar:

	Leitungspersonen				
	Gerichte	Staatsanwaltschaften	Justizvollzugsbehörden	Anwaltschaft	Justizdirektoren und -direktorinnen
Nutzenversprechen 1: Höhere Autonomie / Selbständigkeit in der Gestaltung des Arbeitsalltags	+++	+++	+++	+	+
Nutzenversprechen 2: Schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den involvierten Akteuren sowie verbesserte Kollaboration innerhalb der Instanzen	+++	+++	+++	+++ 3	+
Nutzenversprechen 3: Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands	++ 1	+++ 2	+++ 2	++	+++
Nutzenversprechen 4: Einsparungspotential bei bestimmten Betriebskosten, inkl. Möglichkeit für Reallokation von Ressourcen	+	++	++	+	++ 4
Inhaltliche Themenschwerpunkte:	<ul style="list-style-type: none">Optimierung der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit intra- sowie interprofessionell	<ul style="list-style-type: none">Optimierung der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit intra- sowie interprofessionellVorteile bei der nach dem Fällen eines Urteils beginnenden Leistungskette durch Revitalisierung und Vereinfachung der Zusammenarbeit.		<ul style="list-style-type: none">Verbesserung der Qualität in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren durch einfacheren Informationsaustausch und erhöhte prozedurale Transparenz	<ul style="list-style-type: none">Optimierung der Prozesse und Einfangen des Einsparungspotentials hinsichtlich BetriebsaufwändenDie Vorteile fallen primär bei den von ihnen verantworteten Justizbehörden (Gerichte + Stawa) an

(0=keine Bedeutung; +=geringe Bedeutung; ++=mittlere Bedeutung; +++=hohe Bedeutung)

Abbildung 4 Muster der gewichteten Nutzenversprechen

Die Muster werden verwendet, um die Transformationsinstrumente und -methoden im Projekt Justitia 4.0 inhaltlich auszurichten (siehe Kap. 6). Dadurch wird der Fokus auf die zentralen zu adressierenden Nutzenversprechen (inhaltliche Themenschwerpunkte) gelegt und die Wirksamkeit der Massnahmen erhöht.

5 Überprüfung der Wirksamkeit der Transformationsmassnahmen

Für die Erfolgskontrolle der digitalen Transformation der Justiz werden zwei Messansätze verfolgt:

Erstens wird im Sinne einer rollierenden Fortschrittsprüfung die *Erreichung der Transformations-Zielsetzungen pro Stakeholder* gemessen. Eine Messung der Zielsetzungen hat zum Vorteil, dass während des Transformationsprozesses bei möglichen Zielabweichungen zeitnah reagiert, Implikationen erkannt und entsprechend der Transformationsprozess methodisch modifiziert werden kann, um eine möglichst hohe Wirksamkeit durch die Transformationsmassnahmen gewährleisten zu können.

Die Überprüfung der definierten Zielsetzungen in Justitia 4.0 pro Stakeholder erfolgt konkret entlang der drei Ebenen Verstehen (Understanding), Zustimmung (Agreement) und Mittragen (Action). Das Verstehen erfasst das Begreifen der Zielsetzungen auf einer «rein» kognitiven Ebene, die Ebene Zustimmung beinhaltet die Bereitschaft zu den Nutzenversprechen und den Zielsetzungen Ja zu sagen (Commitment) und die Ebene Mittragen umfasst den Willen, aktiv eine mitgestaltende Rolle in der Transformation einzunehmen. Es gelten die folgenden Abhängigkeiten zwischen den drei Ebenen: Mittragen bedingt Zustimmung, Zustimmung bedingt Verstehen.

Die nachfolgende Abbildung 5 illustriert in zusammengefasster Form die drei Mess-Ebenen, welche eine Überprüfung des Fortschritts in der Transformation auf eine einfache Art und Weise ermöglichen. Die Transformationsmethoden und -instrumente sind entsprechend derart auszurichten, dass über das Erfüllen der Nutzenerwartungen über die drei Ebenen «Verstehen, Zustimmung und Mittragen» die Akzeptanz der eJustizakte/ERV erhöht wird.

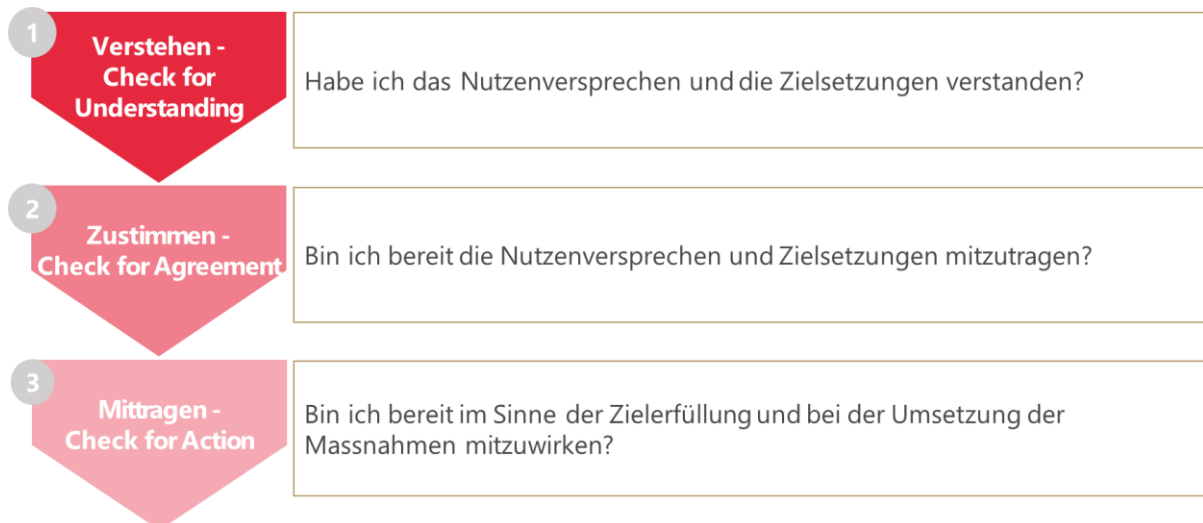


Abbildung 5 3 Ebenen zur Überprüfung der Zielsetzungen der Transformation

Die Überprüfung der Zielsetzungen erfolgt für jeden Stakeholder entsprechend der Gewichtung der jeweiligen Zielsetzungen separat. Die Abbildung 6 gibt die Gewichtung der Zielsetzungen auf den Stakeholder-Mustern wieder.

		Nutzen-versprechen 1: Höhere Autonomie / Selbständigkeit in der Gestaltung des Arbeitsalltages		Nutzen-versprechen 2: Schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den involvierten Akteuren sowie verbesserte Kollaboration innerhalb der Instanzen		Nutzen-versprechen 3: Steigerung der Effizienz und Reduktion des administrativen Arbeitsaufwands				Nutzen-versprechen 4: Einsparungspotential bei bestimmten Betriebskosten, inkl. Möglichkeit zur Reallokation von Ressourcen	
		Ziel 1.1	Ziel 1.2	Ziel 2.1	Ziel 2.2	Ziel 3.1	Ziel 3.2	Ziel 3.3	Ziel 3.4	Ziel 4.1	Ziel 4.2
Leitungs- perso- nen	Stakeholder-Muster 1 ▪ Gerichte	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Stakeholder-Muster 2 ▪ Staatsanwaltschaften	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Stakeholder-Muster 2 ▪ Justizvollzugsbehörden	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Stakeholder-Muster 3 ▪ Anwaltschaft			X			X	X		X	X
	Stakeholder-Muster 4 ▪ Justizdirektorinnen und - direktoren (daran interessiert, die administrativen und logistischen Prozesse der Justizbehörden zu optimieren)					X	X	X	X	X	X

Abbildung 6 Gewichtete Zielsetzungen auf den Stakeholder-Mustern

Zusätzlich erfolgt zweitens und bei Bedarf eine *Erfolgskontrolle des Einsatzes der Transformationsinstrumente*. Diese soll die Qualität der Massnahmen in einer Nachbefragung zeitnah und gezielt mit einem überschaubaren Fragenset erheben.

