

Analyse der Implementierung von GEVER im Bundesamt für Justiz im Fokus auf das Einführungsvorgehen sowie die Be- wältigung des Changes im veränderten Berufsalltag

Zertifikatsarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Cindy Hugi**
aus Puidoux VD
Gantrischweg 3, 2554 Meinisberg

Verfasserin: **Daniela Schär**
aus Walterswil BE
Bernstrasse 133, 3400 Burgdorf

Bern, 24. November 2014

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Zusammenfassung

Die Einführung eines Geschäftsverwaltungssystems, basierend auf einem Dokumentenmanagementsystem mit zusätzlicher Workflowkomponente, gilt als ressourcenintensives und risikobehaftetes Projekt. Daher ist es umso wichtiger im Anschluss an die Systemeinführung zu prüfen, ob das Projekt erfolgreich war und welche entscheidenden Faktoren zum Erfolg geführt haben.

Diese Zertifikatsarbeit zeigt die zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines IT-Systems auf und beleuchtet zusätzlich den oftmals unterschätzten Aspekt der "soften Erfolgsfaktoren" anhand der Einführung von GEVER und der damit einhergehenden Bewältigung des Changes im Bundesamt für Justiz (BJ).

Das BJ bot eine Ausgangslage, die für die Einführung von GEVER von Vorteil war und ein erfolgreiches Projekt ermöglichte. Einerseits sind die homogenen Geschäftstypen aufzuführen, deren Prozesse gut strukturierbar waren und sich bereits vor der Einführung von GEVER an den Prozessen der Bundesratsgeschäfte orientierten. Diese **Geschäftsprozesse** wurden im Rahmen des Projekts gestrafft und optimiert, Sonderlösungen innerhalb der Fachbereiche wurden aufgehoben. Andererseits erhielt das Projekt die benötigte **Managementunterstützung** und die notwendige Entscheidungskompetenz, die ohne bürokratische Umwege wahrgenommen werden konnte.

Als weitere Erfolgsfaktoren wurden insbesondere die breit abgestützte **Projektorganisation** und die gut gelungene **Kommunikation** aufgeführt. Beide Faktoren fördern die Benutzerakzeptanz und die Einhaltung der neu eingeführten Geschäftsabläufe.

Verbesserungspotential zeigt sich im Bereich der **Ressourcen**, die während der Einführungsphase in der Registratur ungenügend waren und dementsprechend dort zu schlechten Qualitätsergebnissen geführt haben. Ebenfalls war der Aufwand in der intensiven **Supportphase** zu Beginn der Einführung unterschätzt worden, was durch früher getroffene Massnahmen, wie der Einbezug von Schlüsselpersonen bereits in der Testphase, hätte verhindert werden können.

Der Change kann nach zwei Jahren als abgeschlossen bezeichnet werden. Obwohl es keinen eigentlichen Changemanagement-Plan gab, sind unterstützende Massnahmen mehrheitlich intuitiv und effektiv umgesetzt worden. GEVER wird heute grösstenteils als Arbeitsinstrument deklariert, das kaum mehr Anlass zu Diskussionen gibt.

Geschlechtsneutrale Formulierung

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung, z.B. Mitarbeitende, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1 Einleitung	10
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	10
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung.....	11
1.3 Methodisches Vorgehen	11
1.4 Aufbau	13
2 Theoretische Grundlage.....	14
2.1 Kategorisierung von Projekten und Projektmanagement	14
2.1.1 Definition Projekt	14
2.1.2 Projektmanagement	16
2.1.3 Projekterfolg	16
2.1.4 Erfolgsfaktoren bei IT-Projekten.....	18
2.2 IT-Projekte in der öffentlichen Verwaltung.....	23
2.3 Changemanagement im Rahmen eines IT-Projekts.....	24
2.3.1 Changemanagement.....	25
2.3.2 Berufliche Identität	29
2.3.3 Changeerfolg	33
3 Das Projekt "Einführung GEVER" im BJ	36
3.1 Aufgaben des BJ	36
3.2 Ausgangslage des Projektes: Elektronisches Datenmanagement... ..	37
3.2.1 ...im EJPD.....	37
3.2.2 ...im BJ.....	37
3.3 Projektziele	37
3.4 Vorgehen.....	38
4 Analyse des Einführungsprozesses.....	39
4.1 Vorgehen Experteninterviews.....	39
4.2 Prüfung der Zielerreichung	40

4.2.1	Projekterfolg aus Sicht der interviewten Personen.....	40
4.2.2	Projekterfolg gemäss Fachliteratur.....	41
4.3	Projektanalyse anhand der Erfolgsfaktoren.....	43
4.3.1	Projektorganisation.....	43
4.3.2	Ressourcen.....	44
4.3.3	Qualitätssicherung und Controlling.....	44
4.3.4	Unterstützung durch das Management.....	45
4.3.5	Projektmanagement / Vorgehensmodell.....	46
4.3.6	Projektplanung.....	46
4.3.7	Changemanagement.....	47
4.3.8	Schulung.....	47
4.3.9	Geschäftsprozessanalyse.....	48
4.3.10	Softwarewahl und Infrastruktur.....	49
4.3.11	Kommunikation.....	50
4.3.12	Fazit zu den Erfolgsfaktoren.....	50
5	Bewältigung des Changes im BJ.....	54
6	Schlussfazit.....	62
7	Literaturverzeichnis.....	VIII
8	Anhang.....	XI
9	Selbständigkeitserklärung.....	XII
10	Über die Autorinnen.....	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung (Gläser & Grit, 2009, S. 41).....	12
Abbildung 2: Erfolgsdimensionen (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 17)	17
Abbildung 3: Die Nennung der Erfolgsfaktoren in der analysierten Literatur. Eigene Darstellung in Anlehnung an (Ahmad & Pinedo Cuenca, 2012, S. 106).....	20
Abbildung 4: Instanzen der Projektorganisation Bund (Schweizerische Bundeskanzlei, 2012)	24
Abbildung 5: Wandel 1. und 2. Ordnung (Vahs, 2007, S. 268)	25
Abbildung 6: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements (Vahs, 2007, S. 320)	26
Abbildung 7: Personentypen im Wandel, Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel.....	27
Abbildung 8: Die 5 Säulen der Identität nach H. Petzold. Eigene Darstellung nach Lippmann (Lippmann, 2013, S. 31).....	31
Abbildung 9: Verkürztes Organigramm BJ (Bundesamt für Justiz, 2014)	36
Abbildung 10: Phasenmodell gemäss HERMES 2005	38
Abbildung 11: Projektorganisation "Einführung GEVER" (Schär, 2013, S. 7).....	39
Abbildung 12: Speziell als positiv oder negativ erwähnte Erfolgsfaktoren in den Interviews	52
Abbildung 13: Beurteilung der relevanten Faktoren der Experten auf der strategischen Projektebene	53
Abbildung 14: Beurteilung der relevanten Faktoren der Experten auf Benutzerebene.....	53
Abbildung 15: Massnahmen zur Unterstützung des Changes	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der in der Literatur evaluierten Erfolgsfaktoren.....	19
---	----

Anhangverzeichnis

Die Interviews werden aus Datenschutzgründen der publizierten Arbeit nicht beigelegt.XI

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Bundesrat hat am 21. Dezember 2006 entschieden, die elektronische Geschäftsbearbeitung (GEVER) für die gesamte Bundesverwaltung und auch für den Austausch mit externen Geschäftspartnern einzuführen. Zusätzlich wurde am 23. Januar 2008 ein Massnahmenplan verabschiedet, der festlegt, dass alle Departemente und die Bundeskanzlei bis spätestens 2011 die internen und externen Prozesse mit einem elektronischen Dossier durchführen.

Aufgrund dieses Entschlusses hat die Bundeskanzlei vorgesehen, dass die Departemente und die Parlamentsdienste bis Ende 2011 ausschliesslich in elektronischer Form zusammenarbeiten. Dies bedeutet, dass die überdepartementalen Prozesse, bzw. die Bundesratsgeschäfte ab 2012 über GEVER bearbeitet werden.

Das Programm GEVER enthielt den Auftrag, bis Ende 2011 die elektronische Geschäftsverwaltung im Departement einzuführen. Es musste ein System eingeführt werden, das mit den Vorgaben des Informatikstrategieorgans Bund (ISB) vereinbar war und infolgedessen dem vom ISB verabschiedeten Bundesstandard entspricht.

Zusätzlich hatte das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) entschieden, die Fabasoftlösung Fabasoft eGOV-Suite CH zu verwenden und diese im ganzen Departement einzusetzen. Das Bundesamt für Justiz (BJ) musste dementsprechend das bislang verwendete Dokumentenmanagementsystem DOMEA bis spätestens Ende 2011 ersetzen, um den Bundesratsbeschluss zu erfüllen. Entsprechend der für die gesamte Bundesverwaltung geltenden Vorgabe, alle IT-Projekte gemäss der Projektmanagementmethode HERMES durchzuführen, wurde auch dieses Projekt gemäss dieser Methode abgewickelt.

Das System Fabasoft konnte im BJ auf den 1. Januar 2012 erfolgreich in Betrieb genommen werden. Gleichzeitig mit der Einführung von GEVER wurden die Geschäftsprozesse vom herkömmlichen Papierprozess auf elektronische Prozesse umgestellt.

Das BJ ist bundesweit eines der wenigen Ämter, das GEVER flächendeckend und für fast alle geschäftsrelevanten Prozesse einsetzt. Bisher wurde allerdings noch nicht evaluiert, welche Faktoren zum Erfolg oder Misserfolg dieses Projekts geführt haben, sowie welche Massnahmen den Wandel bei den Beschäftigten beeinflusst haben.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung

Diese Zertifikatsarbeit hat zum Ziel, theoretische und praktische Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren bei der Einführung von prozessgestützten Informatiksystemen sowie bei der Begleitung und Unterstützung des dadurch bewirkten Veränderungsprozesses bei direkt betroffenen Mitarbeitenden zu erarbeiten.

Dabei stehen folgende zwei Forschungsfragen im Vordergrund:

- Welche Voraussetzungen, Entscheide und Faktoren führen zu einem erfolgreichen Projektabschluss?
- Haben sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden durch die Einführung von GEVER verändert und wie kann der Veränderungsprozess unterstützt werden?

Die Herausforderung bei der Einführung eines prozessbasierten Informatiksystems liegt darin, dass dieses bis auf die tiefste Prozessstufe in die Arbeitsabläufe eindringt und diese stark verändern kann. Dabei ist es für jedes Unternehmen unabdingbar, solche Prozesse koordiniert und wohlüberlegt zu initiieren und am Ende des Projekts sicherzustellen, dass die dabei gemachten Erfahrungen für künftige Projekte zur Verfügung stehen. Daher liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit darin, die Erfolgsfaktoren anhand der im Projekt GEVER getroffenen Entscheide wissenschaftlich zu erarbeiten und diese als **Referenz** für künftige Projekte mit vergleichbarer Ausgangslage bzw. Zielsetzung zur Verfügung stellen zu können.

Diese Erfolgsfaktoren beziehen sich nur auf den Projekterfolg und nicht auf Messgrößen wie den Unternehmensoutput, die Qualität oder die Effizienz der Arbeit mit dem Informatiksystem.

1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen wird die entsprechende Fachliteratur im Bereich des Projektmanagements sowie der Organisations- und Arbeitspsychologie herangezogen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die Erarbeitung der Interviewraster, welche für die Beantwortung der Teilziele benötigt werden.

Als Referenz zur Messung des Projekterfolgs dient die Projektmanagementmethode HERMES, die aktuell in der Bundesverwaltung als Grundlage für die Führung von IT-Projekten dient. Zusätzlich werden für die Identifikation der Erfolgsfaktoren Interviews mit den am Projekt beteiligten Schlüsselpersonen, wie beispielsweise dem Projektauftraggeber, durchgeführt.

Für die Erarbeitung der Umsetzung der "soften" Erfolgsfaktoren finden ebenfalls qualitative Interviews mit einer Auswahl von Personen statt, die einen Querschnitt der Mitarbeitenden darstellt, wie bspw. Sekretariats- oder Registraturmitarbeitende. Hier stellt sich die Frage, ob

solche qualitativen Interviews überhaupt aussagekräftig sind, da es sich bei den Antworten immer um eine subjektive Einschätzung handelt. Auch ein Experte wird immer im Zusammenhang mit dem beruflichen Kontext auf eine Frage antworten und wird unter Umständen auch aus strategischen Gründen (Betriebsgeheimnis, Fehler nicht eingestehen) nicht absolut ehrlich auf gewisse Fragen antworten (Mieg & Näf, 2005, S. 5). Ebenfalls kann durch die soziale Interaktion zwischen Interviewer und Experte eine Antwort in die eine oder andere Richtung beeinflusst werden. Daher werden die Interviews, die im Rahmen dieser Arbeit geführt werden, anhand eines Leitfadens durchgeführt und vollständig auf einen elektronischen Datenträger aufgenommen, sowie anschliessend und nach Abnahme durch die Interviewpartner, in transkribierter Form im Anhang dieser Arbeit aufgeführt, wie dies Mieg und Näf empfehlen (Mieg & Näf, 2005, S. 6).

Weil die Einführung von GEVER bereits Anfang 2012 erfolgte, wurde ein halbstandardisiertes Interview mit vorgegebenem Fragewortlaut und -reihenfolge (Gläser & Grit, 2009, S. 41) durchgeführt, um daraus eine breitere Antwortspanne zu erzielen. Es wurde mit allen ein persönliches Interview geführt.

	Fragewortlaut und –reihenfolge	Antwortmöglichkeiten
Standardisiertes Interview	Vorgegeben	Vorgegeben
Halbstandardisiertes Interview	Vorgegeben	Nicht vorgegeben
Nichtstandardisiertes Interview	Nicht vorgegeben (nur Thema/Themen vorgegeben)	

Abbildung 1: Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung (Gläser & Grit, 2009, S. 41)

Die Auswertung erfolgt nach dem sogenannten Extraktionsverfahren (Gläser & Grit, 2009, S. 200), das heisst, dass die benötigten Informationen aus dem transkribierten Interviewtext entnommen werden. Die Interviewtexte werden gelesen und die relevante Information den entsprechenden, für den Leitfaden gebildeten Kategorien zugeordnet. Durch dieses Kategoriensystem wird die Informationsbasis strukturiert und die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglicht (Gläser & Grit, 2009, S. 201). Dieser Extraktionsprozess beruht auf der Interpretation des Textes und wird dadurch individuell geprägt sein. Danach folgt die Aufbereitung der Daten in Form von einer Zusammenfassung bedeutungsgleicher Inhalte und die anschliessende Auswertung primär nach den festgestellten Gemeinsamkeiten (Gläser & Grit, 2009, S. 249-250).

1.4 Aufbau

Im Kapitel 2 der Arbeit werden die benötigten theoretischen Grundlagen und die für die Arbeit relevanten Fragestellungen erarbeitet. Danach folgen in Kapitel 3 die Beschreibung der Ausgangslage und Struktur des Amtes, sowie die Ausgangslage im Sinne der Organisation des Amtes und der Durchführung des Projektes „Einführung GEVER im BJ“. Aufbauend auf den in Kapitel 2 erarbeiteten Grundlagen werden die Experteninterviews durchgeführt und deren Resultate in Kapitel 4 und 5 zur Beantwortung der vorgängig gestellten Fragen herangezogen. Die dort gewonnenen Erkenntnisse werden im Schlussfazit verarbeitet und daraus das Verbesserungspotenzial für künftige Projekte sowie die gut umgesetzten Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und festgehalten.

2 Theoretische Grundlage

2.1 Kategorisierung von Projekten und Projektmanagement

2.1.1 Definition Projekt

In der Fachliteratur sind hunderte Definitionen für Projekte aufgeführt, die jedoch alle in die gleiche Richtung gehen. In der folgenden Aufzählung sind die Projekteigenschaften gemäss Etzel, Heilmann und Richter aufgeführt (Etzel, Heilmann, & Richter, 2000):

- Einmalige Vorhaben
- Hohe Komplexität
- Innovatives Vorgehen
- Start und Ende terminiert
- Ressourcen begrenzt
- Mit Risiken verbunden

In dieser Definition fehlen jedoch die Zielvorgabe, der ausdrückliche Auftrag sowie eine spezifische Organisation, die gemäss DIN-Norm 69901 ebenfalls zur Charakterisierung von Projekten gehört (Deutsches Institut für Normung, 2009 zitiert z.B in Collm & Schedler, 2008; Kessler, 2004, S. 6). Zusammenfassend können Projekte mit folgenden Merkmalen identifiziert werden:

- Einmalige Vorhaben
- Hohe Komplexität
- Innovatives Vorgehen
- Start und Ende terminiert
- Ressourcen begrenzt
- Mit Risiken verbunden
- Zielorientiert
- Haben einen ausdrücklichen Auftrag
- Beinhalten eine spezifische Organisation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Projekte in Projektarten zu gruppieren. Beispielsweise kann nach Projektauftraggeber, nach Wiederholungsgrad, nach den beteiligten Organisationseinheiten oder dem Schwierigkeitsgrad unterschieden werden (Barnert, 2012, S. 28). Olfert gliedert Projekte grundsätzlich in ausrichtungsbezogene Projekte, wie Expansionsprojekte, in ausstattungsbezogene Projekte, die sich durch die Anzahl der beteiligten Personen unterscheiden, sowie in Träger- und Funktionsbezogene Projekte, die sich nach Aufgabenträger und Funktionsbereichen unterscheiden (Olfert, 2012, S. 15-16).

Für diese Arbeit ist die Gliederung nach Projektinhalt sinnvoll. Dabei ergibt sich folgende Klassifikation (Barnert, 2012, S. 28):

- Marketingprojekte
- IT-Projekte
- Investitionsprojekte (Bau, Anlagenbau, etc.)
- Produktentwicklungsprojekte

Unabhängig davon, welche Klassifikation beigezogen wird, lassen sich Projekte meist nicht eindeutig zuordnen. IT-Projekte beinhalten oftmals auch organisatorische Komponenten und können beispielsweise auch mit Investitionsprojekten verknüpft sein (Collm & Schedler, 2008, S. 5). Eine weitere Besonderheit der IT-Projekte ist die starke interdisziplinäre Ausprägung (Collm & Schedler, 2008, S. 5). Neue Informatikmittel beeinflussen die Arbeitsweise der Mitarbeitenden der Unternehmung. Weiter betreffen sie meist einen grösseren Anwenderkreis, da sich sonst der Aufwand für die Einführung eines neuen Systems kaum lohnen würde. Das bedeutet auch, dass sich viele Anforderungen an das System ergeben, die koordiniert und priorisiert werden müssen.

Ein weiterer Faktor, der die Komplexität von IT-Projekten erhöht, ist die Tatsache, dass ein System für die Unterstützung von verschiedenen Arbeitsbereichen dienen sollte. Namentlich von Querschnitts- und Supportabteilungen bis hin zu den leistungserbringenden Abteilungen der Unternehmung. Collm und Schedler ergänzen als Merkmale für IT-Projekte auch die Aufwand- und Kostenschätzung, die aufgrund der Komplexität schwierig zu budgetieren ist, sowie die Qualitätssicherung, die durch hohe Spezialisierung nicht einfach durchzuführen ist (Collm & Schedler, 2008, S. 6).

Wack gliedert die Projektart IT-Projekte in fünf Kategorien (Wack, 2007 zitiert in: Collm & Schedler, 2008, S. 6):

- Erweiterungs- und Reduktionsprojekte
- Ablösungsprojekte
- Betriebs- bzw. Wartungs- und Weiterentwicklungsprojekte
- Obligatorische Projekte
- Outsourcing

Bei Erweiterungs- bzw. Reduktionsprojekten wird eine bestehende Infrastruktur bzw. ein bestehendes System erweitert oder zurückgebaut. Ablösungsprojekten ist gemeinsam, dass ein Informatikmittel vorhanden ist, das am End-of-Lifecycle angekommen ist und durch ein neues System abgelöst werden muss. Bei den Betriebsprojekten wird ein bestehendes System erweitert bzw. weiter ausgebaut, jedoch mit dem Fokus den Betrieb zu gewährleisten und nicht die Funktionalität zu erweitern. Bei obligatorischen Projekten wiederum liegt eine rechtliche Vorgabe vor, die in Projektform umgesetzt wird. Beim Outsourcing wird, im Gegensatz zu den vorher genannten Kategorien, das IT-System ausgelagert, und die weiteren Projekte bspw. für die Erweiterung oder den Betrieb werden vom neuen Anbieter geführt (Collm & Schedler, 2008, S. 6).

2.1.2 Projektmanagement

Projekte durchbrechen die normale Hierarchie einer Unternehmung und bilden eine eigene Organisationsstruktur, die sich nicht den üblichen Organisationseinheiten unterwirft. Sie folgen eigenen Regeln, haben andere Bedürfnisse in der Kommunikation, der Entscheidbefugnis und erhalten Ressourcen, die für ein bestimmtes Projektziel eingesetzt werden sollen. Deshalb brauchen Projekte eine eigene Struktur und Vorgaben, die spezifisch für diese Organisationsform gelten. Die dabei angewandte Methode kann sich je Projektart unterscheiden. So gibt es beispielsweise im Management von Investitionsprojekten andere Phasenvorgaben als bei der Einführung eines neuen IT-Systems. Dennoch gibt es eine allgemein gültige Definition des Projektmanagements in der DIN 69901, die das Projektmanagement als "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten" beschreibt (Deutsches Institut für Normung, 2009 zitiert nach: Barnert, 2012, S. 29).

Im Projektmanagement werden Ergebnisse, Phasen und die dafür erforderlichen Projektstätigkeiten vorgegeben und es wird definiert, wer für die jeweiligen Arbeitsschritte verantwortlich ist (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 1). Damit wird dem Projektleiter ein Instrument zur Verfügung gestellt, um den Projektverlauf zu koordinieren und die Ergebnisse anhand der Vorgaben zu prüfen. In der Bundesverwaltung wird dafür die Projektmanagementmethode HERMES vorgegeben, die explizit an die Bedürfnisse des Bundes angepasst wurde.

2.1.3 Projekterfolg

Durch die Einmaligkeit der Projekte geht mit deren Initiierung auch immer ein mittel- bis grosses Risiko einher. Insbesondere besteht die Gefahr von Mehrkosten, und bei gescheiterten Projekten kann sich eine ablehnende Haltung zur Durchführung von dringend notwendigen Reformprojekten ergeben (Collm & Schedler, 2008, S. 2). Allgemein können als Folge von gescheiterten IT-Projekten direkte Kosten, indirekte finanzielle Kosten und Opportunitätskosten sowie intangible politische Kosten und Zukunftskosten resultieren. Weiter können sie zu Imageverlust, Vertrauensverlust und wie oben erwähnt zur zunehmenden Zurückhaltung für die Investition in neue Projekte führen; im letzteren Fall hätte sich das grösste Risiko verwirklicht, nämlich der Verbleib bei Status Quo (Collm & Schedler, 2008, S. 2).

Diese Erfahrungswerte und die nicht zu unterschätzenden Konsequenzen des Projektschicksals bedingen, dass ein Projektverlauf nach zu definierenden Kriterien beurteilt werden sollte, um daraus zu erkennen, ob dieses erfolgreich war oder nicht und welche Optimierungen bei Folgeprojekten notwendig werden.