6 Instrumenten- und Methodenportfolio Justitia 4.0

6.1 Prinzipien im Einsatz der Methoden und Instrumente

Bevor in den Kapiteln 6.2 bis 6.5 die in der digitalen Transformation eingesetzten Instrumente beschrieben werden, sind nachfolgend die berücksichtigten Prinzipien im Einsatz der Instrumente aufgeführt. Sie nehmen die in den vorangehenden Kapiteln festgelegten Grundsätze auf und legen die Rahmenbedingungen fest, wie der Einsatz der Instrumente erfolgt.

Prinzip 1: Abgestuftes Vorgehen im Einsatz der Diagnose- und Transformationsinstrumente – Fokus auf Leitungspersonen in der ersten Phase

In der ersten Phase der Transformation werden die Instrumente und Methoden auf die Leitungspersonen ausgerichtet. Die Leitungspersonen sind zentral im Transformationsprozess Justitia 4.0, da sie als «Multiplikatoren» wirken und dadurch die Transformation voranbringen können. In einem nachgelagerten Schritt werden die Transformationsmassnahmen auch auf Ebene Mitarbeitende ausgeweitet.

Diese Abstufung betrifft nicht die Kommunikationsmassnahmen von Justitia 4.0, die bereits heute alle Anspruchsgruppen umfassen. Dies gewährleistet, dass die Mitarbeitenden laufend informiert und «up to date» bezüglich der laufenden Entwicklungen bleiben.

Prinzip 2: Periodischer Einsatz eines Diagnoseinstruments über alle Stakeholder hinweg zur Messung der Zielerreichung

Der Einsatz eines Diagnoseinstruments ermöglicht es, in regelmässigen Abständen den Fortschritt und die Stimmung in der Transformation zu erfassen sowie mögliche Widerstände zu diagnostizieren. Mit einem standardisierten und überschaubaren Set an Fragen kann einfach und ressourcenschonend das aktuelle Commitment der Betroffenen eingefangen werden.

Prinzip 3: Ausbalanciertes Vorgehen bzgl. des Einsatzes technischer und adaptiver Instrumente und Methoden

Eine Transformation stellt eine Organisation jeweils vor technische und adaptive Herausforderungen. Die technischen Herausforderungen zielen auf wissensbasierte Elemente in der Transformation ab. Adaptive Herausforderungen fokussieren auf die Entwicklung spezifischer Sozial-Kompetenzen, welche den Kulturwandel tiefgreifend beeinflussen (u.a. durch das Auflösen von Blockaden und Widerständen). Damit das Verstehen und Zustimmung im Transformationsprozess gewährleistet werden kann und sich der Erfolg der Transformation einstellt, muss beiden Aspekten in der Transformation genügend Rechnung getragen werden.

Der Fokus der Transformation liegt in erster Linie auf der Adressierung des wissensbasierten Wandels (=technische Herausforderungen der Transformation)⁷. Bei bedeutenden Widerständen oder Blockaden sollen punktuell Instrumente und Methoden zum Einsatz gelangen, welche die adaptiven Herausforderungen gezielt angehen.

⁷ Wie eingangs erläutert, referenzieren technische Herausforderungen in einer Transformation den wissensbasierten Wandel und nicht die technische Funktionsfähigkeit der Lösung.

6.2 Instrumenten-Set

Zur optimalen Begleitung des Wandels werden drei Arten von Instrumenten im Transformationsprozess verwendet:

1. Als Diagnoseinstrument wird ein Change-Barometer eingesetzt.
2. Als Transformationsinstrumente werden Wanderausstellungen, ein dynamisches und interaktives Questions and Answers (Q&A), Ambassadors, Testimonials, Change Workshops sowie Workshops zur Identifikation von Driver&Blockers verwendet.
3. Als Umsetzungsmodule werden Konzeptmodule eingesetzt.

Die nachfolgende Abbildung 7 gibt einen Überblick über die einzusetzenden Instrumente und Methoden der digitalen Transformation der Justiz. Wie die Abbildung illustriert, wirken die Instrumente und Methoden unterschiedlich auf die Ebenen Verstehen, Zustimmen und Mittragen. Dies zieht Implikationen in der zeitlichen Staffelung des Instrumenteneinsatzes nach sich (s. Transformations-Roadmap Kapitel 8).

Die Instrumente und Methoden werden in den nachfolgenden Kapiteln 6.3 - 6.5 in einem ersten Schritt unabhängig ihrer Verwendung bzgl. der Zielsetzungen auf den Stakeholdern beschrieben.

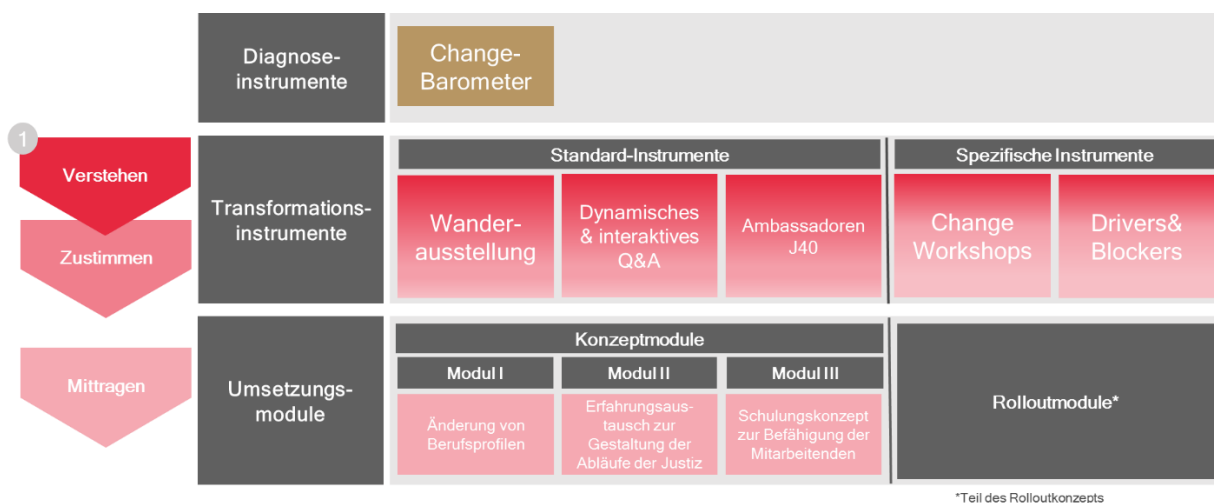


Abbildung 7 Überblick der Instrumente und Methoden der Transformation in der Justiz im Projekt Justitia 4.0

6.3 Diagnoseinstrument «Change-Barometer»⁸

Um den Fortschritt der digitalen Transformation der Justiz beurteilen zu können, braucht es ein entsprechendes Messinstrument, welches es ermöglicht, die «Temperatur» im Change-Prozess zu messen. Ein regelmässiges Monitoring stellt eine bessere Zielerreichung sicher und ermöglicht die Selbstreflektion des Instrumenteneinsatzes durch das Projektteam.

⁸ Das hier zur Anwendung gelangende Change-Barometer wird unabhängig vom eJustice-Barometer vom Verein eJustice.CH geführt.

Der Change-Barometer wird in Form eines online-Umfragetools eingesetzt, das die Erfassung zentraler Erfolgsfaktoren in einem Transformationsprozess (Akzeptanz Zielbild / Commitment, Kommunikation / Information, Widerstände) bei den Beteiligten ermöglicht. Die Einschätzung dieser Aspekte stellt ein wichtiger Indikator für die Qualität der Transformation dar. Der Change-Barometer ist zudem ein ideales Instrument, um das Commitment und die Wandlungsfähigkeit im Zeitverlauf der Transformation abzubilden und so bei Bedarf in den Prozess mit unterstützenden Massnahmen eingreifen zu können.

Im Transformationsprozess wird der Change-Barometer des Weiteren dazu eingesetzt, die Wirksamkeit der Transformationsmassnahmen auf den Zielsetzungen zu erfassen. Dazu wird ein zusätzliches Stakeholder-spezifisches Fragenset in den Change-Barometer integriert.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbessern des Verstehens der Vision und des Zielbilds der digitalen Transformation der Justiz. ▪ Einschätzen der Wandlungsfähigkeit und des Commitments. ▪ Messung des Zielerreichungsgrads. ▪ Entgegenbringen von Wertschätzung den Leitungspersonen gegenüber sowie Nähe schaffen zum Projektteam.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitungspersonen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Die am Change-Barometer teilnehmenden Leitungspersonen werden im Vorfeld rekrutiert, um ein möglichst hohes Commitment zur regelmässigen Teilnahme am Change-Barometer zu erzielen. ○ Pro Stakeholder wird über alle Regionen hinweg eine Vorselektion vorgenommen. Um stabile Werte zu erhalten, ist ein Sample von ca. 200 Personen notwendig, sprich pro Stakeholder ca. 35 Personen.
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anhand eines überschaubaren Fragensets werden die zentralen Erfolgsfaktoren in einem Transformationsprozess, sprich Commitment und Wandlungsfähigkeit, gemessen. Offene Bemerkungen ermöglichen es den Teilnehmenden, zusätzliche Aspekte betreffend der erfragten Dimensionen kundzugeben. ▪ Zusätzlich wird ein Fragenblock zur Messung der Wirksamkeit der Transformationsmassnahmen auf den Zielsetzungen in den Change-Barometer integriert.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Damit die Veränderungen breitflächig akzeptiert werden, muss Klarheit über den Zielzustand herrschen und die Leitungspersonen müssen den Veränderungsprozess mittragen. ▪ Bereitschaft der Leitungspersonen zur Veränderung wird kontinuierlich verfolgt. ▪ Zeitnahe und regelmässige Information aller Stakeholder über den Stand der Transformation (Commitment, Wandlungsfähigkeit und Zielerreichungsgrad). ▪ Unterstützung der Leitungspersonen im «Kulturwandel» über Vorabinformationen.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Einsatz des Change-Barometers erfolgt 2-3 Mal jährlich flächendeckend und gleichzeitig über alle (Sprach-)Regionen und Stakeholder hinweg.

Umgang mit den Resultaten: Die Resultate aus dem Change-Barometer dienen in erster Linie der Gesamtprojektleitung dazu, die momentane Stimmung im Change sowie den Zielerreichungsgrad zu messen und ggf. Massnahmen einzuleiten. Sie werden zudem in aggregierter Form folgendem Personenkreis zur Verfügung gestellt: Im ersten Schritt werden die Ambassadors J40 (s. Kapitel 6.4.3) auf spezifische und heikle Themen aus dem Change-Barometer sensibilisiert; im zweiten Schritt werden in aufbereiteter und einfacher Form die Resultate den Leitungspersonen online zur Verfügung gestellt. Ergeben sich zentrale Fragestellungen, werden diese in das Q&A (s. Kapitel 6.4.2) integriert und beantwortet.

6.4 Transformationsinstrumente

Transformationsinstrumente stellen die «Vermittler» der Transformation dar. Es werden in der digitalen Transformation der Justiz Transformationsinstrumente und -methoden eingesetzt, die auf systematische Weise das Verstehen und Zustimmung gezielt fördern. Sie sind in den nachfolgenden Kapiteln 6.4.1-6.4.5 beschrieben.

6.4.1 Wanderausstellung

In einer Wanderausstellung werden an unterschiedlichen Standorten und Zeiten die Vision, die Nutzenversprechen und Zielsetzungen Stakeholder-spezifisch in Form einer Ausstellung präsentiert. Die Ausstellung wird begleitet, d.h. Projektvertreterinnen und Projektvertreter sind vor Ort und stehen für Fragen zur Verfügung. Zusätzlich zu den informativen Elementen (Infowände, Ansprech- und Diskussionspartner vor Ort) soll Justitia 4.0 erlebbar gemacht werden, u.a. mit Arbeitsplätzen, an denen die zukünftigen Anwendungen getestet werden können.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die angestrebten Veränderungen werden während einer befristeten Zeit mit einer Ausstellung vor Ort präsentiert. ▪ Der Veränderungsbedarf und die Veränderungsbereitschaft werden gestärkt.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitungspersonen und Mitarbeitende
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittels Plakate / Visualisierungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufzeigen, was sich verändert und warum (Vision, Reason Why). ○ Aufzeigen, wie die Vision umgesetzt werden soll (Nutzenversprechen und Zielsetzungen). ▪ Mittels Musterarbeitsplatz sowie Jobbeschreibungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Erleben und erfahren, wie zukünftig ein Arbeitsplatz aussehen kann. ○ Erfahren, wie sich Jobprofile verändern und welche Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen sich dadurch ergeben werden. ▪ Dialog-Möglichkeiten schaffen: Vertreter des Projektes sind vor Ort, erklären die Vision, die angestrebten Ziele, die neue Plattform und eJustizakte, stehen für Fragen zur Verfügung und sorgen für einen Dialog mit den Teilnehmenden.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vision, die Nutzenversprechen und Zielsetzungen werden gezielt entsprechend des jeweiligen Stakeholders am Standort präsentiert, diskutiert und verankert. Indem der Fokus der Wanderausstellungen auf den jeweiligen Stakeholder ausgerichtet wird, können den Betroffenen die konkreten Auswirkungen auf ihren Alltag vermittelt werden - die Digitalisierung der Justiz wird dadurch erlebbar und greifbar gemacht. Der Mix dieser

	Elemente ist ideal, um die Akzeptanz und die Veränderungsbereitschaft nachhaltig zu beeinflussen.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 Wanderausstellungen in jährlichen Abständen <ul style="list-style-type: none"> ○ Wanderausstellung I (nur für Leitungspersonen): Vision, Nutzenversprechen, Zielsetzungen. ○ Wanderausstellung II (für Leitungspersonen und Mitarbeitende): Vision, Nutzenversprechen, Musterarbeitsplatz, Justizplattform/Infrastruktur-Sandbox. ○ Wanderausstellung III (für Leitungspersonen und Mitarbeitende): Auswirkungen auf Organisation / Jobprofile, Erfahrungen aus Pilotkantonen und -behörden.

Die Wanderausstellung adressiert technisch-wissensbasierte Herausforderungen und ist insbesondere für die Ebenen Verstehen und Zustimmung im Transformationsprozess ein zentrales und wirksames Instrument.

Als wichtiges methodisches Stilelement werden in den Wanderausstellungen Erfahrungsberichte genutzt. Dabei handelt es sich um konkrete Anwendungsfälle, die sich auf reale Erfahrungen beziehen. Sie werden in sogenannten «Wenn..., dann...»-Aussagen formuliert⁹ und durch reale Testimonials repräsentiert. Testimonials können von Ambassadors J40 oder weiteren Sympathieträgern oder Schlüsselpersonen stammen. Solche Erfahrungsberichte stellen ein weiteres wirksames Element zur Erzeugung von Verstehen und Akzeptanz sowie zur Erhöhung der Erlebbarkeit durch die Betroffenen dar. Sie können als Stilelement auch in Q&A einfließen (s. Kapitel 6.4.2).