HERMES definiert vier Erfolgsdimensionen (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 17):

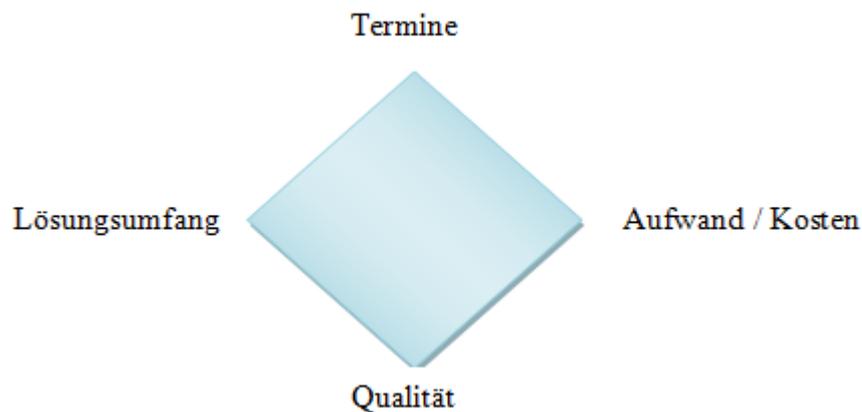


Abbildung 2: Erfolgsdimensionen (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 17)

HERMES geht davon aus, dass ein Projekt nur erfolgreich sein kann, wenn diese vier Dimensionen in Einklang gebracht werden (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 17). Oder anders formuliert: ein Projekt, das in einer angemessenen Zeit (Termin), mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis (Aufwand), in einer guten Qualität (Qualität) und einer angemessenen Grösse (Lösungsumfang) realisiert wird, ist erfolgreich.

Wie zu sehen ist, sind die Erfolgsdimensionen nach HERMES eine Adaption des weit verbreiteten magischen Dreiecks des Projektmanagements, das in vielen Projekthandbüchern beschrieben wird, indem die Dimension Lösungsumfang ergänzt wurde. Diese vierte Dimension wurde in der Fachliteratur bereits von Jenny im Jahr 1998 als Erweiterung des magischen Dreiecks eingeführt, wobei er damals den Begriff "Teufelsquadrat" dafür verwendete (Jenny, 1998, S. 292 zit. nach: Etzel, Heilmann, & Richter, 2000, S. 19). Weiterhin fehlen jedoch die Motivation der Projektmitarbeitenden sowie die Sinnhaftigkeit des Projektziels, die sich beide stark auf den Erfolg oder Misserfolg des Projekts auswirken. Barnert formuliert das als Dimension der Zufriedenheit, einerseits der Auftraggeber und andererseits der Nutzer des Projektergebnisses (Barnert, 2012, S. 36). Diese Dimension könnte allenfalls unter die Dimension Qualität subsumiert werden.

Kessler nimmt die Dimension Projektziel auf, lässt dafür Qualität und Lösungsumfang bei der Beurteilung des Projekterfolgs beiseite. Er nennt ein Projekt erfolgreich, wenn das Projektziel erreicht sowie die dafür geplanten Ressourcen (Zeit, Budget, Kapazitäten) eingehalten oder unterschritten wurden (Kessler, 2004, S. 14).

In der Praxis ist es in aller Regel nicht einfach, die Dimensionen im Gleichgewicht zu halten. Oftmals steht beispielsweise das Budget nicht in benötigtem Umfang zur Verfügung oder der Termin für die Zielerreichung wird zu sportlich gesetzt.

Als Schlussfolgerung der verschiedenen Theorien können folgende Leitfragen für die Beantwortung des Projekterfolgs gestellt werden:

- Wurde das definierte Projektziel erreicht?
- Sind die vorgegebenen Termine eingehalten worden?
- Sind die geplanten Ressourcen (Budget, Personentage) eingehalten oder unterschritten?
- Stimmt der Lösungsumfang mit dem Projektziel überein?
- Entspricht die Qualität den Erwartungen des Auftraggebers, der Nutzer?

Die meisten Fragen lassen sich anhand der im Projekt erarbeiteten Zwischen- und Schlussberichte gut beantworten. Am kritischsten ist die Frage nach der Qualität, da diese zum Teil auf subjektiven Einschätzungen beruht.

Markus et al. benennen genau diese subjektiven Faktoren als sehr wichtig und bezeichnen die Einführung eines IT-Systems erst als erfolgreich, wenn nicht nur die Software gut funktioniert, sondern die Organisation auch weiss, wie diese anzuwenden ist, und wenn die Geschäftsprozesse gut damit abgebildet werden (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 246). Somit ist die Frage, wie die Mitarbeitenden mit dem System umgehen und wie die durch das System vorgegebene Veränderung positiv gestaltet werden kann, eine weitere wichtige Frage, um das System zum Erfolg zu führen. Daher wird dem erarbeiteten Frageraster eine IT-Projekt-spezifische Frage hinzugefügt. Zusammenfassend können für die Beurteilung des Projekterfolgs folgende Fragen beantwortet werden:

- Wurde das definierte Projektziel erreicht?
- Sind die vorgegebenen Termine eingehalten worden?
- Sind die geplanten Ressourcen (Budget, Personentage) eingehalten oder unterschritten?
- Stimmt der Lösungsumfang mit dem Projektziel überein?
- Entspricht die Qualität den Erwartungen des Auftraggebers, der Nutzer?
- Wissen die Mitarbeitenden, wie sie die Lösung optimal einsetzen können?

2.1.4 Erfolgsfaktoren bei IT-Projekten

Nebst der Beantwortung der Frage, ob ein Projekt erfolgreich ist oder nicht, gibt es im Projektverlauf richtungsweisende Entscheide zu treffen. Abhängig von diesen Entscheiden, sowie anderen Faktoren wie der Ausgangslage und der Unternehmenskultur, kann ein Projekt erfolgreicher verlaufen als andere. Welche Faktoren zum Erfolg oder Misserfolg eines Projekts geführt haben, lässt sich meist erst im Nachhinein feststellen.

Im CHAOS Manifesto wird der Erfolg eines Projekts als Resultat von verschiedenen Faktoren beschrieben, wie beispielsweise Methoden, Fähigkeiten, Kosten, Entscheide, Kompetenzen und Teamgeist (The Standish Group, 2013, S. 1), oder zusammenfassend genannt: die Erfolgsfaktoren.

Um die für die Evaluation des Projekts "Einführung GEVER" relevanten Erfolgsfaktoren zu definieren, wurden fünf Quellen analysiert und die darin genannten Faktoren aufgelistet.

Daraus ergibt sich die folgende Liste der Erfolgsfaktoren (Zusammenzug aus folgenden Quellen: Ahmad & Pinedo Cuenca, 2012; Ehie & Madsen, 2005; Etzel, Heilmann, & Richter, 2000; Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005; The Standish Group, 2013):

ID	Erfolgsfaktor
Nr.1	Projektmanagement, Vorgehensmodell
Nr.2	Voraussetzungen für die Projektabwicklung
Nr.3	Projektumfeld
Nr.4	Ausgangslage, Projektgründung
Nr.5	Projektorganisation (Projektteam, Auswahl, Grösse)
Nr.6	Ressourcen (Finanzen, Personal, Zeit)
Nr.7	Risikomanagement
Nr.8	Kommunikation
Nr.9	Qualitätssicherung und Controlling
Nr.10	Informationssicherheit und Datenschutz
Nr.11	Konfigurationsmanagement
Nr.12	Ökologie
Nr.13	Projektziele
Nr.14	Projektgrösse und -reichweite
Nr.15	Stabilität des Projektinhalts
Nr.16	Projektplanung
Nr.17	Unterstützung durch das Management
Nr.18	Steuerungsausschuss
Nr.19	Changemanagement
Nr.20	Geschäftsprozessanalyse
Nr.21	Vertrauen
Nr.22	Kooperation
Nr.23	Kompetenzenregelung
Nr.24	Sinnvoller Einsatz Externer
Nr.25	Softwarewahl und Infrastruktur
Nr.26	Schulung
Nr.27	Projektvision

Tabelle 1: Auflistung der in der Literatur evaluierten Erfolgsfaktoren

Um die Gewichtung der genannten Erfolgsfaktoren zu erhalten, sind diese gemäss der Anzahl Nennungen in den fünf analysierten Quellen in der folgenden Graphik aufgelistet worden.

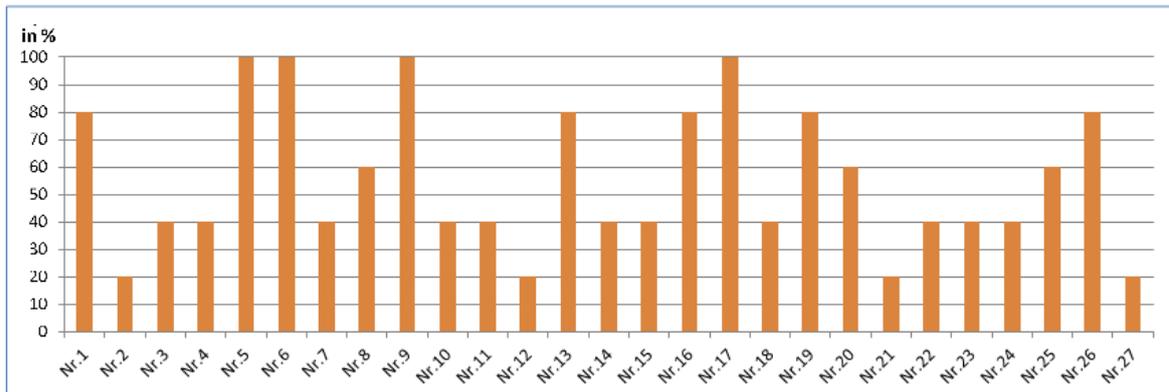
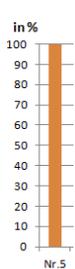


Abbildung 3: Die Nennung der Erfolgsfaktoren in der analysierten Literatur. Eigene Darstellung in Anlehnung an (Ahmad & Pinedo Cuenca, 2012, S. 106).

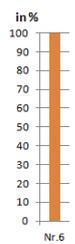
Es ist davon auszugehen, dass Faktoren, die in zwei oder weniger Quellen genannt wurden, für die weitere Arbeit als zweitrangig anzusehen sind. Daher wird die Einführung von GEVER im BJ anhand der Erfolgsfaktoren geprüft, die in drei und mehr Quellen genannt wurden.



Nr. 5 Projektorganisation

Die Auswahl des Projektleiters sollte aufgrund seiner Fähigkeiten und Kompetenzen und nicht aufgrund dessen Auslastung erfolgen. Ein guter Projektmanager kann ein komplexes Problem in Einzelschritte zerlegen und diese somit handhabbar machen (The Standish Group, 2013, S. 21).

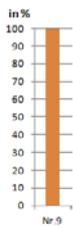
Doch nicht allein der Projektleiter ist ausschlaggebend, auch die Zusammensetzung der verschiedenen Gremien sollte wohlüberlegt und begründet erfolgen. HERMES bezeichnet die personelle Besetzung gar als wichtigsten Erfolgsfaktor eines Projektes und nennt nebst dem Projektleiter auch den Auftraggeber, Arbeitsgruppenleiter und die externen und internen Leistungserbringer als massgebend (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 21). Ebenfalls sind Personalfluktuationen im Projektverlauf problematisch, da damit Erfahrung und Wissen verloren geht. Oftmals sind Gründe für Veränderungen im Projektteam, dass die zeitlichen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden oder die aktive Teilnahme am Projekt nicht genügend honoriert wird (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 260-261).



Nr. 6 Ressourcen (Finanzen, Zeit, Personal)

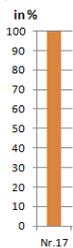
Im Bezug auf die Ressourcen ist ausschlaggebend, dass mit den eingesetzten Mitteln ein Nutzen für das Unternehmen geschaffen wird und die effiziente Nutzung der Mittel überprüft werden soll (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 21).

Es sollte im Vorfeld auch klar sein, wie gross die zur Verfügung stehenden Mittel sind und ob diese genügen bzw. kohärent mit dem Projektziel sind (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 18).



Nr. 9 Qualitätssicherung und Controlling

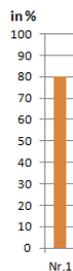
Bei der Qualitätssicherung werden Prozesse formuliert, die die Qualität der Ergebnisse gewährleisten. Dabei wird aufgezeigt, wenn Ergebnisse vom definierten Soll-Zustand abweichen. Die Prüfung der Qualität sowie das Controlling sollte von unabhängigen Personen durchgeführt werden, um eine Beschönigung der Ergebnisse zu verhindern (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 25).



Nr. 17 Unterstützung durch das Management

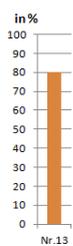
Im CHAOS Manifesto gilt die Managementunterstützung als wichtigster Faktor. Er soll das Projekt enthusiastisch unterstützen, an den Erfolg glauben und es als "pet project" zu seinem Eigenen machen (The Standish Group, 2013, S. 5).

HERMES geht in eine ähnliche Richtung indem die uneingeschränkte Unterstützung des Auftraggebers und die Delegation der Kompetenz auf den Projektleiter als wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg definiert wird (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 18).



Nr. 1 Projektmanagement, Vorgehensmodell

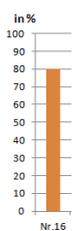
Im Fokus steht die Wahl eines Verfahrens, das für das gesetzte Projektziel sinnvoll erscheint und den Projekterfolg (gemäss Kapitel 2.1.3) ermöglicht.



Nr. 13 Projektziele

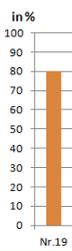
Wichtig ist gemäss HERMES ein gemeinsames Verständnis über das Ziel des Projekts sowie auch den Projektumfang (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 18).

Markus et al. beschreibt als grösstes Risiko die Erweiterung des Projektziels während der Projektlaufzeit. Sie empfehlen, dass bei einem schlecht laufenden Projekt das Projektziel gekürzt und somit ein erfolgreicher Abschluss realistischer wird (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 261).



Nr. 16 Projektplanung

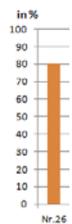
Eine realistische Einschätzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Geld, Umfang und Qualität) ist notwendig um die Projektplanung seriös vorzunehmen (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 18). In der Praxis wird die Projektleitung oftmals von einem dieser Faktoren unter Druck gesetzt (knappe Zeitplanung, wenig Budget, zu hohe Qualitätsanforderungen).



Nr. 19 Changemanagement

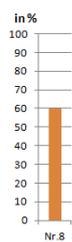
Bei Softwareprojekten wird empfohlen, eine Anpassung der Software während der Einführungsphase zu vermeiden. Meist lässt sich jedoch nicht vermeiden, dass kleinere Anpassungen vorgenommen werden müssen (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 259). Markus et al. benennen dabei als Hauptproblem, dass die Softwareanpassungen bereits früh im Projekt vorgenommen werden und sie sich im Verlauf als unnötig oder gar als störend herausstellen.

Laut CHAOS Manifesto haben Projekte mit einer kleinen Grösse eine hohe Erfolgsrate. Daher sollten Anpassungen besser auf kleine Nachfolgeprojekte aufgeteilt werden, so dass auch die Benutzer nicht mit neuen Funktionalitäten überfordert werden (The Standish Group, 2013, S. 15).



Nr. 26 Schulung

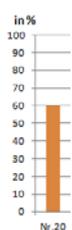
Die Schulung der Enduser läuft oftmals Gefahr aufgrund von knappen zeitlichen Ressourcen gekürzt oder in der Wichtigkeit unterschätzt zu werden (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 261).



Nr. 8 Kommunikation

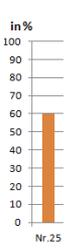
Welti hält fest, dass die Kommunikation eine der herausforderndsten Aufgaben im Rahmen des Projekts ist (Welti, 1999 zitiert in: Al-Mashari, Al-Mudimigh, & Zairi, 2003, S. 359). Es muss entschieden werden, wie kommuniziert wird, im Sinne einer offenen oder geschlossenen Informationspolitik, sowie auch mit welchen Mitteln, wie bspw. E-Mail, face-to-face oder per Telefon.

Das CHAOS Manifesto stellt folgende Frage in den Mittelpunkt: "Have you identified the users of the project and established the value of the project output for them?" (The Standish Group, 2013, S. 9). Der Fokus der Kommunikation sollte also auch immer darauf liegen den Nutzen des Projekts für den einzelnen künftigen User des Systems zu kommunizieren, um dadurch eine positive Stimmung zu schaffen. In HERMES wird dies unter dem Begriff "Projektmarketing" beschrieben (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 24).



Nr. 20 Geschäftsprozessanalyse

Die aktuellen Prozesse des Unternehmens müssen geprüft werden. Ohne eine Anpassung, entweder auf Software- oder Prozesseite, kann ein System nicht erfolgreich eingeführt werden. Dafür müssen die laufenden Prozesse analysiert werden und mit dem System abgeglichen werden. Je nach Qualität der Prozesse werden entweder diese beibehalten und die Software adaptiert oder umgekehrt (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 262).



Nr. 25 Softwarewahl und Infrastruktur

Das Produkt sollte so gewählt werden, dass es in die vorhandene Unternehmensinfrastruktur passt. Die Umsysteme, die mit dem neuen Produkt kommunizieren sollen, müssen bei der Planung ebenso berücksichtigt werden, wie auch die Referenzen der Herstellerfirma, die bei der Installation und Implementation unterstützen soll (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000, S. 260).

2.2 IT-Projekte in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung gilt gemeinhin nicht als beispielhaft für die effiziente Ausgestaltung von Arbeitsabläufen und als Vorläuferin im Einsatz von elektronischen Hilfsmittel. Tendenziell ist die Verwaltung im Vergleich zur Privatwirtschaft einige Jahre im Rückstand. Die Gründe dafür sind in der unterschiedlichen Fokussierung der Verwaltungstätigkeit im Vergleich zur Privatwirtschaft zu finden.

In der Privatwirtschaft stehen insbesondere die Gewinnmaximierung und die Fokussierung der Geschäftstätigkeit auf die Interessen der Eigentümer im Vordergrund (Promberger, Janko, & Ihle, 2008) hinzukommend, dass die kurzen Entscheidungswege und die rechtlichen Rahmenbedingungen eine grössere Flexibilität bei der Wahl von IT-Lösungen ermöglichen. Auch ist die Planung längerfristig und ein Wechsel der Entscheidträger, wie der Geschäftsleitung oder Projektleitenden, findet im Normalfall in grösseren Abständen statt, als dies in einer Verwaltung der Fall ist.

Die Verwaltung plant in den durch das Parlament vorgegeben Zeiträumen und ist stark davon abhängig, ob bspw. durch Wahlen ein politischer Wechsel initiiert wird, der die Priorisierung eines IT-Projekts stark beeinflussen kann. Auch hat die Verwaltung eine durch das Gesetz vorgegebene Aufgabe zu erfüllen, wie bspw. die Gewährleistung der Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger, die oftmals wirtschaftlich gar nicht rentieren können (Sager, 2014, Folie 40).

Die Informatiklandschaft in der Verwaltung ist alles andere als homogen. Genau so wie die föderalistische Struktur auf Kantonsebene geschützt wird, versuchen auch die Departemente ihre Freiheiten in der Entscheidungsfindung beizubehalten und fördern damit ein Wildwuchs in der Informatik. Im Dezember 2006 hat der Bundesrat im Bezug auf die Ablage und Archivierung der Verwaltungsakten dieser heterogenen Informatiklandschaft Einhalt geboten und die Einführung einer elektronischen Geschäftsverwaltung (GEVER) für alle Departemente vorgeschrieben. Damit soll sichergestellt werden, dass die Verwaltungseinheiten bundesintern die Dokumente elektronisch austauschen können und die geschäftsrelevanten Informationen ortsungebunden zur Verfügung stehen (Schweizerische Bundeskanzlei, 2012).

Die Bundeskanzlei übernimmt die Federführung für den Betrieb der GEVER in der Bundesverwaltung. Die Projektorganisation auf Bundesebene besteht aus folgenden Instanzen:

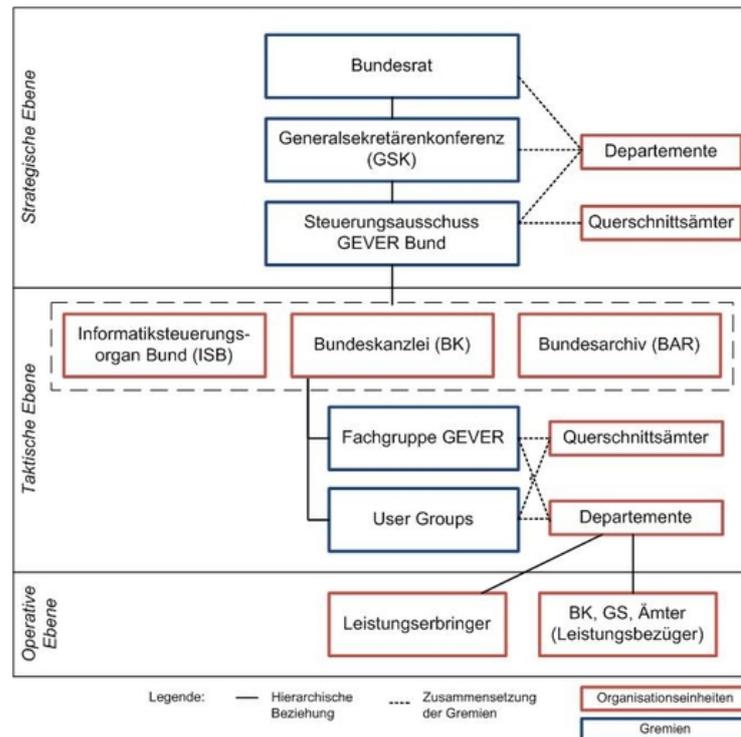


Abbildung 4: Instanzen der Projektorganisation Bund (Schweizerische Bundeskanzlei, 2012)

Das BJ ist ein Amt des EJPD und findet sich in der Abbildung 4 auf der operativen Ebene unter „Ämter“ wieder. Im Anschluss an den Bundesratsbeschluss wurde durch das BJ die GEVER-Verordnung erarbeitet, die unter anderem die Übergangsfristen sowie auch die Vorgaben zur Produktwahl und die Zuständigkeiten regelt (GEVER-Verordnung, 2012).

2.3 Changemanagement im Rahmen eines IT-Projekts

Der Arbeitsplatz ist zunehmend durch die Informatikinfrastruktur bestimmt. Mit der Einführung von GEVER wurde ein für das BJ neuartiges Arbeitsinstrument eingeführt. Was bisher auf dem Papierweg und teilweise je nach Fachbereich unterschiedlich gehandhabt wurde, wird neu mit GEVER und aufgrund von festgelegten Standardprozessen abgewickelt. Dadurch greift GEVER in die persönliche Arbeitsweise ein.

Wandel im Berufsalltag und in den Gewohnheiten führen je nach Empfinden zu Unsicherheit in einem unterschiedlichen Ausmass. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Wandel geplant oder ungeplant, aus internen oder externen Faktoren heraus stattfindet (Vahs, 2007):

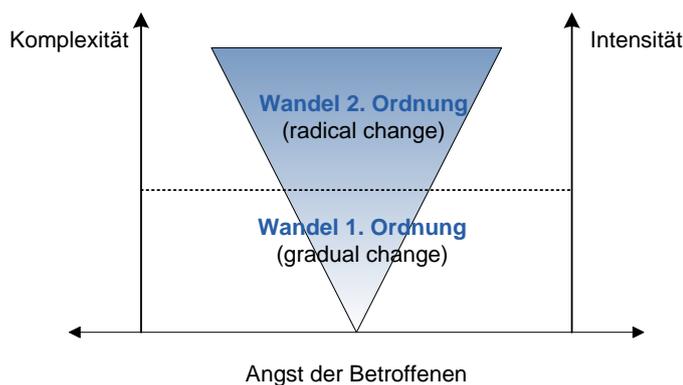


Abbildung 5: Wandel 1. und 2. Ordnung (Vahs, 2007, S. 268)

Während der Wandel der 1. Ordnung lediglich eine sogenannte inkrementelle Veränderung der Arbeitsweise mit sich zieht (d.h. eine Veränderung ohne weitere langfristige Planung), sieht der Wandel der 2. Ordnung tiefgreifendere Einschnitte in der Gesamtorganisation vor. Dabei werden zukunftsorientierte, visionäre Ideen umgesetzt, mit breiterem und tieferem Einfluss auf die ganze Organisationseinheit. Je mehr anstehende Veränderungen dem Wandel 2. Ordnung zugeordnet werden, desto höher ist die Gefahr von Angst und Unsicherheit bei den Betroffenen (siehe Abbildung 5).

Voegel beschreibt den Wandel erster oder zweiter Ordnung wie folgt: „...erfolgt bei Wandel erster Ordnung das Zusammenspiel von Stabilität, Veränderung und Optimierung innerhalb der bestehenden Systemgrenzen. Bei Wandel der zweiten Ordnung verändert sich hingegen das zugrunde liegende Bezugssystem selbst tiefgehend. Veränderungen dieser Art berühren die Identität des Systems und sind als System- oder Strukturwandel im Sinne einer Meta-Veränderung zu verstehen“ (Voegel, 2011, S. 101).

Ein Wandel der ersten Ordnung ist demnach beispielsweise eine Anpassung eines Prozesses, der sich aus dem Alltagsbedürfnis ergibt. Typische Beispiele für Wandel der 2. Ordnung sind Unternehmensreorganisationen, wie zum Beispiel die der ABB, die im Jahr 1988 den Prozess von der Dezentralisierung zur Rezentralisierung durchgemacht hat, welcher die Struktur und Stellenprofile der Unternehmung völlig veränderte (Vahs, 2007, S. 308).

2.3.1 Changemanagement

Vahs definiert Changemanagement wie folgt: "Change-Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen" (Vahs, 2007, S. 281).

Changemanagement ist somit in einem ganzen Komplex einzubetten, wo vier Handlungsfelder bestmöglich abzustimmen sind (Vahs, 2007, S. 319-328).



Abbildung 6: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements (Vahs, 2007, S. 320)

Während die **Strategie** den Weg zum Ziel bei anstehenden oder bereits angetretenen Veränderungen beschreibt, bildet die **Kultur** die Werte und Normen einer Organisation und setzt Weichen zur Bewältigung des Changes. Die **Organisation** bietet der Unternehmung die Ablauf- und Aufbaustrukturen, an welchen sich Prozesse, Abläufe, Personaleinsatz anlehnen und die **Technologie** bringt die Methoden, das Verfahren, Maschinen für die Bewältigung der Arbeitslast.

Diese vier Felder sind in jedem Fall eng miteinander verbunden und bei jedem Changemanagement-Vorhaben zu berücksichtigen. Die Grösse des Changes spielt dabei keine Rolle.

Die Einführung von GEVER war ein Technologiewandel (Technologie) mit direkter und tiefgreifender Auswirkung auf die Art der Erledigung der Arbeit innerhalb des BJ (Organisation). Die tiefgreifende Auswirkung ergibt sich aus dem Umstand, dass der Direktor des BJ damals GEVER nicht nur in der vorgegebenen Minimalvariante einführen, sondern die Möglichkeiten des Systems für das BJ bestmöglich ausschöpfen wollte (vgl. Kapitel 3.2.2).

Jedes Changevorhaben wird unabhängig von der Projektführung aufgrund der individuellen Einstellung, der Motivation, des Anpassungswillens und -fähigkeit unterschiedlich wahrgenommen. Während der Umgang mit motivierten und positiv eingestellten Mitarbeiter relativ unkompliziert ist, ist jener mit widerstandsleistenden Mitarbeitenden umso heikler. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Haltungen zu erkennen und gerade bei "renitenten" Mitarbeitenden Überzeugungsarbeit zu leisten und sie vom Changeprozess zu überzeugen und zu gewinnen.

Vahs (Vahs, 2007, S. 329) versteht unter Widerstand „mentale Barrieren, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen“. Schulte-Zurhausen ist der Meinung, dass Ablehnung oder Widerstand zentrale Barrieren für geplante Veränderungen sind (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 356) und die wichtigste Massnahme dagegen in einer umfassenden, vorbehaltlosen Information über die Ursachen und Gründe der geplanten Veränderung zu finden ist (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 357). Dabei zeigt Vahs die möglichen Einstellungen gegenüber dem organisatorischem Wandel auf (Vahs, 2007, Abb. 7.15, S. 330):

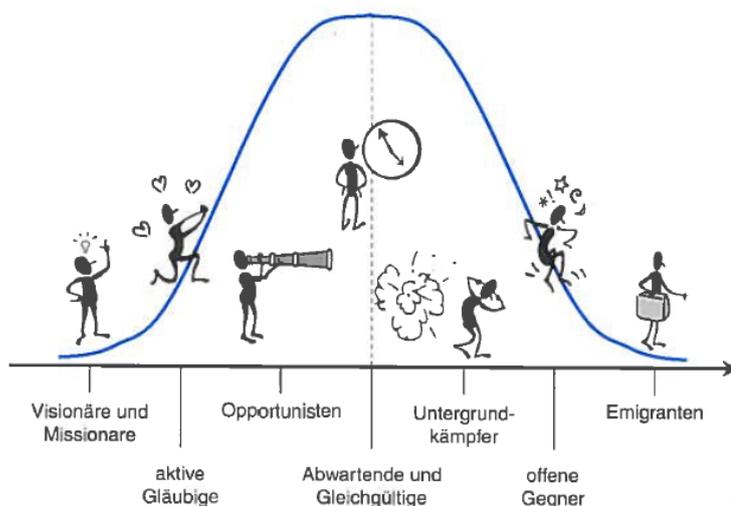


Abbildung 7: Personentypen im Wandel, Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel

Die **Visionäre und Missionare** gehören meist zum Top Management und streben als "Change Leader" stets nach Besserem. Häufig sind sie bei der Formulierung von neuen (strategischen) Zielen eingebunden und erzielen gerade bei den **aktiven Gläubigen** Erfolge, indem sie sie für die Veränderung begeistern können und auf ihre Motivation und Energie zählen dürfen. Sie sind zudem die ersten Promotoren, die positive Werbung treiben. Die **Opportunisten** sind der Veränderung gegenüber eher skeptisch gestellt. Der Hierarchie / Projektleitung wollen sie glaubhaft machen, dass sie das Veränderungsvorhaben für gut oder gar notwendig finden, während sie sich bei ihren Arbeitskollegen eher zurückhaltend verhalten und immer wieder Skepsis durchblicken lassen. Sie unternehmen aber weder Handlungen in positiver oder negativer Hinsicht, so dass sie diesbezüglich als eine schwache Form des Widerstands betrachtet werden. Die Mehrheit der Belegschaft gehört wohl zur Gruppe der **Abwartenden und Gleichgültigen**, die sich vielfach auf ehemalige Changes abstützen, welche für sie nur geringe Veränderungen mit sich brachten. Sie müssen zunächst von einer bevorstehenden Veränderung für ihre Situation überzeugt werden, bevor sie sich tatsächlich mit einer aktiven Beteiligung bemerkbar machen und dann allenfalls zu den aktiv Gläubigen werden. Werden sie von der Hierarchie bzw. der Projektleitung einer Arbeitsgruppe zugeteilt und so in eine aktivere Rolle gebracht, müssen sie zuerst Erfolg haben und eine Verbesserung für ihre eigene Situation erkennen. Sowohl die **Untergrundkämpfer** als auch die **offenen Gegner** sind gegen die Veränderung, verhalten sich aber komplett anders. Wie der Name es schon verrät, arbeiten die Untergrundkämpfer im Versteckten gegen die Veränderung und verbreiten schlechte Stimmung, während die offenen Gegner keine Konflikte scheuen und ihre Skepsis und negative Einstellung offen und ungefiltert an den Tag bringen. Die letzte Gruppe bilden die **Emigranten**. Diese Gruppe ist nicht zu unterschätzen, denn es sind diejenigen, die den Wandel in keiner Weise unterstützen und diesen meist erst gar nicht miterleben wollen. Sie verlassen die Unternehmung, nicht in erster Linie, weil sie nicht anpassungsfähig sind, sondern weil sie häufig Leistungsträger sind und ihnen während der oder in Anschluss an die Veränderung keine zufriedenstellenden Perspektiven angeboten werden (Vahs, 2007, S. 330-331).

Eine weitere wichtige Rolle, welche unter den oben erwähnten Personentypen nicht aufgeführt wurde, sind die sogenannten **Change Agents**. Es können nach Vahs sowohl externe als auch interne Berater sein, die als Fach- und Prozesspromotoren gezielt auf einzelne Personen oder Personengruppen zugehen, welche den Change mindestens in Frage stellen. Die Change Agents bewegen sich zwischen der strategischen und operativen Ebene und nehmen in diesem Sinne eine Vermittlerrolle ein. Einerseits ist es wichtig, dass der Change Agent die Geschäftsleitung so unterstützt, dass diese sich nicht ausschliesslich der strategischen Ebene widmet und dadurch Gefahr läuft „abzuheben“. Andererseits sorgt der Change Agent dafür, dass die operativen Einheiten in der Umsetzung die notwendige Unterstützung erhalten, um sich nicht zu „verzetteln“. (Vahs, 2007, S. 355-356). Ein Change Agent muss viele Kompetenzen mitbringen, die er in seiner komplexen Vermittlerrolle anwenden muss. Capgemini hat anlässlich einer Studie im Jahre 2005 das Kompetenzprofil des idealen Change Agents ermittelt (Capgemini, 2005, S. 25). Daraus ist ersichtlich, dass aus den 21 möglichen Kompetenzen die Kommunikation mit 64% der Nennungen am höchsten gewichtet wurde, gefolgt von der Zielorientierung (49%), Konfliktfähigkeit (45%), Motivationsfähigkeit (44%), Durchsetzungsfähigkeit (38%) und der Kenntnisse im Projektmanagement (36%). Daraus ist ersichtlich, dass sich Change Agents nicht zwingend mit der Materie auskennen müssen, sondern als Coach agieren sollen.

Die Gründe für einen Change sind vielfältig. Changeprozesse sind auf **organisationsexterne und -interne Ursachen** zurückzuführen (Vahs, 2007, S. 296 - 301 und Schulte-Zurhausen, 2014, S. 343): externe Ursachen, wie beispielsweise die Veränderung der Wettbewerbsstruktur, der Kundenanforderung oder –struktur, liegen ausserhalb des unternehmerischen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraums. Sie erfolgen aufgrund von Wettbewerbsdruck, gesellschaftlichem Wertewandel, sogenannten Megatrends wie des Trends von der Industrie- zur Informationsgesellschaft sowie aufgrund von Veränderungen in den Umweltfaktoren, welche die Reaktionsfähigkeit der Unternehmung auf den Prüfstand setzt. In der Bundesverwaltung können als externe Faktoren Gesetze, Bundesratsentscheide oder übergeordnet verabschiedete Weisungen aufgeführt werden, die das Amt zwingen, darauf zu reagieren.

Vahs und Schulte-Zurhausen (Vahs, 2007, S. 296 - 301 und Schulte-Zurhausen, 2014, S. 343) sehen folgende Punkte als interne Ursachen: Fehlentscheide in der Vergangenheit, neue Managementkonzepte, Kundenzufriedenheit, Qualitätsprobleme, Veränderung der Eigentümerstruktur, Wechsel der Unternehmensleitung oder in der Unternehmungsstrategie oder -kultur. Insbesondere Betriebe, die mit ihrer Kosten- oder Ertragslage unzufrieden sind, streben von sich aus eine Veränderung an.

Daneben findet Wandel in **geplanter oder ungeplanter** Weise statt (Schulte-Zurhausen, 2014, S. 352-355). Bei ungeplantem Wandel werden Aufgaben und Abläufe zwecks Optimierung meist kurzfristig und aus dem Lernprozess des Alltags angepasst. Meist handelt es sich um eine **Selbstorganisation** mit einer Veränderung der Verhaltensweise in einem kleinen Rahmen, während geplanter Wandel (**Fremdorganisation**) eine grössere, gesteuerte Reich-

weite mit klaren Zielsetzungen in der Organisation(-seinheit) mit sich bringt. Die Ressourcen- und Prozesseffizienz spielt dabei eine grössere Rolle.

Der **inkrementelle oder fundamentale** Wandel bildet eine weitere Unterscheidung im Change-Management. Beim inkrementellen Wandel werden kontinuierliche, aufeinander aufbauende Veränderungen angestrebt, während im fundamentalen Wandel tiefgreifendere, teils radikale Veränderungen innerhalb kurzer Zeit und meist aufgrund einer Not heraus vollzogen werden müssen.

Wandel kann in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Geplanter Wandel / ungeplanter Wandel
- Selbstorganisation / Fremdorganisation
- Inkrementeller / fundamentaler Wandel

Die **Einführung von GEVER** war ein geplanter Change mit klarer zeitlicher Zielvorgabe im Sinne des spätesten Einführungstermins und der mindestens betroffenen Geschäftsarten. Also ein geplanter Wandel mit einer mehrstufigen Fremdorganisation (vgl. Abbildung 4) und wurde aufgrund eines BJ-externen Entscheids eingeführt. Der Change war fundamentaler Natur, wobei dieser nicht aus einer Not heraus entstanden ist.

Eine Umfrage zu den Ursachen und Zielen von Veränderungsprozessen bei 178 Top-Managern aus dem Industriesektor in Deutschland im Rahmen eines Forschungsprojekts (Vahs, 2007, S. 295-296), bei welchen in den vergangenen fünf Jahren im Unternehmen ein transformativer Veränderungsprozess durchgeführt wurde, ergab aufgrund der Anzahl der Nennungen folgende Reihenfolge der Ursachen:

1. Steigender Kostendruck
2. Wunsch, besser zu werden
3. Zunehmender Konkurrenzdruck
4. Fusion bzw. Akquisitionen
5. Veränderungen im Top-Management
6. Veränderungen im Absatzmarkt
7. Neue technologische Herausforderungen
8. kritische Unternehmenssituationen

Die Bundesverwaltung sieht sich den oben aufgeführten Ursachen zunehmend konfrontiert, wenn auch ohne den Druck, dem Firmen in der Privatwirtschaft ausgesetzt sind.

2.3.2 Berufliche Identität

Die heutige Gesellschaft verlangt immer mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Der Mensch hat keine Wahl mehr, ob er sich anpassen will/kann oder nicht. Der Wandel ist weder verhinder- noch vermeidbar. Der Wandel im Berufsleben, in der Unternehmung und konkreter

am Arbeitsplatz, ist nur ein Teilaspekt der ständigen und zu bewältigenden Entwicklungen, die den Leuten mehr oder weniger zu schaffen machen. Die Auseinandersetzung mit dem Wandel läuft ganz unterschiedlich und äusserst individuell ab. Die Spannweite der Betroffenheit ist breit, sie kann sich von positiv bis negativ, offen bis kritisch oder motiviert bis frustriert erstrecken.

Dabei spielt die persönliche Einstellung zum Wandel, zur Unternehmung, zu den Vorgesetzten, zur inhaltlichen aber auch organisationalen Arbeit, bis hin zur persönlichen Identifikation mit der wahrzunehmenden bzw. anvertrauten Tätigkeit, eine wesentliche Rolle. Nicht unwesentlich spielen auch die Aspekte der Existenzsicherung sowie der gesellschaftlichen Stellung in- und ausserhalb der Unternehmung eine Rolle. Die Unternehmung hat als primäre Führungsaufgabe die Pflicht, ihre Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern. Im Rahmen von Changes ist nebst der fachlichen Umsetzung des Changeprozesses, das Abholen und Ernstnehmen des Individuums, die Begleitung durch den Change und das Aufzeigen von Perspektiven / neuen Chancen sehr wichtig. Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer vom Ist- zum Soll-Zustand begleiten.

Huber, Kuhnt und Diener beschreiben, dass sich die Identität über folgende Sinnstrukturen bildet: „wer sind wir?“ „Was ist unsere Aufgabe im Unternehmen?“. Dies bedingt, dass jeder sich von dem abgrenzen muss, was er nicht ist oder nicht macht. Das sind wesentliche Mechanismen, denn ohne Abgrenzung entsteht keine Identität (Huber, Kuhnt, & Diener, 2011, S. 107). Dabei stellen sich Grundsatzfragen zu Themen wie Werte, Normen und Rituale, wie sie Petzold im Rahmen der 5 Säulen der Identität dargelegt hat, welche nachstehend dargestellt werden.

Hilarion Gottfried Petzold hat bei der Entwicklung eines integrativen Psychotherapieverfahrens die 5 Säulen der Identität definiert. Er geht davon aus, dass der Bruch einer oder mehrerer Säulen zu Destabilisation des Individuums führen kann und die "Heilung" nicht nur, wie man es häufig versucht nur über die Psyche (Säule Leiblichkeit) gehen kann. Das Säulenprinzip kann in Anlehnung an Lippmann (Lippmann, 2013, S. 31) wie folgt dargestellt werden:

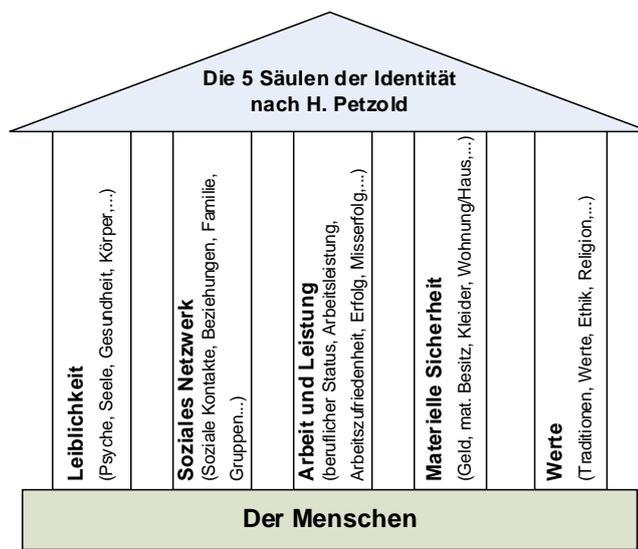


Abbildung 8: Die 5 Säulen der Identität nach H. Petzold. Eigene Darstellung nach Lippmann (Lippmann, 2013, S. 31)

Diese fünf Säulen sind für die Betrachtung des ganzen Wesens von Interesse, da die Säulen sich gegenseitig beeinflussen und ergänzen. Hierzu ein kurzer Zusammenzug der fünf Säulen nach Lippmann, mit einer näheren Betrachtung der Säule „Arbeit und Leistung“, weil diese eine wichtige Bedeutung im Zusammenhang mit beruflichen Changes hat.

Soziale Beziehungen (soziales Netzwerk)

Lippmann beschreibt den Menschen als ein Beziehungswesen, das auf soziale Integration und Anerkennung angewiesen ist. Das Individuum wurde zu immer mehr Eigeninitiative, mit weniger Bindung und mehr Mobilität, gezwungen. Dadurch werden Fragen der eigenen Herkunft, der eigenen Wurzeln kommende Generationen beschäftigen (Lippmann, 2013, S. 165-168).

Arbeit und Leistung

Die Identitätssäule Arbeit und Leistung beruht auf einer flexiblen Einstellung der Arbeit gegenüber. Waren früher feste Werte wie Ordnung und Pünktlichkeit zentral, so gelten in der heutigen Arbeitswelt nun eher Werte wie Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Mobilität (Lippmann, 2013, S. 79). Eine Karriere mit der klassischen Berufswahl ist heutzutage nicht mehr aktuell, vielmehr setzt man sich Schwerpunkte und wächst immer mehr an diesen Kernkompetenzen mit dem Ziel, unterschiedliche Arbeiten erfüllen zu können. Wissen, wie man sich Wissen aneignet, ist in der heutigen Gesellschaft wichtiger, als das reine Können (Lippmann, 2013, S. 79). Die heutige (Arbeits-)Gesellschaft ist gezwungen, sich ständig weiterzubilden, höhere oder breitere Qualifikationen zu erlangen. Reorganisationen, Restrukturierungen und Auslagerungen von Arbeitsstellen ins Ausland führen vermehrt zu gesellschaftlichem Druck (Lippmann, 2013, S. 80). Dabei ist der Weiterbildungswunsch nicht mehr nur von eigenen Interessen und Bedürfnissen gesteuert, sondern vielmehr vom Bedarf, der sich für die auszuführende Tätigkeit stellt, oder aufgrund der betriebsinternen Möglichkeiten bzw. der Aussicht auf einen Aufstieg. Dadurch entsteht ein ständiger Kampf um die hierarchische

Stellung. Je nach Charakter und Persönlichkeit sind die Menschen in der Lage sich besser oder schlechter zu vermarkten, teilweise bis hin zum Verlust der eigenen Identität. Die persönlichkeitschwächeren Personen haben dabei mehr Schwierigkeiten sich zu behaupten und in der Karriere voranzukommen. Aber auch wenn der Mensch die vom Arbeitsmarkt gewünschten Eigenschaften mit sich bringt, ist es noch keine Garantie, weiterzukommen. Bietet der Arbeitsmarkt keine auf die Fähigkeiten ausgerichtete Beschäftigung, so findet er keine Arbeit, was dazu führen kann, dass sich der Betroffene mit Aufgaben begnügen muss, die ihn auf Dauer unterfordern. Dieser ständige Druck sich anzupassen und flexibel auf alle Tendenzen des Arbeitsmarkts zu reagieren, verunsichern die betroffenen Personen (Lippmann, 2013, S. 79-82).

Lippmann beschreibt folgende zwei Hauptströmungen, die den heutigen Arbeitsmarkt bewegen (Lippmann, 2013, S. 83-84):

- Die *Prekarisierung* beschreibt die Erweiterung des Begriffs der Normalarbeit. Es wird verlangt, sich ständig und schnell an verändernde Arbeitsbedingungen anzupassen. Wer mit diesem Wandel nicht umgehen kann, wird unsicher und fürchtet, die Stelle zu verlieren und in Armut zu geraten. Um dem zu entgehen, werden oftmals mehrere Stellen angenommen, um eine finanzielle Sicherheit zu haben. Dabei kann gemäss Lippmann davon ausgegangen werden, dass ungenügend Qualifizierte und Frauen eher betroffen sind, da heutzutage immer noch Männer im Durchschnitt schweizweit 18.4% (BFS, 2014) mehr Gehalt erzielen als Frauen.
- Mit der *Subjektivierung der Arbeit* werden verschiedene Dimensionen beschrieben, welche die Wechselwirkungen zwischen Menschen und Arbeit thematisieren. Einerseits wird in der heutigen Arbeitswelt versucht, das Potenzial jedes Einzelnen möglichst optimal auszuschöpfen. Andererseits umfasst die Subjektivierung die Qualitäten der Mitarbeitenden, um daran angelehnt, die anstehenden Heraus- und Anforderungen anzugehen. Ein Aspekt der Subjektivierung der Arbeit ist die Auflösung der Grenzen zwischen Privat- und Geschäftsleben.