6.4.2 Dynamisches und interaktives Questions & Answers (Q&A)

Mit Q&A werden zentrale themenspezifische Fragen rund um Justitia 4.0 laufend aufbereitet und sowohl in einem webbasierten, dynamischen Format als auch in einer webbasierten, interaktiven Form (online-Tool) als wichtige Informations- und Transformationsquelle angeboten. Das dynamische Q&A gewährleistet eine hohe Erreichbarkeit der Betroffenen; das interaktive Q&A fördert zusätzlich den direkten Diskurs mit dem Projektteam und ermöglicht dadurch gezielt Themen zu platzieren (z.B. aus dem Change-Barometer, Einsatz von Erfahrungsberichten).

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Fragen werden antizipiert und frühzeitig beantwortet resp., wenn möglich, vorweggenommen. ▪ Den Leitungspersonen dienen die Q&A auch als Sprachregelung für die Mitarbeitendenkommunikation («One Voice Prinzip»). ▪ Direkter Diskurs im interaktiven Q&A ermöglicht es, spezifische Fragestellungen aufzufangen. ▪ Reduktion von Unsicherheiten.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisches Q&A: Alle Betroffenen (mit primärem Fokus in der ersten Phase auf die Leitungspersonen) ▪ Interaktives Q&A: primär Leitungspersonen

⁹ Beispiel: «Wir haben den Aktenbestand 2019 umfassend elektronisch archiviert und benötigen für unsere x Verfahren rund y TB an Datenspeicher. Die Papierakten benötigen z Laufmeter und kosten uns Fr. zz.– Miete pro Jahr. Die elektronische Aufbewahrung unter Einhaltung aller datenschutzrechtlichen Vorgaben kostet Fr. yy.–/Jahr. Wenn wir konsequent von einer physischen auf eine elektronische Archivierung umstellen, würden wir damit pro Jahrgang jedes Jahr Fr. xy.–, sowie xx% Personalressourcen einsparen.»

Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projektteam antizipiert laufend mögliche Fragen seitens der Leitungspersonen / Mitarbeitenden und stellt diese inkl. Antworten auf dem Web bereit. ▪ Alle Leitungspersonen sind aufgefordert, über den persönlichen Kontakt mit dem Projektteam Fragen einzubringen, so dass sie inkl. Antworten im Forum bereitgestellt werden können. ▪ Die interaktiven online-Sessions fördern den Dialog und schaffen Nähe.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Q&A werden mögliche Fragen antizipiert und proaktiv die Antworten an die Leitungspersonen und Mitarbeitenden vermittelt. Damit können Unsicherheiten reduziert und das Vertrauen gestärkt werden. ▪ Mit den Q&A wird den Leitungspersonen ein Hilfsmittel geboten. Dies führt zu ihrer Entlastung und dient auch der Sicherstellung, dass Fragen gleich beantwortet und das Prinzip «One Voice» sichergestellt werden kann. ▪ Der Dialog wird mit dem interaktiven Q&A gefördert, das Vertrauen dadurch gestärkt.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisches Q&A: laufendes Update der Fragen ▪ Interaktives Q&A: quartalsweise eine 1-stündige online-Session pro Stakeholder und Sprache (je nach Bedarf)
Rahmenbedingungen für das dynamische Q&A:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Q&A werden Stakeholder-spezifisch gestaltet. ▪ Die Q&A sollen für alle Betroffenen und Interessierten uneingeschränkt auf der Webseite verfügbar sein. Es wird von einem geschlossenen Bereich für Stakeholder-spezifische oder heikle Fragen abgesehen, um den Anspruch einer vollumfänglichen Transparenz zu wahren. Somit wird Miss-trauen seitens der Stakeholder vermieden und das Vertrauen gefördert. Heikle Fragen können im 1:1-Kontext beantwortet werden.

6.4.3 Einsatz von Ambassadors J40

Die bisherigen Erfahrungen im Projekt Justitia 4.0 haben gezeigt, dass Schlüsselpersonen, die als Vertreterinnen und Vertreter im Projekt agieren, eine wesentliche Rolle in der Bekanntmachung und Überzeugungskraft bei derselben Berufsgruppe spielen. Daher werden für den Transformationsprozess zentrale Persönlichkeiten als Ambassadors J40 ernannt und eingesetzt. Ambassadors J40 verfolgen primär das Ziel, auf den Ebenen Verstehen und Zustimmung zu wirken. Sie können (müssen jedoch nicht) zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt Umsetzungsmassnahmen wahrnehmen und können so, u.a. in der Rolle eines Schulungsleiters oder Coaches, das Mittragen in der Transformation voranbringen und stärken.

Ambassadors J40 müssen sich zum Projekt bekennen, um Wirksamkeit erzeugen zu können. Ihre Rolle wird aktiv kommuniziert. Ambassadors J40 arbeiten eng mit dem Projektteam zusammen und werden exklusiv mit Vorinformationen (u.a. aus dem Change-Barometer) bedient. Sie weisen dadurch einen Informationsvorsprung gegenüber den übrigen Betroffenen (Leitungspersonen und Mitarbeitenden) auf.

Die Rekrutierung der Ambassadors erfolgt gemäss einer bewussten Auswahl und nach Empfehlung. Die Anzahl der Ambassadors variiert dabei von Kanton zu Kanton und ist entsprechend der Eigenständigkeit der Justizorgane sowie der Grösse der einzelnen Organisationen anzupassen. Für grössere Kantone wird empfohlen, einen Ambassador pro Stakeholder zu rekrutieren. Für kleinere Kantone kann die Anzahl der Ambassadors in Abhängigkeit des Zusammenwirkens der einzelnen Justizbehörden reduziert werden.

6.4.4 Change Workshops zum Heranführen an die Thematik Transformation

Um den Umgang mit plötzlich auftretenden Veränderungen in einer Berufssituation zu üben, werden Workshops zur Entwicklung der Veränderungsbereitschaft von Betroffenen angeboten, in welchen die Veränderung des Berufsbildes reflektiert und Einstellung zur Veränderung positiv gestärkt werden.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflektion und Stärkung der eigenen Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. ▪ Erwerben zentraler Transformations-spezifischer Kompetenzen (u.a. Perspektivenwechsel).
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitungspersonen
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die mehrteilige Workshopserie in Kleingruppen ist entsprechend den nachfolgenden Elementen aufgebaut: <ul style="list-style-type: none"> ○ Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses ○ Anwendung auf den eigenen Fachbereich und Wertediskussion ○ Erarbeitung und Entwicklung spezifischer Change-Kompetenzen
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die eigenen Überzeugungen und Werte werden reflektiert. ▪ Transformations-spezifische Kompetenzen werden gefördert, wodurch die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit positiv gestärkt werden kann. ▪ Change Workshops bewirken - durch das Erkennen und Auflösen von verfestigten und für den Transformationsprozess nachteiliger Werte - den Aufbau von essenziellen Change-Kompetenzen und dadurch einen tiefergreifenden Wandel.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Instrument wird in Justitia 4.0 nur punktuell und auf Verlangen der Stammorganisationen bei bestehenden Blockaden und Widerständen eingesetzt.