Die Identitätssäule „Arbeit“ wird insbesondere bei einem Zusammenwirken von Prekarisierungs- und Subjektivierungsprozessen geschwächt, weil die existenzsichernde Beschäftigung einerseits zu einem knappen Gut wird und andererseits der Druck, im Arbeitsprozess zu bleiben, erhöht ist (Lippmann, 2013, S. 84). Hat der Mensch eine Beschäftigung, zählt in erster Linie das Ergebnis und nicht, wo und zu welchem Zeitpunkt die Arbeit verrichtet wird. Sofern betrieblich möglich, kann sich der Mensch flexibel einrichten und seine berufliche Leistungen besser, bzw. gezielter mit seinen persönlichen, familiären Bedürfnissen in Einklang bringen. Dies kann jedoch auch zusätzlichen Druck ausüben, da zwischen dem Privatleben und der Arbeit keine klare Grenze mehr möglich ist und die Erholung nicht mehr im benötigten Ausmass möglich ist (Lippmann, 2013, S. 85).

Gestützt auf das hiervor Ausgeführte kann gesagt werden, dass die Beschäftigung und Identifikation mit dem Arbeitgeber und der Arbeit zwar eine grosse Rolle für die Identität eines

Individuums einnimmt, diese aber in der heutigen Gesellschaft viel mehr in Ergänzung bzw. im Zusammenwirken mit den anderen Säulen stattfinden muss.

Die Säule Arbeit nimmt immer noch eine wesentliche Rolle ein, diese soll aber mehr mit der Familie vereinbar sein. Diese Form von Arbeitszeitmodellen ist zwar recht verbreitet, kann aber insbesondere in der Privatwirtschaft nicht wirklich genutzt werden, da sie bei einer leistungsorientierten Gesellschaft zu einem Imageverlust führen kann. Auch werden noch vielfach die Kompetenzen und Leistungsbereitschaft eines Familienvaters in Frage gestellt, weil er trotz der möglichen wirtschaftlichen Konsequenzen Teilzeit arbeitet.

Leiblichkeit

Die Säule Leiblichkeit umfasst die Thematik des Leibs, der Seele und der Gesundheit. Die positive oder negative Einstellung bzw. Wirkung beeinflusst die Menschen von Anfang an und kann das Persönlichkeitsbild oder die Zielerreichung positiv unterstützen oder hindernd wirken (Lippmann, 2013, S. 171-174).

Materielle Sicherheit

Die materielle Sicherheit in der industrialisierten Welt bildet eine wichtige Grundlage für die Identifikation, weil die Umwelt den Menschen häufig oberflächlich und nach materiellen Kriterien beurteilt; ungeachtet der persönlichen Charakterzüge oder Moral- oder Ethikhaltung. Die gesellschaftliche Stellung, der Lohn und die damit verbunden erweiterten Möglichkeiten zum Identitätserleben spielen eine entscheidende Rolle (teurere Kleidung, Haus versus Wohnung, grössere und teurere Wagen, Möglichkeiten zur Weiterbildung, etc.; vgl. Lippmann, 2013, S. 175-177).

Werte

Wer bin ich und wer möchte ich sein / werden? Welche Lebensziele setze ich mir? Was ist mir wichtig? Dies sind zentrale und teils sehr philosophische Fragen, die sich der Mensch bewusst oder unbewusst stellt. Der Mensch bewegt sich in einer schnelllebigen, postmodernen Welt voller Einflüsse, die sich in seiner Haltung widerspiegeln. Die erhaltene Erziehung mit den Werten zur Moral, zu (Familien-, regionalen und nationalen) Traditionen und der Glaube beeinflussen das Leben. Darüber hinaus gilt es, seine eigene Identität zu finden und dabei herauszufinden, wohin man will und welche Ziele man erreichen will (Lippmann, 2013, S. 178-183).

2.3.3 Changeerfolg

In diesem Kapitel werden Faktoren aufgeführt, die den Erfolg des Changes massgeblich unterstützen können. Es werden verschiedene Erfolgsfaktoren kurz beleuchtet, die bei der Durchführung eines Changes zu beachten sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einige Erfolgsfaktoren bereits im Rahmen der vertieften Analyse der Erfolgsfaktoren bei IT-Projekten in Kapitel 2.1.4 aufgeführt wurden.

Erfolgsfaktoren zur Unterstützung des Changes

Das Literaturstudium zeigt zusammenfassend folgende Leitfragen im Zusammenhang mit Changeerfolg (Vahs, 2007, S. 401; PWC, 2014; Huber, Kuhnt, & Diener, 2011, S. 28-29, S. 36 und Miebach, 2012, S. 23). Der Reihenfolge ist keine weitere Bedeutung zuzumessen, da diese je nach persönlichem Empfinden und der subjektiven Haltung in einer unterschiedlichen Abfolge eingereiht werden kann.

Struktur des Changes: Ist es eine bloße Anordnung einer Veränderung oder wird eine Projektorganisation aufgebaut? Die Antwort auf diese Frage ist ein wichtiger Faktor zur Kennzeichnung der Wichtigkeit des Changes für die Organisation.

Führung: Wie verhält sich die Führung zum anstehenden Change? Wie ernst nimmt sie sich des Changeprozesses an und mit welcher Motivation? Agiert sie als Vorbild? Wie breit abgestützt ist der Changeprozess? Wurde der Changeprozess zur Chefsache? Wie kommuniziert die Führung den Change und dessen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden?

Erfordernis des Changes: Ist der bevorstehende Change in dieser Breite und Tiefe wirklich notwendig? Betrifft der Change einen Wandel erster oder zweiter Ordnung (vgl. Abbildung 5: Wandel 1. und 2. Ordnung (Vahs, 2007, S. 268))?

Wie stabil die Organisation durch die Unternehmensführung geführt bzw. organisiert ist, spielt bei diesen Fragen eine entscheidende Rolle. Sind die Mitarbeitenden in einem unstabilen und sich ständig verändernden Unternehmen tätig, sinkt die Motivation, sich auf eine weitere Veränderung einzulassen. Daraus kann Demotivation, Frustration und Misstrauen dem Management gegenüber entstehen.

Zeitfaktor: Wie lange dauert der Changeprozess? Wie muss ich mich als Mitarbeiter darauf einstellen? Länger andauernde Changes sind in aller Regel komplexe Vorhaben, die eine breite Auswirkung auf Nebenprozesse, andere Mitarbeiterkreise, Abteilungen, etc. haben. Die Geschäftsleitung hat in aller Regel das Ziel, den Changeprozess rasch möglichst durchzuführen.

Kommunikation: Je offener, termin- und adressatengerechter die Kommunikation erfolgt, desto eher wird ein Change akzeptiert. Aus Betroffenen können Beteiligte werden, welche mit ihrem Fachwissen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten wichtige Beiträge zum Changeerfolg leisten können, wie untenstehend unter „Mitarbeiterpartizipation“ aufgeführt. Die Kaskade der Kommunikation spielt ebenso eine Rolle bei der Durchführung von Changes: hat sich die Unternehmensleitung mit dem bevorstehenden Change auseinandergesetzt und informiert weitere Kreise, so müssen sich diese zunächst mit der Thematik auseinandersetzen und so weiter.

Mitarbeiter(-partizipation): Wie werden Mitarbeiter im Changeprozess eingebunden? Welche Rolle können sie einnehmen? Welche Einstellung haben sie dem Change gegenüber? Wie

motiviert sind sie für diesen Change? Können sie mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten wertvolle Inputs geben? Grundsätzlich sollten die Mitarbeitenden früh im Prozess eingebunden werden. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch immer das sogenannte Group-Think-Phänomen, wobei sich die beteiligten Personen der Gruppenmeinung anpassen und somit die Gefahr von realitätsfremden Entscheidungen steigen kann (Huber, Kuhnt, & Diener, 2011, S. 106-107). Wenn die Mitarbeitenden nicht aktiv am Changeprozess mitwirken können, dann sollten sie zumindest regelmässig informiert werden.

Welche Auswirkungen und Konsequenzen hat der Changeprozess auf die Arbeit, die Arbeitsstelle, die Karriere bzw. die soziale Sicherheit? Diese Punkte können zu grosser Unsicherheit und Frustration führen. Eine mangelnde Information zum Ziel des Changeprozesses und dessen Auswirkungen kann die Ängste, Verunsicherung und Befürchtungen verstärken.

Implementierung, Follow-up: Wie gestaltet sich die Implementierung des Changes? Wird diese begleitet? Was geschieht danach? Wie werden die Mitarbeitenden an das neue System herangeführt? Allenfalls haben sie schon vor der Implementierung erste Kontakte mit dem neuen System gehabt. Gibt es nach der Implementierung und einer Einführungsphase eine Art Probezeit, wo noch kleinere Anpassungen vorgenommen werden? Welche kulturelle und strukturelle Veränderungen hat der Changeprozess mit sich gezogen und wie werden diese aufgearbeitet?

Aus dem Gesagten ergibt sich zusammenfassend, dass Changeprozesse komplexe, in der Zeit befristete Vorhaben sind, die die Mitarbeitenden unterschiedlich betreffen. Weiter ist die Beteiligung der Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Stellung, ihrem Fachwissen, ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Während die Geschäftsleitung die Veränderung rasch und erfolgreich abschliessen will, wollen auch die Führungskräfte rasch zum Tagesgeschäft zurückkehren. Die Mitarbeitenden durchlaufen eine mehr oder weniger intensive Zeit der Verunsicherung und Angst, das Altbekannte hinter sich lassen zu müssen, und sie erwarten rasche und regelmässige Informationen über den Stand der Veränderung.

Vor diesem Hintergrund können in Bezug auf die Einführung von GEVER folgende Aspekte von Bedeutung gewesen sein:

- Inwiefern wurde die Identifikation des Mitarbeiters zum BJ mit der Einführung von GEVER beeinflusst?
- Wie wurden die genannten Erfolgsfaktoren im Rahmen des Projekts umgesetzt?
- Welche Massnahmen wurden nicht eingesetzt, welche den Change hätten positiv beeinflussen können?
- Inwiefern wurden Change Agents eingesetzt?
- Inwiefern wurden die einzelnen Säulen bei der Bewältigung von Change mitberücksichtigt?

3 Das Projekt "Einführung GEVER" im BJ

3.1 Aufgaben des BJ

Der Auftrag des BJ stützt sich auf die Organisationsverordnung des EJPD (siehe OV-EJPD, 1999) und wird folgendermassen umschrieben:

„Das Bundesamt für Justiz (BJ) ist ein Amt des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements (EJPD) und nimmt - entgegen seiner Bezeichnung "Justiz" - keine richterlichen Aufgaben wahr.

Das BJ betreut in eigener Federführung Rechtsetzungsgeschäfte im Staats- und Verwaltungsrecht, Privat- und Strafrecht. Es berät die übrige Bundesverwaltung bei allen Rechtsetzungsgeschäften und erstellt Gutachten. Im Handelsregister-, Zivilstands- und Grundbuchwesen sowie beim Grundstückerwerb durch Personen im Ausland nimmt es Aufsichtsfunktionen wahr. Es führt auch das zentrale Strafregister und gibt Strafregisterauszüge an Gerichts- und andere Behörden sowie - nur über ihre eigene Person - an Private ab.

Auf internationaler Ebene vertritt das BJ die Schweiz vor dem Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte und in zahlreichen internationalen Organisationen; zudem ist es Zentralstelle in Fällen internationaler Kindesentführungen. Auf dem Gebiet der Rechtshilfe und Auslieferung arbeitet das BJ mit in- und ausländischen Gerichts- und Strafverfolgungsbehörden zusammen.

Bei Verwaltungsbeschwerden bereitet es die Entscheidentwürfe zuhanden des Bundesrats vor.“ (Bundesamt für Justiz, 2014)

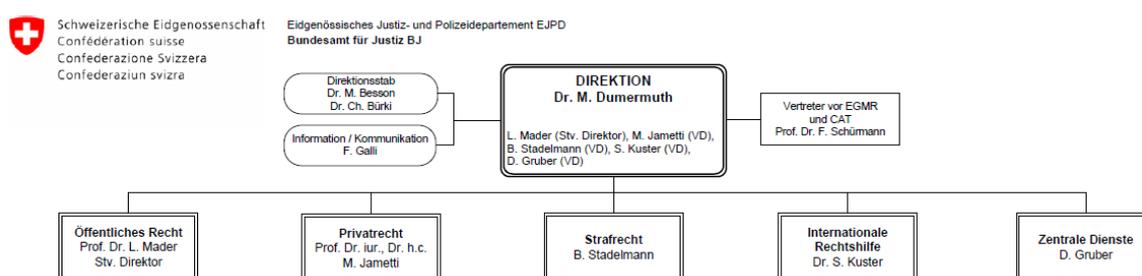


Abbildung 9: Verkürztes Organigramm BJ (Bundesamt für Justiz, 2014)

Das BJ hat im Unterschied zu anderen Ämtern eine homogene Geschäftslandschaft und nur wenige Schnittstellen mit externen Partnern. Ein Anteil der Geschäfte sind sogenannte Departementsgeschäfte, das heisst Geschäfte, die durch den Bundesrat verabschiedet werden, wie beispielsweise die Erarbeitung von Gesetzen oder Verordnungen, oder das BJ wird im Rahmen von solchen Departementsgeschäften konsultiert. Das Gegenstück zu den Departementsgeschäften sind die Amtsgeschäfte, die es insbesondere im Bereich der Oberaufsicht sowie des e-Government abzuwickeln gilt.

3.2 Ausgangslage des Projektes: Elektronisches Datenmanagement...

3.2.1 ...im EJPD

Das EJPD hat in den Organisationsvorschriften festgelegt, dass die Abwicklung der Verwaltungsgeschäfte grundsätzlich über das Produkt "Fabasoft eGov-Suite" erfolgt (Programmleitung GEVER EJPD, 2009, S. 12). Damit war den Ämtern nicht freigestellt, welches im Bund eingesetzte GEVER-Produkt sie implementieren wollen. Ebenfalls wurde darin festgelegt, dass das massgebliche und vollständige Dossier das elektronisch in GEVER geführte Dossier sein soll (Programmleitung GEVER EJPD, 2009, S. 9).

3.2.2 ...im BJ

Im BJ werden die Verwaltungsakten in Personenakten und Sachakten unterschieden. Die Personenakten unterliegen nicht der GEVER-Verordnung, da sie eine eigene rechtliche Grundlage für den Betrieb einer Fachapplikation haben. Die Sachakten wurden bisher in einem rudimentären Dokumentenmanagementsystem (DOMEA) geführt, in dem hauptsächlich Metadaten und die Dokumenteingänge in elektronischer Form abgelegt wurden.

Die Vorgabe des Departements war es, bis Ende 2011 die bestehenden Dokumentenmanagementsysteme abzulösen und stattdessen GEVER einzuführen. Bei der Umsetzung der Vorgaben des Bundesrats sowie des Departements gab es für die Ämter einigen Spielraum. Beispielsweise gab es keine Vorgabe, wie weit der Verbreitungsgrad des Systems im Amt sein muss. Kleine Ämter konnten beispielsweise nur einen sogenannten Satelliten installieren, der als Ein- und Ausgang für alle bundesweiten Geschäften dient.

Andere Ämter haben nur jene Geschäftsprozesse über GEVER abgewickelt, die Departementsgeschäfte betreffen, hingegen interne Geschäfte wie beispielsweise Dienstreiseanträge, Informationen an den Direktor oder Projektfreigaben auf dem Papierweg beibehalten. Der damalige Direktor des BJ, Michael Leupold, hat am 16. Februar 2010 für das BJ entschieden, die Vorgaben der Bundeskanzlei wortgetreu umzusetzen und alle Geschäftsprozesse auf elektronische Prozesse umzustellen. Das bedeutet auch, dass das massgebliche Dossier vom physischen Dossier auf das elektronische Dossier wechselt und entsprechend die elektronische Ablage alle geschäftsrelevanten Dokumente beinhalten muss (Cherbuin, Antrag zum Entscheid. Projet DigiReg (introduction du GEVER), 2010).

3.3 Projektziele

Im Projektauftrag vom 16. Februar 2010 wurden die Projektziele formuliert. Das Hauptziel war es, bis im Herbst 2011 das bisherige Dokumentenmanagementsystem DOMEA durch das neue GEVER-System zu ersetzen und dieses an die Bedürfnisse des BJ zu adaptieren. Weiter war es das Ziel, die betroffenen Personen im Projekt einzubinden und die künftigen Benutzer adäquat zu schulen.

Zusätzlich wurden folgende Teilziele formuliert:

- Elektronischer Dokumentenaustausch
- Elektronische Geschäftsbearbeitung via Prozesse
- Ordnungssystem überarbeiten
- Metadaten und Zugriffskonzept definieren
- Dokumentenlebenszyklus definieren und damit die Archivierung vereinfachen und die Nachvollziehbarkeit garantieren

Weiter wurde das Projekt nicht als reines Informatikprojekt klassifiziert, sondern der grosse organisatorische Anteil hervorgehoben (Cherbuin, Proposition de projet, 2010, S. 5).

3.4 Vorgehen

Die Vorgehensplanung richtete sich nach den Vorgaben der Projektmanagementmethode HERMES. Gemäss HERMES-Definition handelte es sich um ein Projekt von einer mittleren Grösse vom Typ "Systemadaption". Dabei wird das Vorgehen im einem Phasenmodell beschrieben, das die entsprechenden Phasen und Entscheidungspunkte definiert (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 44).



Abbildung 10: Phasenmodell gemäss HERMES 2005

Da das Projekt "Einführung GEVER" nicht in erster Linie auf einem Bedarf des Amtes basierte, sondern es sich dabei um eine Vorgabe des Bundesrates handelte, waren die Phasen Initialisierung und Voranalyse hinfällig. Es ging nur noch darum, das bereits gewählte Standardprodukt gemäss den Vorgaben des Departementes bzw. des Direktors umzusetzen. Daher waren die ersten Arbeiten des Projekts bereits am Ende der Phase Evaluation angesiedelt. Dabei werden gemäss HERMES die Prozess- und Organisationsvarianten erarbeitet, sowie im Falle dieses Projektes die Systemfunktionalitäten analysiert und die verschiedenen Umsetzungsvarianten erarbeitet (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 69). Ebenfalls in dieser Phase wurden die Grundlagen erarbeitet und verabschiedet, wie das Ordnungssystem oder die Analyse der Geschäftsprozesse.

Die Implementierungsphase war weitestgehend technisch und beinhaltete die eigentliche Einführung des GEVER-Systems (Cherbuin, Proposition de projet, 2010). Ebenfalls in die Implementierungsphase gehörte die Erstellung des Ausbildungskonzepts, die Umsetzung des Organisationskonzepts sowie die Vorbereitung der Einführung und des Betriebs (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005, S. 79). In vorliegender Zertifikatsarbeit wird die

Planung und die Durchführung dieser Implementierungs- und teilweise auch der Einführungsphase auf ihre Wirksamkeit geprüft.

Da das Projekt einen grossen Einfluss auf die Geschäftsabläufe des BJ hatte und das System in allen Fachbereichen des Amtes eingesetzt werden sollte, wurde die Rolle des Projektauftraggebers durch den Direktor wahrgenommen. Das Gesamtorganigramm des BJ erfuhr aber keine Änderung.

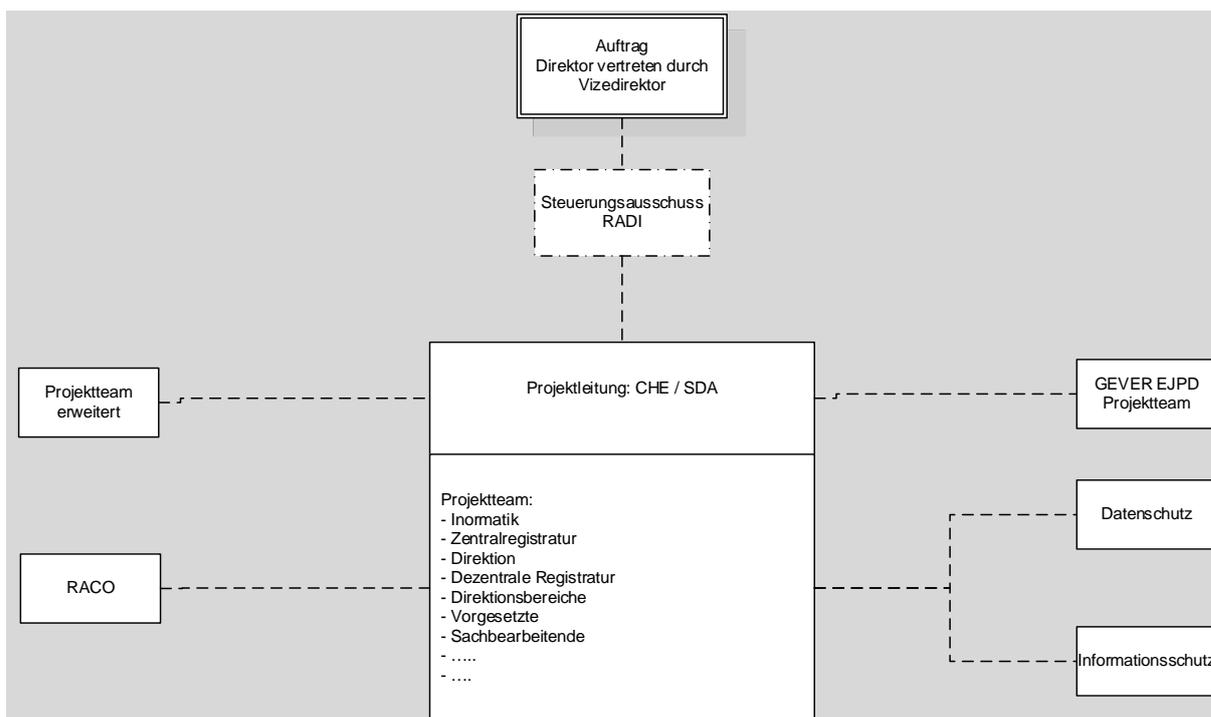


Abbildung 11: Projektorganisation "Einführung GEVER" (Schär, 2013, S. 7)

4 Analyse des Einführungsprozesses

4.1 Vorgehen Experteninterviews

Ziel der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews war es, verschiedene Stellen und Projektbeteiligte und deren Wahrnehmung zur Implementierungsphase des Projektes aufzunehmen um aufzuzeigen, welche Erfolgsfaktoren im Projekt und welche Massnahmen zur Unterstützung des Changes im BJ gut oder weniger gut umgesetzt wurden. Dafür wurden Schlüsselpersonen in einem halbstandardisierten eineinhalbstündigen Interview befragt. Die interviewten Personen stammen einerseits aus dem damaligen Projektteam, in dem sie eine aktive und mitsteuernde Rolle übernommen haben, andererseits aus Endnutzern des Systems, die keine aktive Rolle in einem Gremium der Projektorganisation hatten. Die Interviewten kommen aus allen Hierarchiestufen und es sind ausnahmslos Endnutzer des Systems.

Die Interviews werden zwei Jahre nach der Einführung von GEVER durchgeführt, wobei das Gesamtprojekt bereits seit eineinhalb Jahren abgeschlossen ist und das BJ kurz vor einem GEVER Systemupdate stand. Die in den Interviews getätigten Aussagen beruhen somit auf Erinnerungen und werden mit einer gewissen Distanz zum Geschehen getätigt.