6.4.5 Identifikation und Elimination von Widerständen in Arbeitsteams über die Methodik Drivers&Blockers

Die Methodik Drivers&Blockers zielt auf die Identifikation von hindernden und fördernden Faktoren in Arbeitsteams ab. Systematisch werden im Rahmen von Interviews und Workshops «Blockers» je Arbeitsteam identifiziert und diese in «Drivers» ummodelliert. Auf den «Drivers» basierende Verhaltensgrundsätze werden gezielt bei den Mitgliedern der Arbeitsteams diskutiert und verankert.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation von hinderlichen Überzeugungen und Motiven in Arbeitsteams. ▪ Definition von förderlichen Verhaltensmassnahmen.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestehende Arbeitsteams
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In Form von Workshops werden in den Arbeitsteams die zentralen und blockierenden Verhaltenselemente in der zukünftigen Zusammenarbeit mit der Methode Drivers&Blockers identifiziert. ▪ Die vertiefte Analyse der «Blockers» ermöglicht grundlegende Motive und Überzeugungen (z.B. «Der elektronische Datenverkehr ist unsicher»), welche für den Change-Prozess der Justiz hinderlich sind, zu erkennen. Dadurch können blockierende Elemente gelöst und neue Betrachtungsweisen geübt werden.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsam werden Verhaltensgrundsätze definiert sowie positiv affirmierende Überzeugungen für den Transformationsprozess formuliert.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestehende Befürchtungen und Ängste gegenüber den zukünftigen Arbeitsformen werden aufgenommen und in einem gemeinsamen Prozess reflektiert. Unbehagen wird aufgelöst und ermöglicht dadurch die Umsetzung neuer Arbeitsformen und Verhaltensweisen. ▪ Mit der Veränderung des Verhaltens können Denkmuster und Überzeugungen positiv stimuliert werden. ▪ Das gewonnene Vertrauen wirkt als «Beschleuniger» im Transformationsprozess. ▪ Wie die Change Workshops bewirkt die Methodik Drivers&Blockers durch das Erkennen und Auflösen von wandlungshinderlichen Überzeugungen eine tiefgreifende Veränderung in den Einstellungen und im Verhalten. Die Methodik Drivers&Blockers stellt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den in den Change Workshops identifizierten Blockaden dar.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Instrument wird in Justitia 4.0 nur punktuell und auf Verlangen der Stammorganisationen bei identifizierten Blockaden und Widerständen eingesetzt.

6.5 Umsetzungsmodule

Das Mittragen der digitalen Transformation der Justiz wird wesentlich durch spezifische Umsetzungsmodule gefördert. Diese ermöglichen es, gezielt auf das Verhalten der betroffenen Mitarbeitenden einzuwirken und leisten damit in der Umsetzung einen zentralen Beitrag zur Transformation.

Die Vermittlung der Inhalte erfolgt über den «Train-the-Trainer»-Ansatz. Hierbei geht es um die Befähigung der für die Transformation verantwortlichen Leitungspersonen, die anschliessend als «Ausbildner» in ihrer eigenen Organisation wirken und so ihre Rolle als Vorbilder und Wissensvermittler wahrnehmen. Der «Train-the-Trainer»-Ansatz appelliert an die Selbstverantwortung der Organisation. Durch externe Unterstützung wird dem verantwortlichen Vorgesetzten nützliches Wissen zur Meisterung der Transformation übertragen und so Change-spezifische Kompetenzen aufgebaut.

Der «Train-the-Trainer»-Ansatz ist für die Transformation in Justitia 4.0 unabdingbar, da die Verantwortung für die Transformation in den Stammorganisationen liegt. Den für die Transformation verantwortlichen Leitungspersonen muss «schmackhaft» gemacht und bei ihnen die Neugierde geweckt werden, die digitalen Transformation der Justiz als wichtige und zentrale Aufgabe in der Entwicklung ihrer Organisation zu betrachten. Um dies zu erreichen, braucht es entsprechend wirksame Konzeptmodule (s. Kapitel 6.5.1-6.5.3).

6.5.1 Konzeptmodul I: Änderung von Berufsprofilen

Die Einführung der eJustizakte und des ERV wird mit grossen Veränderungen bezüglich der Arbeitsweise der Betroffenen und somit der bisherigen Abläufe einhergehen. Dadurch werden die Implikationen auf die aktuellen Jobprofile, insbesondere bei den administrativen Mitarbeitenden, mit sich bringen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die Auswirkungen auf Abläufe und Jobprofile noch wenig abschätzbar.

Aus der Sicht des Projekts soll ein Konzeptmodul für Linien- und HR-Verantwortliche zur Verfügung gestellt werden, das Aussagen zur Veränderung in den Rollen- und Kompetenzbildern aufzeigt und darauf aufbauend Handlungsmöglichkeiten für die Organisationen beschreibt. Das Konzeptmodul soll als

Schulungssequenz aufgebaut werden und nach Bedarf als optionale Dienstleistung den einzelnen Organisationen zur Verfügung gestellt werden.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild über die Veränderung der einzelnen Rollen vermitteln. ▪ Implikationen hinsichtlich benötigter Fähigkeiten und Kompetenzen aufzeigen. ▪ Sensibilisierung der Leitungspersonen bezüglich der Veränderungen in den Berufsprofilen.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Leitungspersonen (Linien- und HR-Verantwortliche), unabhängig des zugehörigen Stakeholders.
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbildung der erwarteten Veränderungen punkto Wahrnehmung von Aufgaben für alle an den Abläufen beteiligten Rollen, in Zusammenarbeit mit den HR-Verantwortlichen. ▪ Abbildung der erforderlichen Kompetenzentwicklungen der einzelnen Rollen (z.B. Vorlage für neue Stellenprofile). ▪ Idealtypische Roadmap, die aufzeigt, in welchen zeitlichen Etappen die einzelnen Personalentwicklungsmassnahmen abzuwickeln sind.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung bezüglich der mit der Einführung der eJustizakte und des ERV erforderlichen Anpassungen von Rollen und Funktionen. ▪ Erhöhung des Wissenstandes punkto der anzugehenden organisationalen Veränderungen und proaktives Angehen der anstehenden Veränderungen in den einzelnen Organisationen. ▪ Unterstützung der Leitungspersonen in der Organisationsentwicklung und im Kulturwandel.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Schulungssequenz wird nach Bedarf angeboten; dabei stellt die Projektorganisation einen Schulungsexperten. Es besteht kein «Bezugszwang».

6.5.2 Konzeptmodul II: Erfahrungsaustausch zur Gestaltung der Abläufe der Justiz

Die Einführung der eJustizakte resp. des ERV wird bedeutende Veränderungen in der Gestaltung der Arbeitsabläufe nach sich ziehen. Zur Unterstützung der Anpassungen an den Arbeitsabläufen soll ein Konzeptmodul zur Verfügung gestellt werden, welches auf den Erfahrungen aus den Pilotkantonen und -behörden basiert und einen möglichen Arbeitsablauf wiedergibt. Das Konzeptmodul soll als Schulungssequenz aufgebaut werden und nach Bedarf als optionale Dienstleistung den einzelnen Organisationen zur Verfügung gestellt werden.

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bild des möglichen zukünftigen Arbeitsablaufs vermitteln, basierend auf den Erfahrungen aus den Pilotkantonen und -behörden. ▪ Implikationen auf Veränderungen in den Arbeitsabläufen aufzeigen. ▪ Sensibilisierung der Leitungspersonen bezüglich der anzugehenden Veränderungen in den Arbeitsabläufen.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Leitungspersonen, unabhängig des zugehörigen Stakeholders.
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbildung eines möglichen Arbeitsablaufs unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den Pilotkantonen und -behörden.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufzeigen der mit der Umsetzung des Ablaufs erzielbaren Verbesserungen. ▪ Vorstellen von Instrumenten und einer Vorgehenssystematik zur Anpassung von Arbeitsabläufen.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung bezüglich anzugehender Anpassungen in den Arbeitsabläufen. ▪ Erhöhung des Wissenstandes punkto Reifegrad von Arbeitsabläufen. ▪ Unterstützung der Leitungspersonen im Vorgehen zur Anpassung von Arbeitsabläufen.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Schulungssequenz wird nach Bedarf angeboten; dabei stellt die Projektorganisation einen Schulungsexperten. Es besteht kein «Bezugszwang».