4.2 Prüfung der Zielerreichung

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die Interviewpartner nicht bewusst waren, inwiefern GEVER eingesetzt werden würde. Anfangs war nicht klar, ob effektiv sämtliche Geschäfte innerhalb der GEVER abgewickelt würden. Somit blieb namentlich die Frage lange offen, ob die Laufwerkablage nach der Einführung von GEVER noch zur Verfügung stehen wird oder nicht. Auch war unklar, was GEVER genau ist und welche Auswirkungen die Einführung auf die Organisation und die Benutzer hat. Bei der Durchführung der Interviews wurde deutlich, dass eine gewisse Skepsis dem System gegenüber bestand. Zunächst litt auch die Akzeptanz für GEVER, weil das System offenbar zu wenig benutzerfreundlich und zu aufwändig ist. Erfreulich ist, dass gemäss den interviewten Personen niemand um die Anstellung und um nachteilige Veränderungen deren Inhalts bangen musste.

Gewisse kritische Stimmen hatten allerdings das Gefühl, die Amtsleitung werde GEVER zur Kontrolle nutzen. Auch wurde erhofft, die Einführung von GEVER würde nicht funktionieren und es könne deshalb ruhig zugeschaut werden, da in einem halben Jahr das System wieder abgeschafft würde. Andere Mitarbeitende befürchteten eher einen möglichen Autonomieverlust, da laufende Projekte in GEVER bearbeitet werden. Somit können sich sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen jederzeit über den Stand des Projektes informieren.

4.2.1 Projekterfolg aus Sicht der interviewten Personen

Aus den Interviews wurden die Erfolgsfaktoren analysiert und mögliche Verbesserungsmassnahmen abgeleitet. Doch zuvor wurde die Frage gestellt, was aus Sicht der Interviewten ein Projekt erfolgreich macht und ob die Einführung von GEVER in diesem Sinne erfolgreich war.

Als generelle Erfolgsfaktoren für die Erreichung des Projekterfolgs wurde die Wahl von praxisorientierten Projektzielen, eine sorgfältige und rollend anpassbare Planung, und die Auswahl der fachlich richtigen Personen, also die passende Projektorganisation genannt. Auffallend ist, dass diese Punkte eher von Kaderleuten genannt wurden.

Ebenso mehrfach erwähnt wurden die Wichtigkeit der Projektinformation, die Delegation von Kompetenzen und Verantwortung, sowie die zeitnahe Benutzung des Produktes nach dessen Einführung. Daran gekoppelt sind die Benutzerfreundlichkeit des Systems, sowie der Umstand, dass die eingeführte Neuerung einen Fortschritt mit Zeitersparnis bringen soll, welcher auf Dauer kostensparend wirkt. Letztere Punkte wurden eher von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion erwähnt. Zweimal angegeben wurde die Nähe zu den Endbenutzern, und einmal wurde das Commitment des Auftraggebers als ausschlaggebend für den Erfolg angeführt.

Interessanterweise wurde auch einmal erwähnt, dass im Rahmen der Projektmitarbeitenden ein emotionales Umfeld herrschen solle, wo Teilschritte bzw. Teilsiege und -niederlagen gefeiert bzw. verarbeitet werden könnten, was sich nicht direkt einem Erfolgsfaktor zuordnen lässt.

Durchwegs wurde die Einführung von GEVER im BJ als erfolgreiches Projekt bezeichnet. Insbesondere deshalb, weil GEVER insofern grosse Schwierigkeit beinhaltet, als es in die Geschäftsabläufe eingreift und die Prozesse von Grund auf -insbesondere aber in Bezug auf die Departementsgeschäfte veränderte. Auch folgt die Geschäftsablage in GEVER neuen Vorgaben. Mit der Einführung von GEVER kam es, nebst der Einführung eines elektronischen Registratur- und Ablagesystems, zu einem grundlegenden Philosophiewechsel in der Art zu Arbeiten, da auf einmal nicht mehr das Papier, sondern das elektronische Dokument ausschlaggebend ist. Diese weitreichende Auswirkung weckt laut mehreren Interviewpartnern mehr Ängste und Widerstände als ein Software-Update.

Mehrfach wurde anlässlich der Interviews erwähnt, dass die Bedeutung von GEVER und die Grösse der Umstellung die das Projekt mit sich zog, vielen nicht bewusst waren. So gesehen sei der Informationsfluss zum Projekt selbst zwar sehr gut gewesen, die eigentliche Vorbereitung der Endbenutzer auf den Change wird jedoch als ungenügend qualifiziert.

4.2.2 Projekterfolg gemäss Fachliteratur

Im Kapitel 2.1.3 wurde aus der Fachliteratur ein Frageraster abgeleitet, der dazu dienen soll, das Projektziel zu prüfen. Diese Fragen werden anhand des Projektabschlussberichts (Schär, 2013) und der Aussagen der Interviewpartner geprüft.

- **Wurde das definierte Projektziel erreicht? / Sind die vorgegebenen Termine eingehalten worden?**

Das primäre Ziel (Schär, 2013, S. 4) des Projektes war es, den Bundesratsbeschluss vom 21. Dezember 2006 umzusetzen und fristgerecht bis spätestens Ende 2011 die elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) einzuführen. Es gab folgende sekundären Ziele (Schär, 2013, S. 4):

- Elektronischer Dokumentenaustausch
- Elektronische Geschäftsbearbeitung via Prozesse
- Das Ordnungssystem überarbeiten
- Metadaten und Zugriffskonzept definieren
- Dokumentenlebenszyklus definieren, die Archivierung vereinfachen und die Nachvollziehbarkeit garantieren.

Das System konnte fristgerecht abgelöst werden, und die neuen Geschäftsprozesse laufen über die elektronischen Prozesse ab. Das garantiert auch den elektronischen Dokumentenaustausch. Das Ordnungssystem wurde im Oktober 2013 offiziell durch die Direktion des Bun-

desarchivs abgenommen und beinhaltet auch die dazugehörigen Metadaten und Zugriffskonzepte. Damit ist auch der Dokumentlebenszyklus komplett abgedeckt.

Die definierten Projektziele sind also vollständig und innerhalb der vorgegebenen Termine erreicht worden.

- **Sind die geplanten Ressourcen (Budget, Personentage) eingehalten oder unterschritten?**

Die Ressourcen waren genügend und wurden auch laut Projektauftraggeber zwar komplett genutzt, sie waren aber nicht zu knapp bemessen. Engpässe gab es in der Einführungsphase, als der Support mehr Aufwand verursachte, als ursprünglich angenommen, und in der Registratur, die durch zwei Personen entlastet werden mussten (Schär, 2013, S. 8).

- **Stimmt der Lösungsumfang mit dem Projektziel überein?**

Der Umfang der realisierten Lösung ist stimmig mit dem Projektziel. Abweichungen, die aufgrund der Systemlösung vorgenommen wurden, gab es im Bereich Adressverwaltung sowie im Prozessablauf mit den Aktivitäten „Genehmigen“ und „Visieren“; diese sind auf die fehlerhafte Umsetzung des Systems zurückzuführen (Schär, 2013, S. 6). Da diese Fehler aus bekannten Gründen nicht korrigiert werden konnten, musste hier die Umsetzung des Projektziels anders vorgenommen werden.

- **Entspricht die Qualität den Erwartungen des Auftraggebers, der Nutzer?**

Die Qualität der Ergebnisse entspricht im Bereich der Umsetzung der Geschäftsprozesse und -abläufe, des Aufbaus der Supportorganisation und der Übergabe an den Betrieb, gemäss den Aussagen aus den Interviews, vollumfänglich den Erwartungen des Auftraggebers und der Nutzer. Mängel gibt es bei der eingesetzten Lösung, die durchwegs als benutzerunfreundlich disqualifiziert wird. Die Frage kann also nur als teilweise erfüllt angesehen werden.

- **Wissen die Mitarbeitenden, wie sie die Lösung optimal einsetzen können?**

Diese Frage lässt sich am besten anhand des eintreffenden Supports und des Besuchs der themenspezifischen Fragestunden beantworten. Während dieser Fragestunde wurden Supportthemen aufgegriffen und durch einen kleinen Theorieblock von 20 Minuten für alle Benutzer nachvollziehbar erläutert und während weiteren 40 Minuten allgemeine Fragen zum System beantwortet.

Nach dem Einführungszeitraum hat der Support im Amt rasch abgenommen. In den Interviews ist von einem intensiven Zeitraum von eineinhalb Monaten die Rede, dann hat sich der Aufwand wieder normalisiert. Die einheitliche Aussage der Interviewteilnehmer ist, dass sie sich nicht mehr vorstellen können, ohne GEVER zu arbeiten, was darauf schliessen lässt, dass das eingesetzte System und die damit verbundenen Anpassungen auf Akzeptanz gestossen sind.

4.3 Projektanalyse anhand der Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Stakeholder des Projekts zu den evaluierten Erfolgsfaktoren und deren Umsetzung im Rahmen des Projekts Einführung GEVER BJ befragt.

4.3.1 Projektorganisation

In Bezug auf die Projektorganisation sind grosse Unterschiede festzustellen, je nachdem wie nahe ein Interviewpartner zum Projekt stand. Auf der Ebene der Sachbearbeitenden war klar, dass es ein Projektteam gab, aber offensichtlich war nicht genügend kommuniziert worden, wer als Ansprechpartner dienen soll. Einige Mitarbeitende haben direkt bei der Projektleitung Fragen und Rückmeldungen deponieren können, ein grosser Teil der Mitarbeitenden wird sich jedoch kaum direkt an die Projektleitung gewandt haben. Gleichzeitig wird aber auch betont, dass vor der Einführung von GEVER keine grösseren Fragen und Probleme offen waren, sondern diese sich erst zum Einführungszeitpunkt gestellt haben und dann die Floorwalker als Ansprechperson gedient haben.

In der Registratur zeigt sich hier insbesondere negativ, dass zwei Personen aus diesem Fachbereich zum Teil sehr intensiv mit dem Projekt beschäftigt waren und somit die Interessen dieses Fachbereichs zwar vertreten waren, jedoch im Fachbereich selbst zu wenig Zeit zur Verfügung stand um sich effektiv mit dem Projekt und möglichen Fragen bzw. Inputs zu beschäftigen, da die Ressourcen durch das Tagesgeschäft aufgebraucht waren.

Als positiver Punkt in Bezug auf die Projektorganisation wird vor allem der gut realisierte Einbezug aller Hierarchiestufen aufgeführt. Ebenfalls als gut befunden wurde die Bildung einer Kerngruppe, die nur aus vier, manchmal fünf, Personen bestand, die sich auf konkrete Fragestellungen konzentrieren konnte und auch über die Kompetenz verfügte, Entscheide zu fällen und direkt umzusetzen.

Als wichtiger Faktor im Bezug auf die Zusammensetzung des Projektteams wird die Motivation der dort einbezogenen Mitarbeitenden genannt. Hier wird kritisiert, dass nicht alle Teilnehmenden die Entscheide oder auch den Stand des Projekts proaktiv in die Fachbereiche getragen haben. Auch der Input während der Sitzungen liess teilweise zu wünschen übrig.

Uneinig sind sich die Interviewten zum Thema Breite der Abstützung. Es gibt Aussagen, dass das Projekt zu breit abgestützt war und dadurch die Sitzungen nicht so produktiv waren und entsprechend wenig Inputs kamen, da das Projekt so nicht unbedingt darauf angewiesen war, dass alle Teammitglieder etwas für das Projekt leisten mussten. Andere Aussagen zielen darauf, dass mehr Sachbearbeitende hätten einbezogen werden können und das Projekt noch breiter abgestützt hätte sein können. Nach Meinung sämtlicher Befragten sollte jedoch eine kritische Teamgrösse nicht überschritten werden. Insbesondere auf der strategischen Ebene wird

festgestellt, dass dort wo die Teammitglieder eine aktive Rolle gespielt haben, bei der Einführung des Systems auch weniger Probleme aufgetreten sind.

4.3.2 Ressourcen

Die Frage der Ressourcen kann nur vom Projektauftraggeber und vom Kernteam beantwortet werden. Die Ressourcen werden insgesamt als genügend deklariert. Jedoch gab es eine kritische Situation kurz nach der Einführungsphase, als der Aufwand für den Support beim Auftraggeber zu klein eingeschätzt wurde, die effektive Belastung während gut eineinhalb Monaten bei den Personen, die Support geleistet haben, jedoch eine kritische Grenze erreicht hat. Diese Belastung wurde im Amt auch bemerkt.

Kritisiert wird grundsätzlich nicht der Einsatz der Ressourcen im Amt, sondern vielmehr die Bereitschaft von externen Stellen (Departement oder Support), auf Probleme, Changes und Anpassungsbedarf einzugehen, der erst im Verlauf der Einführung erkannt wurde.

Gesamthaft wird der Umgang mit den Ressourcen im Rahmen des Projekts als sehr gut zusammengefasst. Aufgrund der Grösse des Amtes und der grundsätzlich gut ausgelasteten Kapazitäten der beteiligten Mitarbeitenden war das Projekt teilweise auch gezwungen, einfache und effiziente Lösungen zu finden.

4.3.3 Qualitätssicherung und Controlling

Die Ergebnisse des Projektes werden als gut bis sehr gut bezeichnet. Negativ beurteilt werden indessen die Unterbrüche des Systems kurz nach Einführungszeitpunkt. Die Abhängigkeit zum System wird viel grösser, und die Erwartung, dass dieses fehler- und unterbruchsfrei zur Verfügung steht, ist gross. Mängel gab es auch im Produkt. Dort wurde die Qualitätssicherung dahingehend als genügend bezeichnet, dass das Feedback bei den Benutzern des Produkts abgeholt und entsprechend dokumentiert und über einen vordefinierten Prozess an das Departement weitergeleitet wurden.

Verbesserungspotenzial wird auch bei den Benutzerschulungen aufgezeigt. Es wurden nicht alle Anspruchsgruppen optimal abgeholt und insbesondere Personen, die mit der Umstellung Mühe hatten, wurden durch die angebotenen Schulungen nicht genügend ausgebildet. Auch hier hat die Qualitätssicherung gegriffen, da für die betroffenen Benutzer Einzelfördermassnahmen getroffen, die Mängel der Schulung über die Floorwalker aufgefangen und BJ-spezifische Schulungen, Benutzerhandbücher und Anleitungen erstellt wurden. Ebenfalls wurde erkannt, dass die Basisschulung nicht ausreicht um beispielsweise Tipps und Tricks zu vermitteln, die den Umgang mit dem System erleichtern können. Dies wurde über die sogenannten Fragestunden abgedeckt, die ein bestimmtes Thema, wie bspw. „die Suche“, behandelten und wo nach einem kurzen theoretischen Input auch Zeit vorgesehen war, um allgemeine Fragen zum System zu stellen und sich mit anderen Benutzern auszutauschen. Dieses Gefäss wurde intensiv genutzt.

4.3.4 Unterstützung durch das Management

Alle Interviewteilnehmenden waren sich einig, dass insbesondere der Direktor das Projekt unterstützt hat. Auffallend ist, dass auch zwei Jahre nach Einführungszeitpunkt ohne Zögern betont wird, dass sich der Direktor stets positiv zum Projektinhalt und der Organisation geäußert hat. Je weiter weg ein Mitarbeitender vom Projekt war, desto weniger war dieser Managementsupport spürbar. Insbesondere beim mittleren Kader stiess das Projekt auf wenig Begeisterung. Dementsprechend verpuffte dieser Unterstützungseffort des Direktors spätestens nach der Stufe des mittleren Kaderns und wurde kaum weitergetragen. In Kombination mit Gerüchten in der Bundesverwaltung und Medienberichten von gescheiterten GEVER-Projekten im Einführungszeitraum, hat dies teilweise für Angst und Unsicherheit bei den Mitarbeitenden gesorgt.

Bei Interviewpartnern auf strategischer Ebene wird erläutert, dass der damalige Direktor auf Ebene der Geschäftsleitung betont hat, dass GEVER kommen wird und dass Sabotage sich nicht lohnen wird; jedoch wurde dahingehend differenziert, dass diese Haltung nicht unbedingt identisch mit der persönlichen Überzeugung des Direktors sein musste.

Aus strategischer Sicht war das dahingehend förderlich, dass in der Linie kein Spielraum für Widerstand entstand und somit nur eine abwartende oder eine konstruktiv-kritische Haltung möglich war. Die Kommunikation der Managementunterstützung erfolgte einerseits direkt durch den Direktor im Rahmen von Direktionsrapporten (RADI) oder von Amtrapporten (Landsgemeinde), andererseits aber auch durch die Direktionsadjunkte oder die Projektleitung, die diese „Willensäußerung“ auch an Projektteamsitzungen oder in Gesprächen mit den Fachbereichen nochmals unterstrichen haben. Aus strategischer Sicht war das Nichtexistieren von Sabotageversuchen bereits als Zeichen für den erfolgreichen Managementsupport zu werten, auch wenn der Direktor für den Grossteil der Mitarbeitenden nicht als voranschreitender Visionär sichtbar war.

Ein weiteres Zeichen für die hohe Priorität des Projekts war die Tatsache, dass im Projektteam ein Direktionsadjunkt vertreten war, der somit auch den direkten Draht zum Direktor sicherstellen konnte und dessen Teilnahme ein sichtbares Zeichen für die Wichtigkeit des Projektes innerhalb des Amtes war.

In der Fachliteratur wird nebst dem positiven Statement des Direktors auch die Delegation der Entscheidkompetenz als entscheidend aufgeführt (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005). Die Entscheidkompetenz im Projekt lag laut Aussage des Projektauftraggebers fast ausschliesslich bei der Projektleitung. Er bezeichnet diese Tatsache als ausschlaggebender Faktor für den Projekterfolg. Er zeigt im Interview aber auch auf, dass dies nicht so einfach umzusetzen ist, da die Delegation der Entscheide auf die Ebene des Projektteams für ihn auch ein Verlust von Kontrolle bedeutete und, falls sich dieses neue Konzept nicht bewährte, zu einem Reputationsverlust hätte führen können. Der Projektauftraggeber nennt als Beispiel für die erfolgreiche Delegation der Entscheide den Entscheid des Einführungsvorgehens. Als Auf-

traggeber hätte er einen echten Big Bang bevorzugt. Das Kernteam hat jedoch anders entschieden, was im Nachhinein einen Fehlentscheid verhinderte.

Die Mitglieder des Kernteams bestätigen, diese Entscheidungskompetenz besessen zu haben. Die Entscheide wurden im Kernteam gefällt, ohne Anträge zu stellen und ohne Protokoll darüber zu führen. Diese Entscheide wurden von der Linie auch immer getragen. Sie bezeichnen aber die Zusammenstellung des Kernteams als ausschlaggebend dafür, dass die Entscheide dann auch umgesetzt und akzeptiert würden.

4.3.5 Projektmanagement / Vorgehensmodell

Im Projekt wurde entschieden, alle Geschäftsprozesse gleichzeitig, aber nach Fachbereich gestaffelt, einzuführen. Dieses Vorgehen wird einstimmig als das Richtige bezeichnet. Als Vorteile werden insbesondere aufgeführt, dass die gemachten Erfahrungen und Problembereiche mit den nachfolgenden Fachbereichen nicht erneut diskutiert und gelöst werden mussten, da diese bereits in den Genuss der korrigierten Prozesse oder auch der spezifischer ausgerichteten Kommunikation kamen. Erstaunlicherweise wird von einem Benutzer festgestellt, dass ein Vorteil dabei war, dass es keine Ausweichmöglichkeit mehr gab. Diese Tatsache wird auch vom Projektauftraggeber nochmals bestätigt. Die Mitarbeitenden mussten sich mit dem System auseinandersetzen und konnten nicht erst einmal die Geschäftsarten erledigen, die noch auf herkömmliche Weise abliefen. Ebenfalls als positiv wird aufgeführt, dass der Support genügend Zeit für den Fachbereich hatte, als der Einführungszeitpunkt dann erreicht war. Für zwei Interviewpartner war klar, dass ein anderes Vorgehen nicht zum gleichen Erfolg geführt hätte, da bspw. die Umstellung aller Prozesse und aller Fachbereiche gleichzeitig zu gross gewesen und das Projekt gescheitert wäre.

Als Risiko wird genannt, dass die Gerüchteküche in dieser Phase natürlich intensiv gepflegt wurde. Es kamen Rückmeldungen und Reaktionen aus den Fachbereichen, deren Geschäfte bereits über GEVER abgewickelt wurden. Besonders schön zeigt dies folgende Aussage: „Es kamen verschiedene Feedbacks, positive und negative. Ich habe mich ein wenig gefühlt wie am unteren Ende einer langen Rutschbahn und ich habe nur die Reaktion der Personen gesehen, die bereits runtergerutscht sind.“ Dies wird jedoch rückblickend nicht als Problem identifiziert. Als mögliche Schwierigkeit wird die geforderte Flexibilität der Pilotfachbereiche aufgeführt. Die Mitarbeitenden der ersten Fachbereiche, die über GEVER arbeiteten, mussten flexibel auf kurzfristige Änderungen und Korrekturen reagieren und diese direkt adaptieren können. Ebenfalls Flexibilität wurde seitens der Registratur gefordert, musste diese doch für eine gewisse Zeit beide Arbeitsweisen aufrechterhalten. Doch auch dort herrscht Einigkeit darüber, dass dieses Vorgehen das Geeignetste war.

4.3.6 Projektplanung

Die allgemeine Planung des Projekts scheint weder im Projektteam noch für die allgemeinen User eine grosse Rolle für den Erfolg gespielt zu haben. Wichtiger war jedoch die etappen-spezifische Kommunikation, so insbesondere eine unmissverständliche und klare Kommuni-

kation, wann welche Projektphase kommt, die eine Auswirkung auf die einzelnen Personen haben wird, wie beispielsweise die Einführung eines Fachbereichs und deren Konsequenzen. Alle Interviewten bezeichnen die Kommunikation der Planung als gut. Diese fokussierte Kommunikation der Planung im Projekt ist gelungen, was daran erkennbar ist, dass von den Interviewten die Rückmeldung kommt, dass sie stets wussten, was als nächstes kommen wird und inwiefern sie davon betroffen sein werden. Im Projektteam wird festgestellt, dass der kommunizierte lange Planungshorizont ein Vorteil war, da so immer erkennbar war, wann der nächste Schritt kommt und was dieser beinhalten wird.

Auf der strategischen Ebene wurde im Bezug auf die Projektplanung angegeben, dass vor allem die Einführungsphase zwar klar aber auch straff geplant gewesen war, jedoch im Verlauf des Projektes nicht davon abgewichen werden musste. Auf dieser Ebene war klar, dass das Projekt die vorgegebene Planung einhalten musste, damit der Bundesratsbeschluss zeitgerecht eingeführt werden konnte. Das Risiko einer frühen und intensiven Kommunikation zur Projektplanung zeigt sich, wenn die Meilensteine nicht eingehalten werden können. Hier wird riskiert, dass es viel Nachkommunikation braucht um die Verzögerung zu begründen und die neue Planung bekannt zu geben, was dann auch zu Verunsicherung führen kann. Die Meilensteine im Projekt konnten jedoch eingehalten und so realisiert werden, wie sie geplant waren.

4.3.7 Changemanagement

Es wurden im Rahmen des Projekts Änderungen vorgenommen, vor allem im Bereich der Standardprozesse. Bei diesen Änderungen handelte es sich um Details, die keine grösseren Änderungen im Projekt an sich beinhalteten. Einheitlich wird jedoch festgehalten, dass notwendige Änderungen schnell erkannt und auch rasch umgesetzt wurden.

Bei einem Interview wurde festgestellt, dass die ursprünglich formulierten Projektziele einen Interpretationsspielraum in der Umsetzung ermöglicht haben. Im Verlauf des Projekts konnte dieser insofern ausgereizt werden, dass die maximale Umsetzungsvariante umgesetzt wurde; also die vorgegebenen Ziele mutiger realisiert wurden als ursprünglich erwartet. Dies bestätigt der Projektauftraggeber mit seiner Aussage, dass die Mächtigkeit des Instruments GEVER vorgängig nicht ganz erkannt wurde und dieses Wissen erst später ins Projekt eingeflossen ist.

Als positiv im Rahmen des Changemanagements und des Projektes wird erwähnt, dass eine praxisorientierte Umsetzung des Projektziels feststellbar war und Prozesse, die nicht sinnvoll über das System abgewickelt werden können, wie beispielsweise die Ämterkonsultation, auch nach Einführung noch über die Mailkommunikation erfolgen konnten und GEVER hier nur als Ablageort dient.

4.3.8 Schulung

Die Schulungen wurden grundsätzlich als sinnvoll empfunden. Jedoch ist bei einer Neueinführung eines Systems das Problem, dass dieses noch nicht zur Verfügung steht und bei der Ersts Schulung nicht nur der Umgang damit neu ist, sondern auch die Benutzeroberfläche kein Wiedererkennungswert bietet. Die Schulung wird vor allem für einen ersten Einblick als sinn-

voll erachtet. Aus den Interviews wird ersichtlich, dass die Schulung alleine nicht genügt hätte, um die Umstellung zu bewältigen. Hier werden vor allem die themenspezifischen Fragestunden bspw. zur „Suche“ oder zu „Tipps und Tricks“ oder der direkte Austausch mit anderen Benutzern des Systems als ausschlaggebend bezeichnet.

Bei den Schulungen wird kritisiert, dass diese zu früh vor dem eigentlichen Einführungszeitpunkt durchgeführt wurden und dass die Menge an Neuem eine grosse Herausforderung war. Die Benutzer konnten sich nicht wirklich auf das konzentrieren, was sie effektiv in der täglichen Arbeit benötigten. Da bei der Einführung auch neue Prozesse eingeführt wurden, so vermochten sie grösstenteils überhaupt nicht abzuschätzen, wie sie in Zukunft mit dem System arbeiten werden. Es fand im Vorfeld eine Basisschulung in einem anderen Amt statt, was durchwegs als nicht nutzbringend bezeichnet wird. Die BJ-spezifischen Schulungen hingegen wurden als unterstützend bezeichnet, da diese auf die Geschäftsprozesse des Amtes ausgerichtet waren.

Der Support übernahm auch eine schulende Funktion. Als hilfreich werden die Floorwalker aufgeführt, die in den Gängen bzw. den Büros Support geleistet haben und bei spezifischen Alltagsfragen unterstützen konnten und auch beim Einstieg in die neuen Prozesse zur Seite standen. Die Sekretariate übernehmen heute diese Funktion in den Fachbereichen und hätten sich insbesondere gewünscht, eine Art Supportschulung zu erhalten, wo sie nicht nur sehen, wie ihre „Rolle“ mit dem System arbeitet, sondern auch bspw. die Sachbearbeitenden oder die Leiter der Fachbereiche.

4.3.9 Geschäftsprozessanalyse

Die grössten Unterschiede, wie etwa die markante Qualitätssteigerung, sind in der Registratur ersichtlich. Dort werden vor allem die Optimierung der Geschäftsprozesse, der elektronische Eingang von Aufträgen durch das Departement und das Wegfallen von Kopieraufgaben als Verbesserungen aufgeführt. Eine Verbesserung durch die neuen Geschäftsprozesse wird auch im Controlling festgestellt. Die Registratur hat eine neue Rolle als Kompetenzzentrum GEVER übernommen, die auch von allen Fachbereichen im Amt anerkannt wird.

Vor allem für die Sekretariate war die Umstellung auf die neuen Geschäftsprozesse eine grosse Herausforderung. Neu liefen alle Aufträge über das Sekretariat, was andere Anwesenheitszeiten und auch eine andere Verantwortung beinhaltete. Vor allem durch dringende Aufträge erhöht sich der Zeitdruck auf die Sekretariate, da der Auftrag in GEVER erstellt werden muss und nicht wie früher auf informellen Wegen laufen kann. Sowohl in den Sekretariaten, wie auch in der Registratur wird die neue Vielfalt der Aufgaben sehr geschätzt. Einstimmig wird die Arbeit heute als interessanter und abwechslungsreicher, aber auch als herausfordernder bezeichnet.

Für die Sachbearbeitenden und die Leiter der Fachbereiche bzw. der Direktionsbereiche ist der Aufwand für die Bearbeitung der Geschäfte in etwa vergleichbar zur vorherigen Bearbeitung der Papierdossiers.

Auf der strategischen Ebene sieht man die Geschäftsprozesse als einer der Erfolgsfaktoren für die Einführung von GEVER. Im BJ gab es schon vorher gute und allgemein bekannte Prozesse, die sich stark nach den Prozessen der Departementsgeschäfte ausrichten. Als wichtiger Punkt wird erwähnt, dass die Prozesse möglichst einfach und einheitlich definiert werden müssen und die vorher vorhandenen informellen Seitenprozesse, die teilweise von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich waren, nicht mit abgebildet wurden. Die Arbeit mit GEVER ohne definierte Standardprozesse wird als nicht umsetzbar erkannt. Dies ist auch daran zu sehen, dass heute fast alle Geschäfte über Standardprozesse laufen und die Möglichkeit, auch ad hoc Prozesse definieren zu können, kaum genutzt wird. Ein weiterer Vorteil von Standardprozessen ist, dass Mitarbeitende mit wenigen Departementsgeschäften oder auch neue Mitarbeitende sich nicht durch einen „Prozessdschungel“ kämpfen müssen, sondern sich an den Standardprozessen orientieren können. Ebenfalls wird festgestellt, dass die Geschäfte durch die elektronischen Prozesse weniger „Leerzeiten“ haben, da nach Beendigung der Arbeit das Geschäft direkt elektronisch zur nächsten Person weitergeleitet wird und nicht im Postfach liegen bleibt, bis der Kurier die nächste Runde macht und das Geschäft weitergibt. Durch die neuen elektronischen Geschäftsprozesse und die elektronisch geführten Dossiers wurde auch ein Anstieg an Anträgen für Home-Office und Laptops mit VPN-Zugriff festgestellt, da die Mitarbeitenden so nicht nur Zugriff auf das entsprechende Sachdossier haben, sondern auch auf weitere Geschäfte zu ähnlichen Themen.

Je nach Fachbereich sind grosse Unterschiede feststellbar. Für Fachbereiche, die wenig standardisierte Geschäfte haben, wie beispielsweise die Register (Zivilstandsregister, Grundbuch, Strafregister), ist der Umgang mit GEVER ungleich schwieriger als für Fachbereiche, die vor allem Standardgeschäfte bearbeiten können.

Eher negativ wird der Wegfall des informellen Austauschs erwähnt. Durch die rein elektronische Abwicklung kommt es seltener zu kurzen Gesprächen, bspw. bei der persönlichen Übergabe eines Dossiers. Verstärkt wird dies auch dadurch, dass alle Mitarbeitenden grundsätzlich auf alle Dossiers im System Zugriff haben und so bei einer Rückfrage zu einem Dossier nicht mehr im Büro des entsprechenden Sachbearbeiters vorbeigehen müssen.

4.3.10 Softwarewahl und Infrastruktur

Im Bezug auf die eingesetzte Software sind sich die Interviewten einig, dass es einiges Optimierungspotenzial bei der Benutzerfreundlichkeit und der Komplexität des Systems gibt. Ebenfalls wird beanstandet, dass das Produkt mehr auf die Bedürfnisse der Registratur und des Bundesarchivs ausgerichtet ist, als effektiv auf die Endnutzer des Systems. Das System Fabasoft wird aber grundsätzlich als geeignet für die Abbildung der Prozesse und der Tätigkeiten des BJ eingestuft.

Bemängelt wird, dass es kaum Möglichkeiten zu Anpassungen an den Funktionalitäten des Systems gab und auch bestehende Defects nicht korrigiert werden konnten. Das lag an der Tatsache, dass das BJ nur ein Teilprojekt in einem vom Departement geführten Projekt war. Erschwerend war hier auch, dass die anderen Ämter im Departement nur die geforderten Prozesse umgestellt hatten und die Einführung nicht vergleichbar flächendeckend vorangetrieben haben. Somit konnten sie auftretende Fehler und Probleme nicht nachvollziehen, da sie das System nur rudimentär bedienen wollten.

4.3.11 Kommunikation

Die Art und Weise der Kommunikation wird als Stärke beschrieben. Es wurde frühzeitig kommuniziert und die gewählten Kanäle waren für alle betroffenen Mitarbeitenden gut gewählt. Jedoch wird festgehalten, dass trotz all der Kommunikation das künftige System und die daraus folgenden Konsequenzen für die Mitarbeitenden nur schwer fassbar waren. Diese Annahme wird auch durch verschiedene Aussagen bestätigt, die zeigen, dass bei vielen Mitarbeitenden das Projekt belächelt wurde und in den Gerüchteküche davon ausgegangen wurde, dass das Projekt spätestens in ein paar Monaten scheitern würde und man wieder zur herkömmlichen Arbeitsweise zurückkehren werde. Als Schwierigkeit wird hier ebenfalls erwähnt, dass dadurch, dass das BJ eine Vorläuferrolle übernommen hat, es für die Mitarbeitenden auch nicht möglich war, Erfahrungswerte von Kolleginnen und Kollegen in anderen Ämtern abzuholen.

Im Projektteam und auch im Kernteam war immer klar, dass Kommunikation eines der Hauptanliegen der Projektleitung sein muss. Es gab von einem Interviewpartner die Aussage, dass es aus seiner Sicht manchmal zu weit ging, auch noch den letzten Mitarbeiters des letzten Fachbereichs abzuholen. Der Eindruck des Projektauftraggebers ging jedoch in die gegenteilige Richtung mit der Aussage, dass das Projekt allenfalls noch breiter hätte abgestützt werden können.

Geschätzt wurde allerdings die Offenheit der Projektleitung, auf Bedürfnisse und allfälligen Klärungsbedarf zu reagieren, zumindest soweit diese signalisiert wurden. Wurden Fragen gestellt, so fühlten sich die Mitarbeitenden ernst genommen und konnten feststellen, dass Lösungen gesucht wurden. Wo keine Lösung vorhanden oder möglich war, wurde dafür auch eine Begründung geliefert. Insofern fühlten sich die betroffenen Personen bei der Projektleitung gut aufgehoben. Anliegen wurden auch ernsthaft geprüft und soweit als möglich umgesetzt. Zumindest konnte sich niemand mehr daran erinnern, dass Wünsche und Anliegen nicht umgesetzt wurden.

4.3.12 Fazit zu den Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Interviews ergab sich, dass viele Erfolgsfaktoren im Projekt sehr gut umgesetzt wurden. Insbesondere die Faktoren zu Projektorganisation, Kommunikation und Projektmanagement werden als massgeblich für den Erfolg des Projekts bezeichnet. Speziell erwähnt werden die gute Kommunikation innerhalb der gebildeten Projektgruppen und die Brei-

te der Abstützung in der Linie. Zur Kommunikation gibt es nur eine negative Äusserung seitens des Projektauftraggebers, der rückblickend festhält, dass allenfalls noch breiter hätte kommuniziert werden sollen und die betroffenen Mitarbeitenden früher und intensiver hätten miteinbezogen werden können. Dies spiegelt sich aber im Feedback der anderen Experten nirgends wieder.

Das Vorgehensmodell wird durchgängig als das einzig Sinnvolle bezeichnet und findet auch grosse Akzeptanz in allen betroffenen Fachbereichen. Auch kam die Rückmeldung, dass die Projektteammitglieder sich der Rolle der Kommunikatoren zu wenig bewusst und sie sich ebenfalls unsicher waren, was sie wem mitteilen dürfen. Dementsprechend wurde ihre Rolle als Vertreter eines bestimmten Fachbereichs oder einer bestimmten Rolle im Amt zu wenig wahrgenommen und dadurch auch zu wenig in Anspruch genommen. Was auch zur Folge hatte, dass die Mitarbeitenden sich des Changes zu wenig bewusst waren und nicht den Wunsch hatten, aktiv etwas im Projekt mitzubewegen.

Im Bezug auf den Erfolgsfaktor der Schulungen scheinen sich die Interviewten zwischen positiven und negativen Nennungen fast die Waage zu halten. Als positiv werden vor allem die getroffenen Korrekturmassnahmen im Sinne der BJ-spezifisch angepassten Schulungen, sowie der Support und die Einführung der Fragestunden genannt. Diese wurden getroffen, um die identifizierten Defizite der Schulungen aufzufangen. Als verbesserungswürdig wird insbesondere der Zeitpunkt der Schulung genannt, der für einige Mitarbeitenden zu weit vom Einführungszeitpunkt entfernt war. Ebenfalls negativ wird der durchgeführte allgemeine Basis-kurs aufgeführt. Dieser wird als unnötig und nutzlos bezeichnet.

Die Projektplanung stösst auf keine Kritikpunkte. Die Geschäftsprozessanalyse sowie die Qualitätssicherung und das Controlling werden als sehr wichtig und innerhalb des Projekts als besonders gut umgesetzt beschrieben.

Sowohl beim Changemanagement wie auch bei der Unterstützung durch das Management, wird vor allem die Kommunikation kritisiert. Es wird festgestellt, dass bei den Fachbereichsleitern oftmals eine professionellere Haltung dem Projekt gegenüber erwartet wurde, dass diese sich aber grösstenteils aus dieser Rolle zurückgezogen haben und dem Projekt auf gleicher Augenhöhe begegnet sind wie alle anderen Mitarbeitenden. Es wurde eine mitgestaltende und auch im Change mitberatende Haltung vermisst.

Im Bezug auf die Software wird festgestellt, dass das eingesetzte Produkt nicht benutzerfreundlich ist und es für das Projekt besonders schwierig war, etwas an den Funktionalitäten des Produkts zu ändern, da das Amt keine eigenen Aufträge an die Herstellerfirma vergeben konnte.

Die Ressourcen werden zwar als qualitativ sehr gut beschrieben. Jedoch wird auf verschiedenen Ebenen festgehalten, dass es vor allem im Bereich der Registratur, wie auch im Support, zusätzliche Ressourcen gebraucht hätte und diese Situation im Rahmen des Projekts eindeutig unterschätzt wurde. Aufgrund der mangelnden Ressourcen hatte die Registratur nicht genü-

gend Zeit und Know-How, um konstruktive Inputs in das Projekt geben zu können, und sie kam dann auch bei der Kommunikation in Bedrängnis, da sie aufgrund von fehlendem Systemwissen nicht nachvollziehen konnte, welche Konsequenzen bspw. die Anpassung des Geschäftsprozesses auf ihren Arbeitsalltag haben wird.

Gewichtung der Erfolgsfaktoren aus den Interviews

Im Rahmen der Interviews haben wir die Experten gefragt, welche vier Faktoren aus ihrer Sicht massgeblich für den Erfolg waren. Ebenfalls sollten sie mindestens zwei Faktoren nennen, in denen es aus ihrer Sicht Optimierungspotenzial gab.

Das ergibt folgende Aufstellung, absteigend nach der Gewichtung der positiven Nennungen:

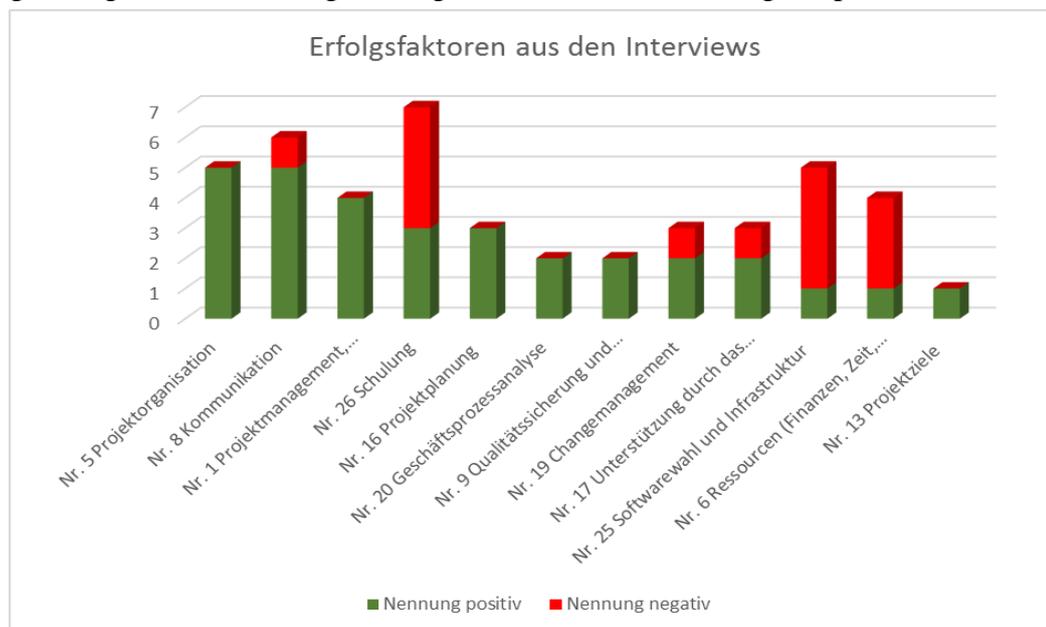


Abbildung 12: Speziell als positiv oder negativ erwähnte Erfolgsfaktoren in den Interviews

Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Gesprächspartnern, die während des Projekts eine strategische Aufgabe übernommen haben und zwischen den Interviewten, die vor allem als Enduser vom Projekt betroffen sind.

In Abbildung 13 ist ersichtlich, dass die Projektplanung auf strategischer Ebene kein Thema war, weder als positiver noch auf negativer Ebene. Jedoch wurde die Unterstützung des Managements deutlich höher eingestuft. Diese Diskrepanz wird an der Führungsnähe der interviewten Personen liegen, die die klare Kommunikation des Direktors miterleben konnten, während die Endbenutzer des Systems dies nicht mehr wahrgenommen haben (siehe Abbildung 14).

Die Schwerpunkte für die Endbenutzer des Systems (siehe Abbildung 14) liegen deutlich auf dem Fokus des Mitbeteiligt werden, weshalb die Faktoren Projektorganisation (Vertreter der Fachbereiche), Kommunikation, Vorgehensmodell (Faktor Nr. 1) und die frühzeitig kommunizierte Planung hoch bewertet werden.

Die Interviewpartner auf der strategischen Ebene zeigen sich uneinheitlicher und bewerteten die Erfolgsfaktoren sehr ausgeglichen. Ausnahme bilden die beiden erwähnten Faktoren Projektplanung und Unterstützung durch das Management, die sich wie erwähnt, als Ausreisser präsentieren.

Einigkeit bei allen Interviewpartnern herrscht im Bezug auf die Optimierung der Schulungen sowie die Benutzerunfreundlichkeit des eingesetzten Produkts.

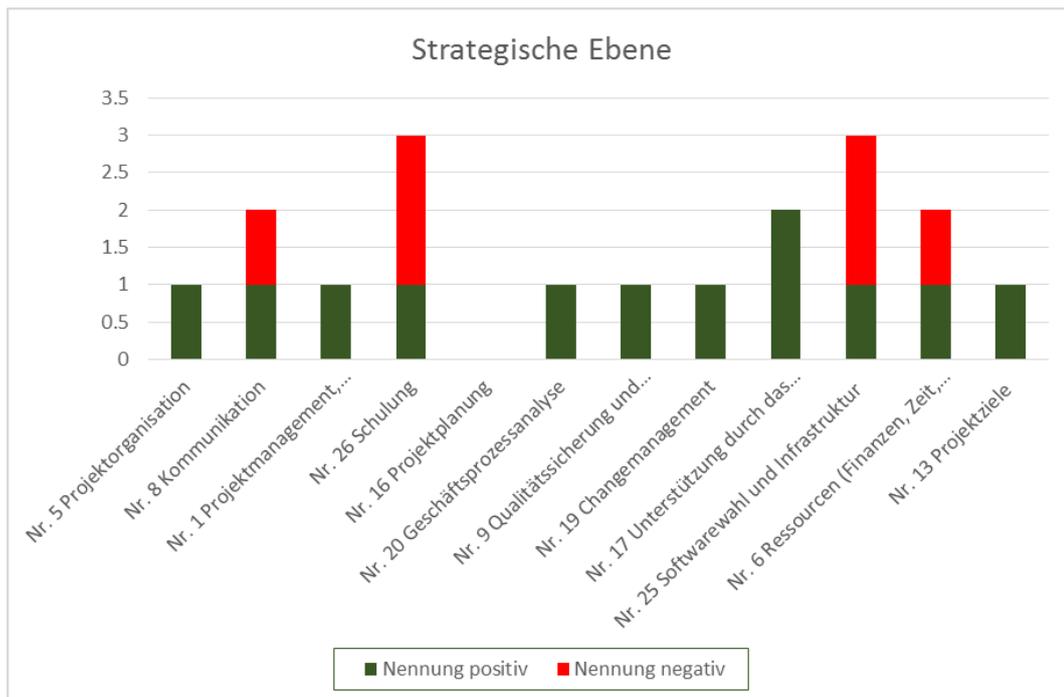


Abbildung 13: Beurteilung der relevanten Faktoren der Experten auf der strategischen Projektebene

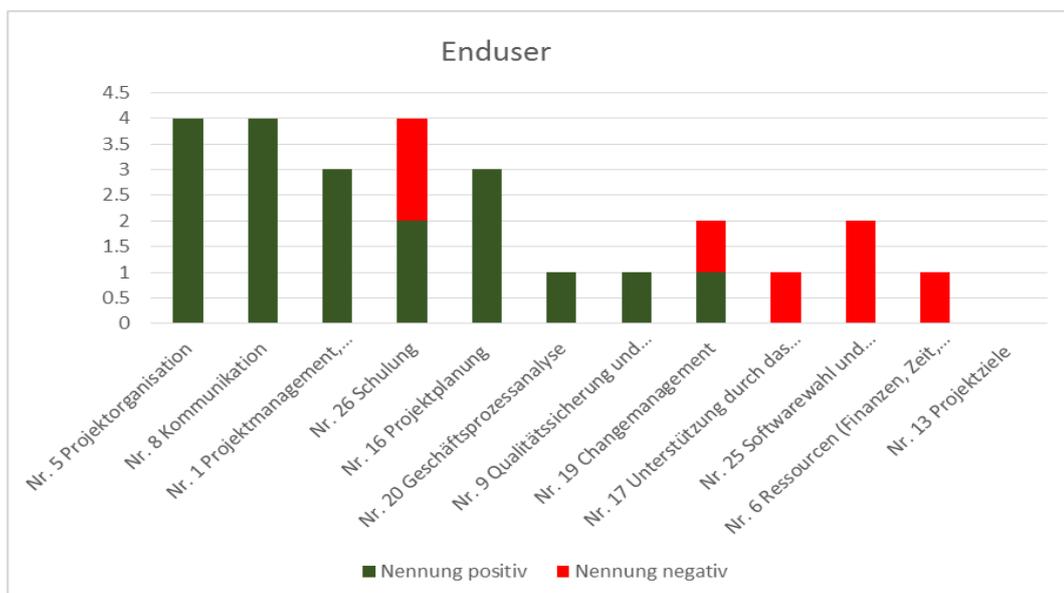


Abbildung 14: Beurteilung der relevanten Faktoren der Experten auf Benutzerebene

Abschliessende Rückmeldung der Interviewten

Die Stimmung bei den Interviewten geht klar in die Richtung, dass sie heute nicht mehr ohne GEVER arbeiten wollen. Es steht die Einführung einer aktuelleren Version von Fabasoft bevor, die einige Verbesserungen im Sinne der Benutzerfreundlichkeit mit sich bringt. Die Zufriedenheit mit den eingeführten Geschäfts- und Supportprozessen ist sehr hoch. Der Projektauftraggeber ist mit dem Verlauf des Projekts zufrieden und beschreibt vor allem die Delegation der Entscheidungskompetenz als grosser Erfolg des Projekts. Als für die Einführung unterstützend, wird im eher informellen Teil des Interviews erwähnt, dass die Juristen die grösste Benutzergruppe des Systems stellen und diese sich gewohnt sind, einen Bundesratsbeschluss umsetzen zu müssen. Juristen seien dieser Art der Kommunikation zugänglich.