6.5.3 Konzeptmodul III: Schulungskonzept zur Befähigung der Mitarbeitenden

In den Stammorganisationen werden alle an den Arbeitsabläufen beteiligten Rollen auf die Veränderung vorbereitet, mehrheitlich in Form von Schulungs- und Ausbildungssequenzen. Diese Aufgabe kommt bereits ab 2022 auf die Pilotkantone zu, welche die neuen Arbeitsformen testen. Das Schulungskonzept hat zum Ziel, einen generischen Vorgehensplan im Sinne eines Blue-Prints bereitzustellen, wie diese Aufgabe angegangen werden kann.

Abgrenzung: Nicht Gegenstand dieses Konzeptmoduls sind die Schulungen der Mitarbeitenden zum Umgang mit der Software (sind Teil des Rolloutkonzepts).

Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung klarer Guidelines und eines Vorgehensplans zur Wahrnehmung der Schulungs- und Ausbildungsaufgabe in den dezentralen Organisationen. ▪ Befähigung der dezentralen Organisationen zum aktiven Mittragen der Transformation.
Zielgruppe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justiz-Stammorganisationen
Inhalte / Ausgestaltung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umschreibung des Schulungsbedarfs für die an den Arbeitsabläufen beteiligten Rollen. ▪ Einschätzung des notwendigen Schulungsaufwands pro Rolle. ▪ Vorschlag für die zeitliche Abwicklung.
Zu erzielende Wirkung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle am Arbeitsablauf beteiligten Rollen kennen den notwendigen Schulungsaufwand, der mit der Umstellung auf die eJustizakte und den ERV verbunden ist.
Kadenz:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Schulungssequenz wird nach Bedarf angeboten; dabei stellt die Projektorganisation einen Schulungsexperten. Es besteht kein «Bezugszwang».

6.6 Mapping der Instrumente und Methoden auf den Stakeholdern

Die in der digitalen Transformation der Justiz eingesetzten Diagnose- und Transformationsinstrumente werden entsprechend den Ansprüchen der Stakeholder gezielt eingesetzt. Das Mapping der Instrumente auf die Stakeholder ist in der nachfolgenden Abbildung 8 illustriert.

		Leitungspersonen				
		Gerichte	Staatsanwaltschaften	Justizvollzugsbehörde	Anwaltschaft	Justizdirektorinnen und -direktoren
Methodik / Instrumente	Change-Barometer	über alle Stakeholdergruppen gleich (3x jährlich)				
	Ambassadoren J40	X	X			
	Wanderausstellung	X	X	X	X (für SAV und grosse kantonale Verbände)	X
	Q&A Forum (dynamisch & interaktiv)	X	X	X	X	X
	Change Workshops	punktuell, über Stakeholdergruppen gleich				
	Drivers&Blockers	punktuell, über alle Stakeholdergruppen gleich				

Abbildung 8 Mapping der Instrumente und Methoden auf den Stakeholdern

Die Zuordnung der Instrumente und Methoden auf die einzelnen Stakeholder basiert auf den folgenden Überlegungen:

- Der Change-Barometer wird als Diagnoseinstrument flächendeckend eingesetzt, um das Monitoring bzgl. des Fortschritts in der Transformation auf allen Stakeholdern gewährleisten zu können. Damit wird ersichtlich, wo welcher Stakeholder in der Transformation steht.
- Ambassadoren sind insbesondere bei denjenigen Stakeholdern sinnvoll, bei denen der Change weitreichende Implikationen in den Arbeitsabläufen nach sich zieht und damit Blockaden und Widerständen à priori nicht ausgeschlossen werden können. Zudem müssen sich die Stakeholder im Projektperimeter von Justitia 4.0 beeinflussen lassen. Der Einsatz der Ambassadoren J40 erfolgt deshalb primär für die Stakeholder Gerichte und Staatsanwaltschaften. Die Justizvollzugsbehörden können als besonders betroffene Organisationen ebenfalls einbezogen werden.
- Wanderausstellungen sind ein effektives Instrument zur Wissensvermittlung mit einer hohen Reichweite, fördern Interaktivität, ermöglichen Erlebbarkeit und haben einen hohen Repräsentationscharakter. Die Wanderausstellung kommt daher in Justitia 4.0 flächendeckend über alle Stakeholder zum Einsatz.
- Q&A ermöglichen es, alle Betroffenen auf eine effektive und verhältnismässig ressourcenschonenden Art und Weise zu erreichen und präventiv mit Antworten und Informationen zu den zentralen Fragestellungen, die sich in Justitia 4.0 ergeben, zu bedienen. Mit einem Q&A lässt sich der Aufwand in der individuellen Beantwortung von Fragen abfedern. Q&A werden in Justitia 4.0 für alle Stakeholder konzipiert und zur Verfügung gestellt, auch unter Berücksichtigung der individuellen Themenschwerpunkte pro Stakeholder.
- In Change Workshops wird gezielt die Wandlungsfähigkeit im Transformationsprozess adressiert und geübt. Die Methodik kommt dort zum Einsatz, wo Ängste und Überforderung gegenüber der Veränderung bestehen. Grundsätzlich kann die Methodik spezifisch und punktuell bei allen Stakeholdern eingesetzt werden. Basis stellen die Akzeptanz der Methodik sowie die Bereitschaft dar, sich offen in einer Gruppe zu äussern.
- Ein gezielter und bewusster Umgang mit bestehenden Blockaden und Widerständen sind in einem Transformationsprozess unerlässlich, damit sich Akzeptanz und somit Erfolg einstellen

können. Die Methodik Drivers&Blockers wirkt sehr gezielt auf Transformations-hinderliche Überzeugungen und Motive ein. Es kann dabei individuell pro Stakeholder auf Blockaden eingegangen und diese aufgelöst werden. Die Methodik Drivers&Blockers wird daher bei allen Stakeholdern punktuell bei Bedarf eingesetzt.

Die Umsetzungsmodule werden auf Verlangen hin zur Verfügung gestellt. Es besteht keine Bezugspflicht durch die Organisationen. Die Umsetzungsmodule stellen eine reine Dienstleistung gegenüber den Justizbehörden seitens des Projekts Justitia 4.0 dar.

7 Governance und Teilprojektorganisation in Justitia 4.0

Bis und mit Verabschiedung des Transformationskonzepts im Februar 2021 liegt die Verantwortung für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Erstellung und Verabschiedung des Transformationskonzepts bei der Leitung der FG05 «Kommunikation und Transformation» in Absprache mit der Gesamtprojektleitung. Die Aktivitäten umfassen die Vertiefung der Konzeptarbeiten sowie ersten vorbereitenden Aktivitäten im Rahmen der Erarbeitung der Transformationsinstrumente.

Nach erfolgter Genehmigung des Transformationskonzepts wird ab Frühjahr 2021 die Erarbeitung und Steuerung der Transformationsmassnahmen durch ein eigenständiges Team «Transformation» wahrgenommen, welches direkt der Gesamtprojektleitung unterstellt ist und personell getrennt vom Team «Kommunikation» funktioniert.