5 Bewältigung des Changes im BJ

Die Faktoren Kommunikation und Change wurden bei der Projektanalyse bereits eingehend analysiert, weil sie sich über das ganze Spektrum der Erfolgsfaktoren im Rahmen von IT-Projekten auswirken. Deshalb wird in diesem Kapitel beleuchtet, wie die Enduser mit dem Change umgegangen sind, respektive wie sie den Change erlebt haben. Hierfür lehnen wir uns an die untenstehenden Fragen aus Kapitel 2.3.3 und an die Antworten aus den Interviews bezüglich ihren Gefühlen und expliziten Antworten zu den unterstützenden Massnahmen zur Bewältigung des Changes, welche in Abbildung 15 graphisch dargelegt sind.

Gemäss Kapitel 2.3.3 leuchten folgende Leitfragen die Grösse des Changes und dessen Auswirkung auf die Mitarbeitenden aus:

- Inwiefern wurde die Identifikation des Mitarbeiters zum BJ mit der Einführung von GEVER beeinflusst?
- Wie wurden die genannten Erfolgsfaktoren im Rahmen des Projekts umgesetzt?
- Welche Massnahmen wurden nicht eingesetzt, welche den Change hätten positiv beeinflussen können?
- Inwiefern wurden Change Agents eingesetzt?
- Inwiefern wurden die einzelnen Säulen bei der Bewältigung von Change mitberücksichtigt?

Erfreulich ist die Tatsache, dass das Projekt "Einführung von GEVER im BJ" einstimmig als Erfolg bezeichnet wird. Diese Feststellung ist mit Blick auf die Tatsache besonders bedeutsam, dass im BJ schon seit geraumer Zeit kein organisatorisches Projekt dieser Grösse durchgeführt wurde. Die Interviewten konnten kaum Beispiele für vergleichbare Veränderungen nennen, bzw. diese bezogen sich auf die Einführung der Büroautomation oder die Umstellung auf E-Mail-Kommunikation. Eine Person beschrieb die Einführung von GEVER als „Weltwechsel“. Dass dieser Weltwechsel erfolgreich stattfinden konnte, obwohl die Dimension des Change insbesondere in der Geschäftsleitung, aber auch kurz vor Einführung bei den Mitarbeitenden, kaum bewusst war, scheint daher umso besser.

Schon allein deshalb war es wichtig, die richtigen Personen in die Projektorganisation zu holen. Dabei wurden nebst strategisch wichtigen Personen ebenso Mitarbeitende aus der Linie miteinbezogen. Die Besetzung wird als sehr gut und gemäss Aussage „eine gute Mischung aus Theoretikern und Praktikern“ bezeichnet. Diese Zusammensetzung und der rasche Einbezug von Schlüsselpersonen aus der Linie und der Enduser, erlaubte gemäss einem Interviewten die Entstehung eines WIR-Gefühls, das aus seiner Sicht noch heute besteht. Das noch bestehende WIR-Gefühl und der Umstand, dass die Inputs der mitwirkenden Personen ernst genommen und wenn nötig umgesetzt wurden, zeigen die grosse Identifikation mit dem Projekt, die in den Projektgremien entstand. Die interviewten Personen, die nicht an der Projektorganisation beteiligt waren, gaben jedoch als Rückmeldung, dass sich die einzelnen Teammitglieder nicht ganz im Klaren waren, welche Aufgaben, bspw. in der Kommunikation, sie gegenüber Kollegen und Vorgesetzten wahrzunehmen hatten.

Mehrere Personen sagten anlässlich der Interviews, dass regelmässig und zeitgerecht informiert wurde. Niemand hatte das Gefühl, nicht genügend im Bild zu sein, obwohl die Meisten die Meinung vertreten, dass der Grossteil der Mitarbeitende eher wenig Information hatte. Anscheinend war es den Endusern aber gerade recht so, es kam jedenfalls aus Sicht der interviewten Personen nicht das Gefühl auf, über zu wenig Information zu verfügen. Die Meisten schienen der Projektorganisation zu vertrauen und waren der Ansicht „mal schauen...“, „es wird schon klappen“.

Auf die Frage, wie die interviewten Personen die Stimmung in ihrem Arbeitsumfeld gegenüber Veränderungen wahrnehmen, wurde meist als Antwort gegeben, dass die Bereitschaft sich auf Veränderungen einzustellen, grundsätzlich vorhanden ist. Diese durchschnittliche Bereitschaft wird häufig mit den Fragen gekoppelt „muss es wirklich sein?“ „brauchen wir wirklich ein solches System?“. Eine Person machte den Vergleich mit dem Privatleben: im Privatleben kann jeder selber entscheiden, ob er das neueste Tool oder Gerät will. Im Arbeitsumfeld sehen sich die Meisten gezwungen, eine Neuerung mitzumachen. Da ist die Motivation von Anfang an weniger gegeben. Erschwerend für solche Projekte sind die unterschiedlichen Affinitäten der Personen gegenüber der Technik. Eine befragte Person, die heute intensiver als manch anderer mit GEVER arbeitet, gab als Antwort, dass sie wusste, dass die elektronischen Prozesse mit GEVER kommen würden; war aus diesem Umstand heraus bereits motiviert, eine aktive Rolle einzunehmen. Diese aktive Rolle erlaubte ihr mitzuwirken und dafür zu sorgen, dass ihre Interessen einfliessen und somit möglichst optimal eingesetzt würde. Dieselbe Person räumte ein, mit zunehmendem Einbezug und zunehmender Verantwortung auch die Freude an der Projektarbeit gewonnen zu haben. Die Rückmeldung, sich nicht an einen Change mit diesem Ausmass erinnern zu können, zeigen auf, dass das BJ ein Amt ist, das Neuerungen zuerst prüft und erst wenn sie sinnvoll oder notwendig sind, tatsächlich umsetzt.

Auch die konstruktive Zusammenarbeit mit der Projektleitung wurde hervorgehoben. Mitarbeitende, die Anliegen und Anpassungsvorschläge eingebracht haben, fühlten sich ernst genommen. Positiv bewertet haben die Interviewten die zuverlässige Rückmeldung der Projekt-

leitung zu den eingebrachten Anliegen. Sämtliche Anliegen wurden seriös geprüft, wo nötig mit den Ansprechpersonen im Departement oder beim Leistungserbringer abgeklärt. Niemand hatte das Gefühl, die Vorschläge würden nicht analysiert oder ohne Begründung verworfen. Eine Person gab zu Protokoll, dass sie sich nicht erinnern könnte, dass Anliegen plötzlich anders umgesetzt worden wären, als von der Projektleitung rückgemeldet. Dieses Vorgehen hat das Vertrauen in die Projektorganisation und damit auch deren Verhandlungsposition gestärkt.

Wie bereits unter Kommunikation erwähnt, war die Dimension des Projekts vielen unklar. Dadurch herrschte im Amt vor der Einführungsphase grösstenteils Ruhe. Gemäss mehreren befragten Personen gab es natürlich auch kritische oder zynische Stimmen, wie „GEVER bleibt nicht lange...“ „nach einem halben Jahr ist das Ganze am Boden und wir arbeiten wie früher...“. Ebenfalls gab es während der Projektphase diverse negative Schlagzeilen in den Medien zur Einführung von GEVER in anderen Bundesämtern. Diese Situation war willkommener Zündstoff für diese kritischen Stimmen. Hier wird bemängelt, dass weder die Projektleitung noch der Auftraggeber es für nötig hielten, darauf zu reagieren. Ob eine Reaktion diese kritische Stimmen tatsächlich zum Schweigen oder positivem Denken animiert hätte, oder ob genau dieser Entscheid, die Gerüchteküche zu ignorieren zum Erfolg geführt hat, kann nur schwer abgeschätzt werden.

Beim Einführungszeitpunkt waren die Registratoren überfordert und hätten sich mehr personellen Ressourcen aber auch vorgängig mehr Zeit gewünscht, um sich mit dem neuen System bekanntzumachen. Der Auftraggeber würde gerade für diese Periode sowohl bei der Projektleitung wie auch bei der Registratur künftig mehr Ressourcen einplanen. Alle erlebten die Einführung als stressig aber gut organisiert, da keine grösseren Pannen aufkamen. Chaos herrschte nicht, zumindest nicht bei der Projektleitung und den Floorwalker. Bei den Mitarbeitenden brach gemäss mehreren interviewten Personen hingegen erst jetzt richtig das Chaos aus, da diese erst zu diesem Zeitpunkt realisierten, was GEVER genau bedeutet. In diesem Zusammenhang sehr geschätzt und als besonders unterstützend wurden die Floorwalker bezeichnet, die an Ort und Stelle sofort Fragen beantworteten und Unsicherheiten klären konnten. Sie haben die bei gewissen Mitarbeitenden ausgebrochene Panik aufgefangen. Auch waren die Floorwalker eineinhalb Monate lang jeden Tag im Einsatz, um jeden Fachbereich zu betreuen und auch ab und zu einmal in einem besonders belasteten Büro, bspw. bei den Sekretariaten, vorbeizuschauen. Auch geschätzt wurden die sogenannten Fragestunden, die jeweils aufgrund der offenen Fragen gezielt angeboten wurden und so die Möglichkeit boten, gewisse Lücken auch später noch aufzuholen.

In den Interviews wurde die Frage der Mehrsprachigkeit nicht speziell behandelt, da für die gemischtsprachige Projektleitung immer klar war, dass sowohl die Schulungsunterlagen wie auch die Schulungen oder die Systemoberfläche in französischer Sprache zur Verfügung stehen müssen. Das BJ ist bis heute das einzige Amt im Departement, das GEVER mit der französischen Systemoberfläche im Einsatz hat. Dieser Faktor kann auch als begünstigend für den

Change gewirkt haben, da die Basis für die Akzeptanz bei doch einem Drittel der BJ-Mitarbeitenden so geschaffen werden konnte.

Eine befragte Person unterstrich, dass die Projektleitung sich schon ganz am Anfang des Projektes viele Gedanken gemacht hat, wer „ein Bremser“ sein könnte und wer „bearbeitet“ werden müsste. Auch wurde viel diskutiert, wer näher an das Projekt herangezogen werden könnte und wie die Ressourcen dieser Personen für das Projekt gewinnbringend genutzt werden könnten. Diese Aussage spiegelt sich auch in einer anderen Aussage wieder, in der die Projektleitung bereits in der Entstehungsphase das Thema Information grossgeschrieben hatte.

Doch wie wurde der Change kommunikativ unterstützt? Die interviewten Personen, die nicht Teil der Projektleitung waren, konnten anhand einer aus der Fachliteratur entnommenen Auswahl an unterstützenden Massnahmen bewerten, ob die vorgeschlagenen Massnahmen...

- ...eingesetzt und nützlich
 - ...eingesetzt und nicht nützlich waren
- beziehungsweise
- ...nicht eingesetzt aber nützlich und
 - ...nicht eingesetzt aber auch nicht nützlich gewesen wären.

Fünf Personen haben wir gebeten, die Massnahmen in ein Raster einzutragen. Die Resultate dieser nicht repräsentativen Umfrage sind in nachstehender Abbildung 15 zusammengefasst und geben einen Einblick auf mögliches Verbesserungspotenzial.

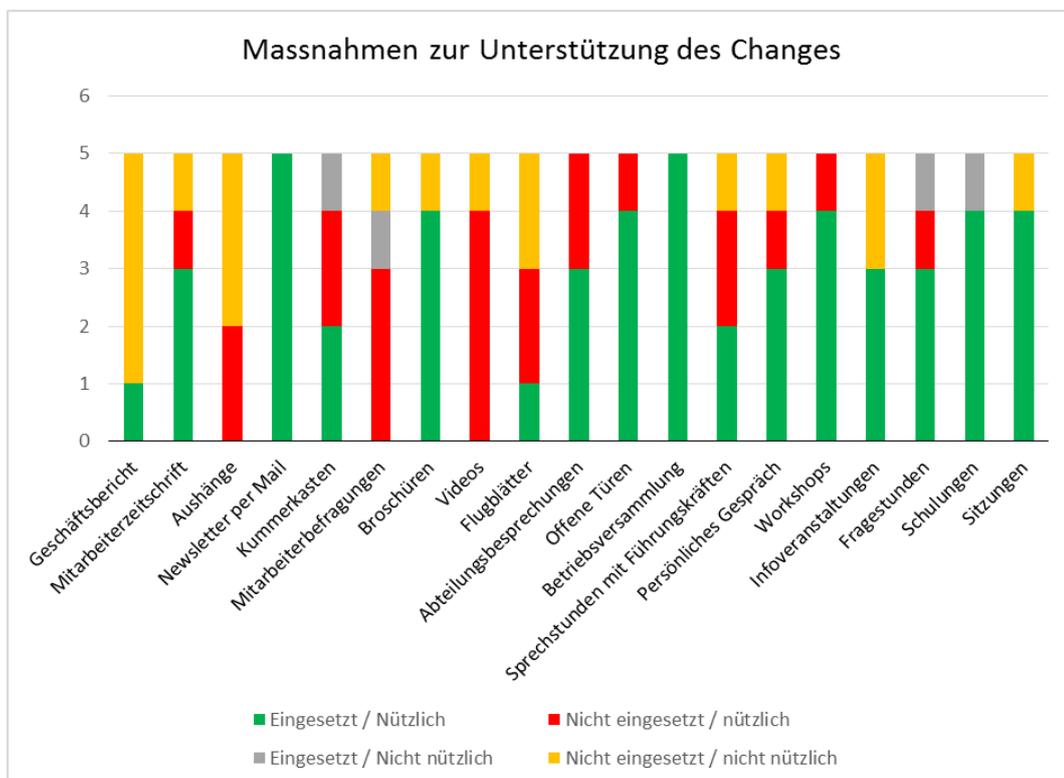


Abbildung 15: Massnahmen zur Unterstützung des Changes

Der Fokus bei der Auswertung dieser Rückmeldung kann zunächst auf die roten und grünen Balken gesetzt werden. Die grünen Balken definieren die Massnahmen, die sowohl eingesetzt als auch aus Sicht der Befragten nützlich waren. Die **Newsletter** und **Betriebsversammlung** wurden von allen als eingesetzt und nützlich betrachtet. Diese Massnahmen gehören zur Amtskultur und werden anlässlich von zukünftigen Changes, die die gesamte Belegschaft betreffen, wieder zum Einsatz kommen. Anlässlich der Interviews konnte sich die Mehrheit daran erinnern, dass gerade anlässlich der Betriebsversammlungen sowohl der Auftraggeber als auch die Projektleiterin über das Projekt informierte. An Aussagen des Auftraggebers konnten sich nur noch die Wenigsten erinnern, wussten aber noch, dass die Message jeweils war „wir werden GEVER einführen und wir werden es so einführen, dass es dann auch funktioniert und benutzt wird“. Somit war die Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitenden und der Projektleitung unmissverständlich und klar.

Weitere eingesetzte und als für nützlich befundene Massnahmen bildeten gemäss vier von fünf Personen die **Broschüren** (darunter wurden mehrheitlich die BJ-eigenen Schulungshandbücher subsummiert), **offene Türen**, **Workshops**, **Schulungen** und die **Sitzungen**. Die Broschüren wurden insbesondere deshalb als nützlich erachtet, als sie die vorher zur Verfügung stehenden, aber zu wenig aussagekräftigen, Handbücher sinnvoll und amtsspezifisch ergänzt haben. Die Schulungen wurden sehr geschätzt, wenn auch der Hauptkritikpunkt war, dass sie zeitlich teilweise zu weit weg vom Einführungszeitpunkt stattfanden. Eine unmittelbare Anwendung des Gelernten war demzufolge nicht möglich. Eine Massnahme für die Zukunft ist sicher, diesem Punkt mehr Beachtung zu schenken und nach Möglichkeit bspw. durch Einbezug in die Vortests des Systems oder knapper angesetzte Schulungstermine. Damit die Schulungstermine kurz vor der Einführung stattfinden können, müssten zusätzliche Projektmitglieder dafür eingesetzt werden, damit die Personen des Kernteams genug Ressourcen haben um daneben das Projekt noch voranzutreiben.

Weniger häufig genannt, aber immer noch als nützlich und eingesetzt aufgelistet waren die **Mitarbeiterzeitschrift**, **Abteilungsbesprechungen**, das **persönliche Gespräch**, die **Informationsveranstaltungen** und **Fragestunden**. Aufgrund dessen, dass die meisten Linienvorgesetzten eine abwartende Haltung gegenüber dem Projekt einnahmen, fanden in den Fachbereichen nur wenige Diskussionen über GEVER statt. Wobei zwei Personen die Meinung vertraten, dass die Abteilungsbesprechungen wohl nicht nützlich gewesen wären. Die Fragestunden standen allen offen und fanden an unterschiedlichen Zeiten und Wochentagen statt. Bei der Durchführung wurde festgestellt, dass diese vor allem von Personen besucht wurden, die viel mit GEVER arbeiteten und sich so Tipps und Tricks abholen wollten. Dieses Gefäss der Nachschulung wird auch künftig wieder angeboten, es liegt jedoch in der Verantwortung des Einzelnen, davon Gebrauch zu machen oder nicht.

Die restlichen wenigen Nennungen zu „eingesetzt / nützlich“ waren der **Geschäftsbericht**, **Kummerkasten**, **Flugblätter** und **Sprechstunden mit den Vorgesetzten**. Letztere lediglich im Rahmen der zweimal im Jahr stattfindenden Mitarbeitergespräche. Eine offensivere Vorgehensweise wurde nicht als zwingend nötig betrachtet, da GEVER schlussendlich doch nur

ein Arbeitsinstrument ist. Ein amtspezifischer Geschäftsbericht wird als wenig sinnvoll und aus Sicht der Befragten als nicht umgesetzt benannt. Einen solchen gibt es in der Tat nicht, ebenso wenig wurden Flugblätter verteilt oder ein Kummerkasten eingerichtet. Im BJ wird eine offene Kommunikation gepflegt, wo Anliegen sachlich und offen eingebracht werden können. Es kam im Verlauf des Projekts auch zu keinen Sabotageversuchen, weshalb eine anonyme Kommunikation als nicht notwendig erachtet wurde.

Das grösste Optimierungspotenzial findet sich in der Kategorie „nützlich aber nicht eingesetzt“. Hier sind aus Sicht der Befragten **Videos** und eine **Mitarbeiterbefragung** bemängelt worden. Wobei die Befragten sich im gleichen Zug überlegten, ob eine Befragung tatsächlich einen Mehrwert gebracht oder aber nicht umgekehrt gerade für mehr Verwirrung und Unsicherheit gesorgt hätte. Videos wären rückblickend eine wertvolle Ergänzung zum Handbuch und vorwiegend aufgrund der Benutzerunfreundlichkeit des Systems eine grosse Hilfe gewesen. Bei den **Aushängen** teilen sich die Meinungen, und die Frage nach deren gewünschtem Inhalt kann ebenfalls nicht abschliessend beantwortet werden.

Das Projekt wurde völlig unabhängig von der 5-Säulen-Identität nach Petzold geplant und geführt. Das Changemanagement ist eher intuitiv bei den verschiedenen Erfolgsfaktoren eingeflossen. Es war klar, dass das Projekt nicht im stillen Kämmerlein geführt und die Enduser am Tag X mit der Einführung eines neuen Systems konfrontiert würden. Offensichtlich haben hier die Unternehmenskultur und die im BJ gelebten Werte stark die Projektplanung und -umsetzung beeinflusst.

Die Interviewten empfinden die Unterstützung der Vorgesetzten als hilfreich und notwendig bei der Bewältigung eines Changes. Doch diese Unterstützung wird stark bemängelt. Ein befragter Vorgesetzter beschrieb seine Rolle und Funktion folgendermassen: „wenn etwas unausweichlich ist, ist es besser, mitzumachen und mitzugestalten, als eine Abwehrhaltung einzunehmen“. Dank dieser Haltung konnte er bei einigen Leuten in seinem Umfeld das Interesse und eine positive Stimmung für das Projekt wecken. Weiter vertritt er die Ansicht, „es sei auch die Aufgabe eines Vorgesetzten, die Mitarbeitenden zu motivieren und nicht zu frustrieren mit einer negativen Haltung“. Diese Haltung gehört zur erwartenden Professionalität eines Vorgesetzten. Ein Blick in den von ihm geleiteten Fachbereich zeigt, dass das System gerade in dieser Abteilung am Besten beherrscht wird, was die Vermutung der Interviewten unterstützt.

Die Einführung von GEVER hat zwar die Art und Weise der Geschäftsbearbeitung verändert, die Amtsstruktur erfuhr aber keine Reorganisation, die Unternehmenskultur hat sich soweit ersichtlich ebenso wenig verändert. Die Adaption der neuen Arbeitsweise ist bei den befragten Personen grundsätzlich problemlos erfolgt. Sie fanden sich rasch zurecht, hatten keine Angst bezüglich allfälliger Konsequenzen auf ihr Arbeitsgebiet und ihre Stelle. Es wurde aber von Anfang klar kommuniziert, dass die Einführung von GEVER nicht das Ziel eines Stellenabbaus verfolgt. Es wird festgestellt, dass gerade (Dienst-)jüngere weniger Mühe mit technologischen Neuerungen als (Dienst-)ältere bekunden.

Die Supportmitarbeitenden der Registratur stellen nach wie vor grosse Wissensunterschiede im Amt fest. Das liegt auch daran, dass nicht alle Fachbereiche gleich intensiv mit dem System arbeiten.

Die Frage nach der Rolle der **Change Agents** hat viele etwas überrascht, weil dieser Begriff ihnen nicht geläufig war. Grundsätzlich gab es Change Agents, diese Funktion wurde aber nicht bewusst eingesetzt oder übernommen, sondern ergab sich aus der Situation heraus. Dementsprechend vielfältig waren auch die Antworten der Befragten. Meist handelt es sich bei den genannten Change Agents um Mitglieder des Kernteams, des Projektteams, die Sekretariate oder um die eingesetzten Floorwalker.

In der Registratur wäre statt eines Change Agents ein „übergeordneter, erfahrener“ Support hilfreich gewesen. Dies war aber nicht möglich, da sich das BJ mit der Breite der Einführung von GEVER in einer „Pionierrolle“ befand. Sehr wohl hätte ein systemspezifischer Support durch die Systemfirma angeboten werden können. Damit wären aber die - für den Change wichtigen - Bundesspezifika nicht abgedeckt gewesen. Alle sind aber der Meinung, dass Change Agents sehr wertvolle Arbeit leisten. Dank ihnen konnten Schwierigkeiten, Probleme und Anpassungsbedürfnisse angegangen werden, und diese wurden entsprechend dort, wo die Entscheide gefällt wurden, das heisst im Kernteam, auch berücksichtigt. Die Wahrnehmung war, dass jede Bezugsperson (je nach befragte Person eben eine andere), die eingebrachten Anliegen entgegennahm und wo nötig weiterleitete. Auf jedes Anliegen folgte eine Rückmeldung über die Machbarkeit der Umsetzung. Die Seriosität der Bearbeitung von Anliegen bzw. das Ernstnehmen des Gegenübers wird anlässlich des nun durchgeführten Releasewechsels nochmals ersichtlich, wo Anliegen, die bei der Einführung von GEVER nicht berücksichtigt werden konnten, momentan beim Releasewechsel Rechnung getragen wird.

Eine bessere Kommunikation über jeweilige Rollenträger und deren Funktion ist eine Massnahme, die in künftigen Vorhaben berücksichtigt werden sollte.

Die grösste Unsicherheit bezüglich GEVER und der daraus resultierenden Veränderungen bestanden in der Registratur. Deshalb gab es eine ängstliche, besorgte Stimmung, das neue System nicht bedienen und die Veränderung nicht bewältigen zu können. Denn gerade für diese Personen fand ein Weltwechsel statt, welcher sie während der Einföhrungsphase auch vor eine grosse Herausforderung gestellt hat. Einige Mitarbeitende konnten die Menge an Veränderung selbst nicht mehr bewältigen. Der Auftraggeber und die Projektleitung haben diese Auswirkungen erkannt, so dass die betroffenen Mitarbeitenden über eine Zeitspanne von knapp eineinhalb Jahren mit Zwischenzielen, Fördergesprächen und gezielter Förderung von Fachkenntnissen unterstützt und eng begleitet wurden. So wurden sie mit dem notwendigen Wissen ausgestattet, mit einem GEVER-System arbeiten zu können. Je mehr Funktionalitäten des Systems richtig bedient werden konnten, desto mehr Ruhe und Sicherheit ist in der Abteilung eingekehrt. Festzustellen, dass sie den Change schaffen, stärkte das Selbstvertrauen. Heute können sie sich nicht mehr vorstellen, ohne GEVER zu arbeiten.

Die Aufgaben der Registratur haben sich sehr verändert. Sie sind anspruchsvoller geworden, aber die Freude, eine abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit nachgehen zu können,

überwiegt heute zweifellos. Aus der Einführung von GEVER sollte mitgenommen werden, dass allfällige notwendige Förderungsmassnahmen möglichst früh und gezielt anzugehen sind. Eine Förderungsmassnahme darf für die Mitarbeitenden keinesfalls demotivierend oder blossstellend sein, sondern soll ihnen helfen, die Menge an Neuem zu strukturieren und sich das notwendige Wissen dafür anzueignen.

Die Stellenbeschreibungen erfuhren mit Ausnahme der Registratur keine Veränderung. Dort war eine Anpassung unumgänglich und sollte vereinheitlicht auch auf Departementsebene angegangen werden. Allenfalls müsste geprüft werden, inwiefern die Stellenbeschreibungen des Sekretariatspersonals anzupassen ist. Die Einstufung der Lohnklasse zeigt auch ein gewisses Mass an Wertschätzung, auch wenn sich diese meist nicht in der regulären Lohnauszahlung bemerkbar macht. In der Registratur gibt es dort Einiges an Optimierungspotenzial. Die Einstufung auf Sachbearbeiterebene wird als korrekt bewertet. Hingegen ist bei der mittleren und oberen Stufe der Registratur, namentlich dem GEVER-Spezialist, Stellvertreter und Chef, die aus Fachsicht gerechtfertigte Einstufung noch nicht erreicht. Auch hier macht sich das Pionierphänomen bemerkbar, da sich die Funktion des Registrators durch die Einführung von GEVER im BJ stark verändert hat, dies aber bei anderen Ämtern nicht der Fall ist. Da die Stellenbewertungen durch das Departement anhand von Referenzfunktionen vorgenommen werden, ergibt sich hier eine deutliche Diskrepanz zwischen Bewertung und der tatsächlich ausgeführten Arbeit. Dies führt auch zu Rekrutierungsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Wo früher in der Registratur schwächere Personen im Rahmen einer Wiedereingliederung beschäftigt werden konnten, müssen heute Fachspezialisten rekrutiert werden, die sich aber auch nur auf Stellen mit entsprechenden Lohnklassen bewerben.

Weiter hat die flächendeckende Einführung von GEVER neue Möglichkeiten in der Arbeitsorganisation erschlossen. Die Teilzeitarbeit ist im BJ schon länger eingeführt bzw. mit rund 56% vorherrschend. Sie erlaubt eine optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf und wird seitens BJ unterstützt. Dank GEVER können nun die Mitarbeitenden unter gewissen organisatorischen Rahmenbedingungen im BJ und zu Hause noch flexibler und vor allem ohne Transport von Dossiers die Arbeit erledigen. Seit der Einführung von GEVER stellen wir eine Erhöhung der Anträge auf eine entsprechende IT-Infrastruktur, wie Laptops mit VPN-Zugriff, fest.

6 Schlussfazit

Die Einführung von GEVER war ein Projekt, das bis in alle Ebenen der Geschäftstätigkeit des Amtes eine Veränderung bewirkt hat, indem für alle Mitarbeitenden ein neues Arbeitsinstrument zur Bearbeitung und Ablage ihrer Dokumente vorgegeben wurde. Das Projekt wird von allen befragten Personen als erfolgreich bezeichnet und trotzdem gibt es, wie bei allen durchgeführten Projekten und Changes, immer ein gewisses Mass an Optimierungspotenzial für nachfolgende Projekte. Diese Arbeit geht im Wesentlichen zwei Leitfragen nach, die die Autorinnen in dieser Arbeit stets begleitet haben und die jetzt beantwortet werden sollen.

- Welche Voraussetzungen, Entscheide und Faktoren führen zu einem erfolgreichen Projektabschluss?
- Haben sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden durch die Einführung von GEVER verändert und wie kann der Veränderungsprozess unterstützt werden?

Die Interviews ergeben ein klares Bild, welche Faktoren ausschlaggebend waren, um das Projekt erfolgreich durchzuführen.

Grundsätzlich boten die Voraussetzungen, die das BJ als Amt mit sich brachte, eine gute **Ausgangslage**, um ein System wie GEVER einzuführen. Das BJ bearbeitet Geschäftstypen, die sich sehr homogen zeigen und deren Prozesse durch die Bundeskanzlei bereits zu grossen Teilen vorgegeben waren. Diese liessen sich auch innerhalb des Amtes gut strukturieren. Während des Projekts wurden die **Geschäftsprozesse** dennoch gestrafft und optimiert und es wurden nach Möglichkeit keine Sonderlösungen und Extrawünsche der Fachbereiche umgesetzt. Dank der **Unterstützung**, die das Projekt durch die Direktion erhielt, konnten diese neuen Standardprozesse auch so umgesetzt und bis heute beibehalten werden. Trotz dieser eher restriktiven Haltung wurde die Einführung der verschiedenen Geschäftsarten pragmatisch und mit Einbezug der betroffenen Fachbereiche und Mitarbeitenden vollzogen und wo es nicht sinnvoll war, auf die Einführung eines elektronischen Prozesses verzichtet. Das Vertrauen, das die Direktion und auch der Projektauftraggeber in das Projekt gelegt haben, zeigt sich vor allem darin, dass die Entscheidkompetenz für alle Fragen an das Kernteam delegiert wurde. Dadurch wurden kurze Entscheidungswege ermöglicht, und dringend notwendige Anpassungen konnten so ohne viel Aufwand und zeitnah realisiert werden. Diese Art der Entscheidungsfindung wurde im BJ das erste Mal in dieser Form umgesetzt und zeigt sich als voller Erfolg. Der Projektauftraggeber bestätigte in seinem Interview, dass dies auch in künftigen Projekten so umgesetzt werden soll.

Ebenfalls ist sich das BJ gewohnt, Bundesratsbeschlüsse umzusetzen; es hat durch seine Querschnittsfunktion viel Kontakt mit verschiedenen Geschäften, die eine Veränderung verlangen und mit sich bringen. Auch war förderlich, dass die Umstellung von einer Arbeitsweise auf dem Laufwerk, mit einem Masterdossier auf Papier, auf ein neues elektronisches Sy-

stem erfolgen konnte und kaum Fachapplikationen existieren, in denen ebenfalls geschäftsrelevante Daten bearbeitet werden müssen.

Durch die eher kleine Grösse des Amtes konnte eine koordinierbare und überschaubare **Projektorganisation** gebildet werden, die nahe an den Mitarbeitenden bleiben konnte. Jedoch gibt es deutliches Optimierungspotenzial bei der **Kommunikation** aus dieser Organisation heraus. Die Rolle als Kommunikatoren bzw. Change Agents wurden einerseits den Mitgliedern der Projektorganisation aber allen Mitarbeitenden zu wenig vermittelt. Ebenfalls wird klar, dass die Kommunikation an sich zu wenig geplant durchgeführt wurde mit der Folge, dass vielen Beteiligten nicht klar war, was sie an wen weitergeben dürfen. Dies führte dazu, dass die Tragweite des Changes für die betroffenen Mitarbeitenden nicht klar war und dementsprechend beim Zeitpunkt der Einführung viel Support benötigt wurde. Die grosse Herausforderung bei der Kommunikation ist, nur so viel und adressatengerecht zu kommunizieren, dass sich die Mitarbeitenden nicht beübt fühlten und dadurch keine zusätzliche Verunsicherung und Angst aufkommt.

Die Benutzerakzeptanz ist ein ausschlaggebender Faktor, um die Mitarbeitenden zu überzeugen, mit dem neuen System zu arbeiten, wenn diese nicht durch Zwang dazu gebracht werden sollen, was ja in den seltensten Fällen das Ziel sein kann. Die Benutzerakzeptanz wird in der Fachliteratur nicht als Erfolgsfaktor aufgeführt, was doch sehr überrascht, da zufriedene Benutzer das System auch einsetzen werden. Jedoch hat jeder der Erfolgsfaktoren indirekt zum Ziel, die Akzeptanz bei den Benutzern zu fördern. Wichtig ist hier, dass das eingeführte System so rasch als möglich stabil läuft, dass es möglichst keine oder wenige Systemabstürze und keine Datenverluste gibt und dass das System möglichst benutzerfreundlich bedienbar ist. Hier hat das eingesetzte Produkt einigen Optimierungsbedarf. Es wird als grundsätzlich benutzerUNfreundlich bezeichnet, da es zu viele Funktionalitäten und Felder zur Auswahl bietet, die jedoch kaum von einem Grossteil der Benutzer verwendet werden. Da das System nicht gewählt werden konnte, musste das Projekt dies über andere Massnahmen auffangen. Dabei war ein wichtiger Faktor die BJ-spezifisch durchgeführte Schulung, die den Mitarbeitenden und künftigen Benutzern des Systems nur die Funktionalitäten vermittelt haben, die sie effektiv für die Bearbeitung ihrer Geschäfte benötigen. Auch wurden alle Mitarbeitenden mit zwei Bildschirmen ausgestattet, die das Bearbeiten und Lesen von elektronischen Dokumenten vereinfachen. Ebenfalls übernimmt die Registratur einen Grossteil der administrativen Aufgaben, wie die Betitelung der Dokumente gemäss Namenskonvention, um die Mitarbeitenden in dieser Hinsicht soweit möglich zu entlasten.

Im Verlauf des Projekts wurde auch klar, dass die Sekretariate eine wichtige Funktion übernommen haben. Sie stehen als erste Ansprechstelle für ihren Fachbereich zur Verfügung und übernehmen viel Support. Dabei wurden diese offensichtlich ein wenig alleine gelassen und hätten sich gewünscht, eine spezifische Schulung zu erhalten, die sich nicht nur auf ihre Rolle „Sekretariat“ beschränkt hätte. Eine weitere Möglichkeit, das Know-How an dieser wichtigen Schnittstelle früher aufzubauen, wäre der frühe Einbezug der Sekretariate bspw. in die Testphase vor der Abnahme des Systems oder in die Definition der Geschäftsprozesse. Jedoch ist

auch hier ausschlaggebend, die richtigen Personen mitzunehmen. Es eignen sich nicht alle Personen gleich gut, um sich nicht von aufgefundenen Fehlern und Fehlfunktionalitäten verwirren zu lassen, die in einem so frühen Stadium des Projektes noch auftauchen. Ein weiterer Faktor, der für die Benutzerakzeptanz ausschlaggebend sein kann, ist die Mehrsprachigkeit des Systems und der Projektmassnahmen. In einem Amt wie dem BJ, wo fast ein Drittel französischsprachig ist, darf dieser Aspekt nicht unterschätzt werden.

Grosses Verbesserungspotenzial zeigt sich bei den **Ressourcen** für den Support und während der Einführungsphase für den Fachbereich Schriftgut- und Geschäftsverwaltung, der die Aufgabe der Zentralregistratur übernommen hat. Dort waren deutlich zu wenige Ressourcen bereitgestellt worden, und eine Entlastung in der Registratur wäre dringend notwendig gewesen. Dies zeigt sich auch in der viel besseren Qualität der Arbeit, die in der Registratur geleistet wird, seit dieser Fachbereich durch fast eineinhalb Vollstellen aufgestockt wurde. Der Know-How-Aufbau konnte erst geschehen, als es wieder Leerphasen gab, in denen sich die Registratur intensiv mit dem System befassen konnte. Unterstützend wurden die Mitarbeitenden der Registratur mit Einzelzielen gefördert, die jeweils nach einem bestimmten Zeitraum gemeinsam besprochen und durch neue Ziele ersetzt wurden. Dadurch konnten sich die Registratoren auf einen Teil der Funktionalitäten fokussieren und das Know-How gezielt aufbauen.

Der **Support** war vor allem in der Einführungsphase sehr intensiv und wurde teilweise vom Projektauftraggeber in seinem Umfang unterschätzt. Während eineinhalb Monaten waren die Projektleitung und eine externe Person jeden Tag mit diversen Supportfällen komplett aus- und teilweise überlastet. Hier müsste bei einem zukünftigen Projekt mit einem ähnlichen Umfang von Anfang an mehr Ressourcen eingeplant werden.

Ausschlaggebend für einen längerfristigen Erfolg des Projekts und für einen schnellen Abschluss des Changes ist, rasch Ruhe einkehren zu lassen und die eingeführten Prozesse nicht bei kleinsten Rückmeldungen wieder anzupassen. Ebenfalls braucht es eine saubere Übergabe an den Betrieb und eine benutzernahe Supportorganisation, die auch die Geschäftsprozesse kennt und nicht nur Systemwissen besitzt. Dies wurde im BJ durch die Übergabe des Supports an die Zentralregistratur sichergestellt, die heute die Funktion eines Kompetenzzentrums für GEVER übernimmt.

Die Einstellung zu Neuerungen ist im BJ grundsätzlich vorhanden, und der bestehende Zusammenhalt bzw. die gelebte Zusammenarbeit trägt wesentlich dazu bei, dass grosse Projekte wie die Einführung von GEVER erfolgreich durchgeführt werden können. Nach zwei Jahren Betrieb ist nach wie vor von einem WIR-Gefühl die Rede, was nicht selbstverständlich ist. Dieses Gefühl entstand nicht zuletzt dank der professionellen und mitarbeiternahen Projektorganisation, wobei auch die richtigen Personen ins Projekt einbezogen wurden. Die Grösse der Veränderung ist je nach Mitarbeitergruppe unterschiedlich ausgefallen. Für die Meisten war es nur ein neues Arbeitsinstrument. Anders für die Registraturmitarbeiter und die Sekretariate. Hier wären bei einem zukünftigen Projekt mehr Ressourcen zu berücksichtigen, um eine allfällige fachliche oder zeitliche Überforderung zu vermeiden.

Das Ausmass des Changes wurde zu Beginn nicht erkannt. Der Grund für diese Fehleinschätzung kann darin liegen, dass die Projektmitarbeitenden sich ihrer Rolle als Kommunikatoren zu wenig bewusst waren. Es ist empfehlenswert in künftigen Projekten diese Aufgabe konkret zuzuweisen und die Projektmitarbeitenden zu ermuntern, aktiv in den Fachbereichen über das Projekt zu sprechen und konkrete Probleme und zu erwartende Veränderungen anzusprechen. Eine aktive Kommunikation kann das Bewusstsein für die Grösse des Changes bei den Mitarbeitenden schaffen, eine frühzeitige Diskussion ermöglichen und dementsprechend bei Einführungszeitpunkt die Umstellung auf die neue Arbeitsweise erleichtern.

Obwohl kein eigentlicher Changemanagement-Plan aufgezogen wurde, sind unterstützende Massnahmen im Projekt mehrheitlich intuitiv und effektiv umgesetzt worden. Der Change ist heute ohne grösseren negativen Effekte abgeschlossen.

7 Literaturverzeichnis

- Ahmad, M. M., & Pinedo Cuenca, R. (28. Mai 2012). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, S. 104-111.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning; A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, S. 253-364.
- Barnert, M. (2012). *Die personale Dimension der Projektarbeit*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Bundesamt für Justiz [BJ]. (5. August 2014). *Bundesamt für Justiz*. Abgerufen am 13. August 2014 von <https://www.bj.admin.ch/content/dam/data/bj/ueberuns/organisation/organigramm-d.pdf>
- Bundesamt für Justiz [BJ]. (21. November 2014). *Bundesamt für Justiz. Auftrag*. Von <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/ueberuns/auftrag.html> abgerufen
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (5. Oktober 2014). *Arbeitsmarktindikatoren 2014*. (B. f. Statistik, Hrsg.) Abgerufen am 5. Oktober 2014 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/22/publ.html?publicationID=5667>.
- Capgemini. (2005). *Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends*.
- Cherbuin, A. (16. Februar 2010). Antrag zum Entscheid. Projet DigiReg (introduction du GEVER). Bern.
- Cherbuin, A. (23. März 2010). Proposition de projet. Bern.
- Collm, A., & Schedler, K. (2008). *Chancen statt Risiken. Lernen aus Fehlern und Schwächen für den nachhaltigen Erfolg von IT-Projekten in der öffentlichen Verwaltung*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Deutsches Institut für Normung. (2009). *DIN 69901 - Projektmanagement*.
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (5. Juli 2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, S. 545-557.
- Etzel, H.-J., Heilmann, H., & Richter, R. (. (2000). *IT-Projektmanagement - Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- GEVER-Verordnung. (2012). *Verordnung über die elektronische Geschäftsverwaltung in der Bundesverwaltung vom 13. November 2012*.
- Gläser, J., & Grit, L. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*.
- Huber, A., Kuhnt, B., & Diener, M. (2011). *Projektmanagement. Erfolgreicher Umgang mit Soft Factors*. Zürich: VDF.

- Informatikstrategieorgan Bund [ISB]. (2005). *HERMES. Führen und Abwickeln von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik*. Bern: BBL.
- Jenny, B. (1998). *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Kessler, H., & Winkelhofer, G. (2004). *Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten* (4. Ausg.). Berlin: Springer.
- Lippmann, E. (2013). *Identität im Zeitalter des Chamäleons*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.
- Markus, L. M., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (Heft 15 2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, S. 245-265.
- Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie. Problemstellung-Modelle-Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mieg, H. A., & Näf, M. (2005). *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*. Zürich: ETH.
- Olfert, K. (2012). *Projektmanagement*. Herne: Kiehl.
- OV-EJPD. (1999). *Organisationsverordnung für das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement vom 17. November 1999*.
- Programmleitung GEVER EJPD. (12. April 2009). *Organisationsvorschriften GEVER EJPD*. Bern.
- Promberger, K., Janko, W., & Ihle, C. (2008). *Evaluierung von öffentlichen IT-Investitionen. Modelle und Methoden zur Messung des Erfolgs von Informationssystemen in der öffentlichen Verwaltung*. Wien: Neuer wissenschaftlicher Verlag.
- PWC. (5. Oktober 2014). [www.pwc.de](http://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/change-management.jhtml). Von <http://www.pwc.de/de/strategie-organisation-prozesse-systeme/change-management.jhtml> abgerufen
- Sager, F. (2014). *Das Verhältnis von Verwaltung und Politik*. Bern.
- Schär, D. (13. November 2013). *Projektabschlussbericht*. Bern.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation*. München: Vahlen.
- Schweizerische Bundeskanzlei [BK]. (7. November 2012). *Schweizerische Bundeskanzlei*. Abgerufen am 11. August 2014 von GEVER Bund. Vision: <http://www.bk.admin.ch/themen/04609/07563/07565/index.html?lang=de>
- The Standish Group. (2013). *CHAOS Manifesto 2013. Think Big, Act Small*.
- Vahs, D. (2007). *Organisation Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

- Voegel, S. A. (2011). *Organisation im Wandel. Methodologische und methodische Rekonstruktion der Veränderung von Organisationen und deren Implikationen für geplante organisatorische Veränderungen*. St. Gallen.
- Wack, J. (2007). *Risikomanagement für IT-Projekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Welti, N. (1999). *Successful SAP R/3 Implementation. Practical management of ERP projects*. Addison Wesley.

8 Anhang

Die transkribierten Interviews werden aus Datenschutzgründen der publizierten Arbeit nicht beigelegt.

9 Selbständigkeitserklärung

„Wir erklären hiermit, dass jeder von uns an dieser Arbeit mit selbstständigen Teilen beteiligt war. Wir erklären ferner, dass wir keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommen wurden, haben wir als solche kenntlich gemacht. Es ist uns bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ort und Datum

Cindy Hugi

Ort und Datum

Daniela Schär

10 Über die Autorinnen



Frau Cindy Hugi (1980) ist seit 2008 Personalchefin des Bundesamtes für Justiz (BJ). Seit 2010 nimmt sie zusätzlich die Leitung des HR-Bereichs des Schweizerischen Instituts für Rechtsvergleichung (SIR) in Lausanne wahr. Im BJ ist sie seit 2002 in diversen HR-Funktionen tätig.

Zu ihren Tätigkeiten gehören nebst der Führung eines Teams von qualifizierten HR-Spezialisten die Leitung des strategischen und operativen HR-Managements des BJ sowie des SIR inkl. der Beratung aller Anspruchsgruppen. Weiter ist sie verantwortlich für die Bewirtschaftung der Personal- sowie Aus- und Weiterbildungskredite.

Im Jahr 2010 absolvierte Cindy Hugi erfolgreich die Handelsschule in La Neuveville, ist bilingue F/D und schloss 2011 das Nachdiplomstudium zur Dipl. Personalleiterin NDS HF ab.

Adresse: Gantrischweg 3, 2554 Meisberg



Frau Daniela Schär (1985) arbeitet seit Juni 2012 als Adjunktin des Vizedirektors im Bundesamt für Justiz. Ihre Tätigkeiten umfassen die Leitung von Querschnittsprojekten, die Führungsunterstützung und Beratung des Vizedirektors Zentrale Dienste in Fragen konzeptioneller und organisatorischer Natur und die Koordination im Bereich Wissensmanagement und Informationsschutz.

Zuvor war sie fünf Jahre an der Universitätsbibliothek in Bern als Dienststellenleiterin für die Lesesäle und Wochenendaufsichten tätig. In den Jahren 2009 bis 2011 unterstützte sie als Assistentin die Bibliotheksleitung des Instituts für Exakte Wissenschaften an der Universität Bern.

Daniela Schär hat ihr Studium der Informationswissenschaften an der Fachhochschule für Wirtschaft und Technik in Chur (Bachelor of Science FHO) erfolgreich abgeschlossen.

Adresse: Bernstrasse 133, 3400 Burgdorf