In quartalsweise stattfindenden Arbeitssitzungen werden die Transformationsmassnahmen diskutiert und eine Priorisierung der Aktivitäten vorgenommen, unter Berücksichtigung des Projektfortschritts und der Ergebnisse aus dem Change-Barometer. Der Fortschritt auf den Transformationsmassnahmen wird ebenfalls quartalsweise gegenüber der Gesamtprojektleitung und in die Gremien rapportiert.

Im Anschluss an die oben erwähnten Arbeitssitzungen werden regelmässige Meetings sowohl mit dem Kommunikations- sowie dem Rolloutteam durchgeführt, um die Transformations-, Kommunikations- und Schulungsmassnahmen abzustimmen.

8 Transformations-Roadmap

In der nachfolgenden Abbildung 9 ist eine erste Version der Transformations-Roadmap im Projekt Justitia 4.0 wiedergegeben. Sie stellt eine Grobplanung zum Einsatz der Instrumente und Methoden – ohne Referenz zu den Stakeholdern - der digitalen Transformation der Justiz über einen Zeithorizont von 5 Jahren dar.

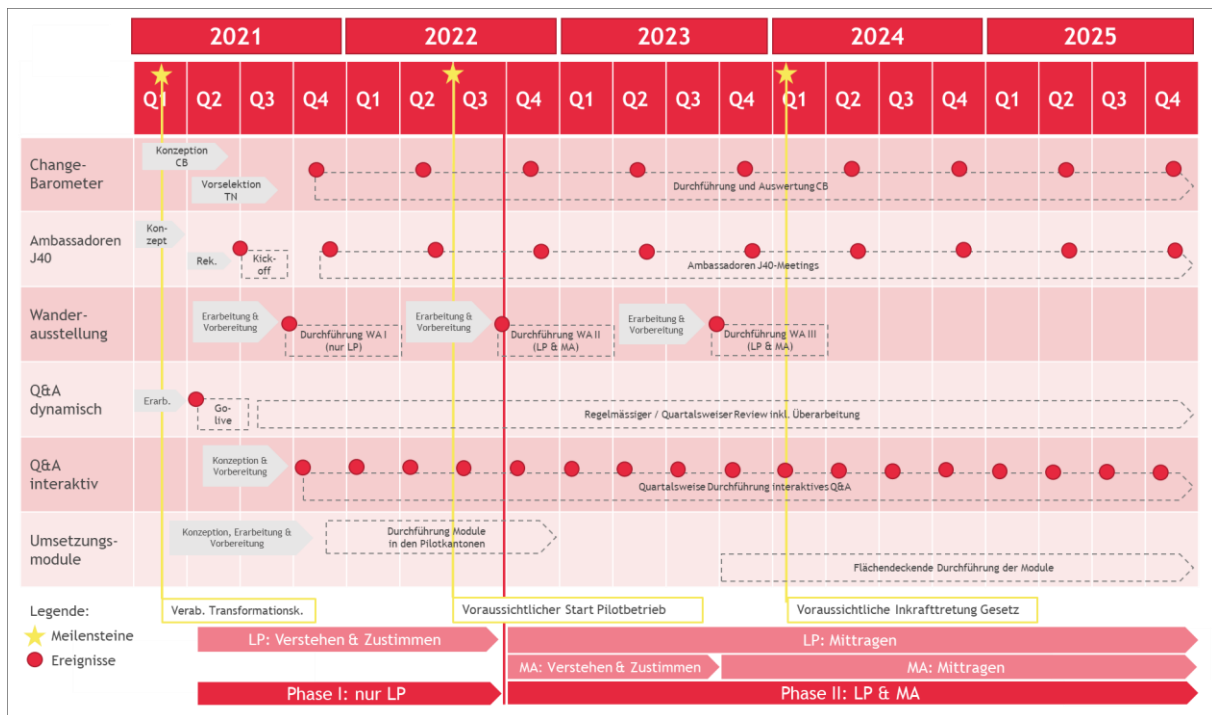


Abbildung 9 Transformations-Roadmap der digitalen Transformation der Justiz

Die Transformations-Roadmap ist nach den folgenden Grundsätzen gestaltet:

- Gleichzeitiger Transformationsstart für alle Stakeholder: Der Start der Transformation erfolgt bei allen Stakeholdern gleichzeitig, jedoch gestaffelt nach Leitungspersonen und Mitarbeitenden: In der ersten Phase (Q2 2021 bis Q4 2022) werden zuerst primär die Leitungspersonen mit den Instrumenten und Methoden adressiert, in der zweiten Phase (ab Q4 2022) erfolgt das Rollout auf die Mitarbeitenden. Das konkrete methodische Vorgehen auf Ebene der Mitarbeitenden wird ab Q4 2021 konkretisiert.
- Gleichbehandlung der Stakeholder: Die Stakeholder werden gleichzeitig mit den jeweiligen Instrumenten bedient, damit keine Informationsasymmetrien entstehen und somit die Gleichberechtigung zwischen den Stakeholdern gewährleistet ist.
- Der zeitliche Einsatz der Instrumente und Methoden erfolgt entsprechend ihres Einflusses auf die Ebenen Verstehen – Zustimmen – Mittragen, um eine möglichst hohe Wirkung zu erzeugen. Es ist davon auszugehen, dass ab Start des Einsatzes der Transformationsinstrumente bei den Leitungspersonen Ende 2022 die Ebenen Verstehen und Zustimmen gefestigt sind und am Mittragen gearbeitet werden kann. Im Jahr 2021 werden daher die Ebenen Verstehen und Zustimmen adressiert.
- Gewährleistung der Dreisprachigkeit (Deutsch, Französisch, Italienisch): Sämtliche Instrumente und Methoden werden inhaltlich entsprechend den sprachlichen Ansprüchen der Regionen ausgestaltet.

- Transformationsaktivitäten sowie zu deren Umsetzung benötigten Ressourcen werden jährlich geplant und durch die Gesamtprojektleitung verabschiedet.

Der Vorschlag für die im Jahr 2021 erforderlichen Aktivitäten und der sich daraus ergebende Ressourcenbedarf sind im Anhang wiedergegeben (s. Kapitel 9).

9 Anhang: Detailplanung für das Jahr 2021

Für das Jahr 2021 ergeben sich die in der nachfolgenden Abbildung 10 dargestellten Aktivitäten zur digitalen Transformation der Justiz, aufgegliedert nach den einzelnen Instrumenten und Module:

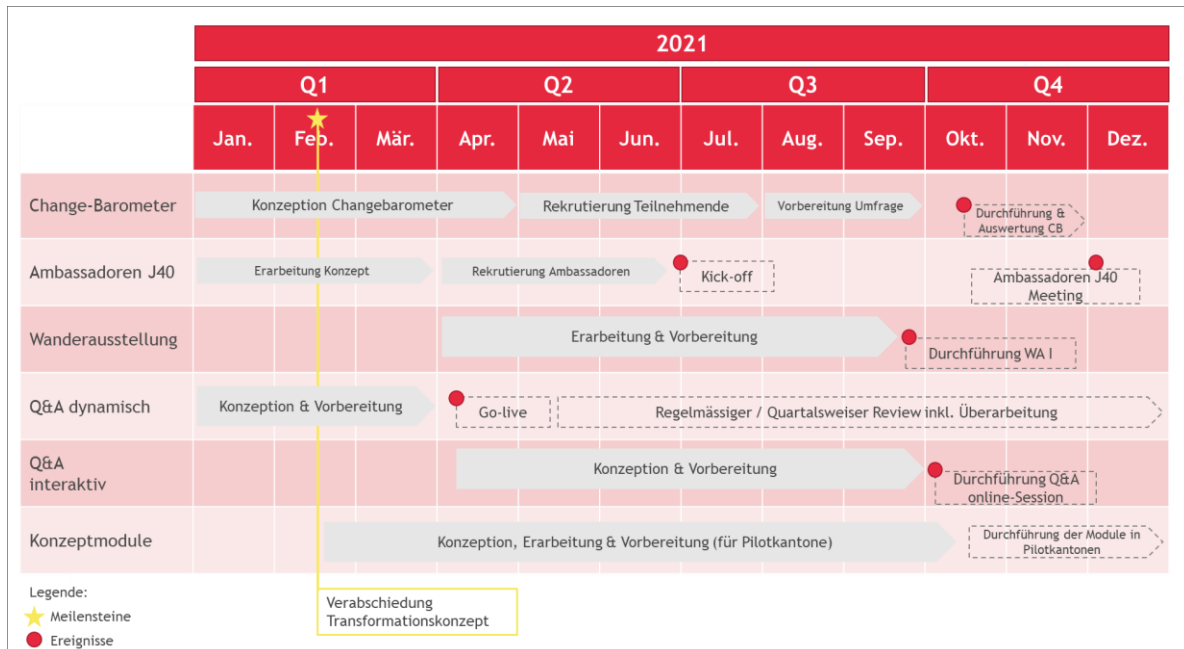


Abbildung 10 Detailplanung Aktivitäten für das Jahr 2021

Für die Umsetzung der geplanten Aktivitäten für das Jahr 2021 ist mit einem Personalaufwand von ca. 2.6 FTE auszugehen. Die Schätzung basiert auf den nachfolgend aufgeführten Überlegungen zu den Aktivitäten, unter Berücksichtigung von 20% Abstimmungsaufwand:

Instrument / Modul	Aktivitäten	Personelle Ressourcen (in Stellenprozenten)
Change-Barometer	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionelle Erarbeitung des online-Fragebogens Rekrutierung der Teilnehmenden am Change-Barometer Umsetzung des Fragebogens im online-Tool Mailing und Nachfassungen Auswertung des Fragebogens und differenzierte Darstellung der Resultate Kommunikation der Auswertung 	10
Ambassadors J40	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung des Ambassadors J40-Konzepts Rekrutierung der Ambassadors J40 Planung, Konzeption und Durchführung des Kick-off-Meetings 	50

	<ul style="list-style-type: none"> Planung, Konzeption und Durchführung der quartalsweise durchgeführten Ambassadors-Meetings Laufende Betreuung der Ambassadors bei Fragen und Anliegen Laufende Informationen und Kommunikation bzgl. Fortschritt in der Transformation, Resultate aus dem Change-Barometer etc. (Vorinformation) 	
Wanderausstellung	<ul style="list-style-type: none"> Konzeption und inhaltliche Ausgestaltung der Wanderausstellung Vorbereitungsaufgaben: Erstellung der benötigten Exponate und Materialien Planung und Organisation der einzelnen Events (Eventlocation, Einladungen) Mitbetreuung der Wanderausstellung vor Ort Durchführung und Auswertung von Erfolgskontrollen 	50
Q&A dynamisch & interaktiv	<p>Dynamisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konzeptionelle Erarbeitung des Q&A Ausarbeitung des Q&A inkl. Einholen von Fragen von Betroffenen Aufsetzen des Q&A Reviewtätigkeiten: Laufende Überprüfung und ggf. Anpassung der Fragen und Antworten <p>Interaktiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> Konzeption der online Q&A-Sessions inkl. Erstellung eines «Standard-Programms» Inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Sessions Aufsetzen eines online-Tool-basierten Raums Planung und Organisation der einzelnen Sessions (Moderation, Einladungen) 	30
Konzeptmodule	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung der Konzeptmodule I-III in Abstimmung mit Rolloutplanung und der Gesamtprojektleitung 	100
Abstimmungsaufwand		20
Total		260

Zur Abdeckung des Ressourcenbedarfs empfiehlt die Leitung der FG05 «Kommunikation und Transformation» einen Mix aus eigenen Mitarbeitenden mit Unterstützung von externen Experten (s. Abbildung 11). Das interne Transformationsteam sollte aus zwei Personen bestehen, die ca. eine Kapazität von 1.8 FTE abdecken und vorzugsweise einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die externen Experten müssen das vertiefende Wissen zur optimalen Ausgestaltung der Instrumente einbringen.

Der Personalaufwand ist entsprechend in den Budgets 2021 / 2022 eingestellt. Für zusätzliche externe Unterstützung sind für das Jahr für den Bereich *Transformation & Kommunikation* für die Jahre 2021 / 2022 350 KCHF respektive 450 KCHF vorgesehen.

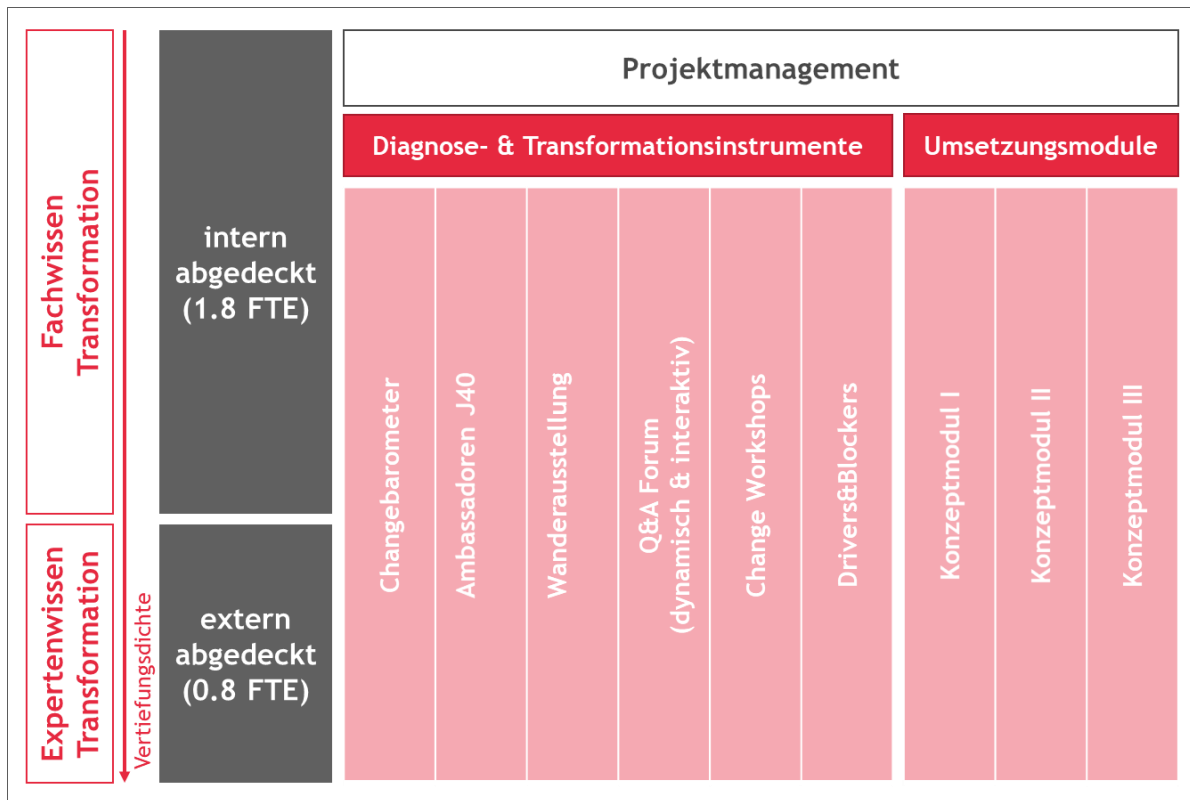


Abbildung 11 Personelle Ressourcierung für das Jahr 2021