

DTG: QRM-Bericht C per 1.10.2025

Qualitäts- und Risikomanagement-Bericht B per Stichtag vom 1. Oktober 2025
für das Projekt Digitale Transformation Gerichte BL



Gerichte des Kantons Basel-Landschaft

Gerichtsleitung
Roland Hofmann, Präsident (Projektauftraggeber DTG)
Bahnhofplatz 16
4410 Liestal

Version: Finale Version vom 20.11.2025
Verfasser: Alexander Colombi, CSP VRP (QRM DTG)
Status: An Projektauftraggeber zur Freigabe an GL-Sitzung vom 20.11.2025
Verteiler: Auftraggeber, Geschäftsleitung, Projektausschuss,
Projektleitung und interne QRM-Befragte.
Weitere auf Entscheid Auftraggeber.

Klassifizierung: für internen Gebrauch

CSP AG
St.Gallen | Bern | Zürich | Basel

Teufener Strasse 5
CH-9000 St.Gallen
Tel. +41 71 231 10 60
www.csp-ag.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Basisinformationen	5
2.1	Einleitung	5
2.2	Berichtsbasis	5
2.3	Legende	6
3	Projektentwicklung	7
3.1	Projektroadmap	7
3.2	Projektorganisation	7
3.3	Entwicklung seit letztem QRM-Bericht	8
4	Projektqualität	9
4.1	Umsetzung bisheriger Empfehlungen	9
4.2	Auftragsklarheit und Projektgovernance	10
4.3	Projektfortschritt	10
4.4	Leistungs- und Resultatqualität	12
4.5	Personalressourcen	13
4.6	Finanzressourcen	13
4.7	Lieferanten und Partnerorganisationen	14
4.8	Testing, Schulung und Einführung	15
4.9	Rechtsgrundlagen	15
4.10	Sicherheit	15
4.11	Kommunikation, Change und Kultur	15
5	Fokus Personal-Ressourcenmanagement	17
5.1	Auftrag und Prüfsystematik	17
5.2	Planung	18
5.3	Reservationen	18
5.4	Effizienz und Leistungskontrolle	19
5.5	Learnings	19
5.6	Finanzmittel für Personalressourcen	19
5.7	Ausblick	20
6	Risiken	21
6.1	Risiko-Management der PL	21
6.2	Top-Risiken für die nächsten 6 Monate	21
6.3	Erfolgschance des Projektes	22
7	Beilage: Abkürzungen	23

1 Zusammenfassung

Das Projekt «Digitale Transformation der Gerichte des Kantons Basel-Landschaft» (DTG) wurde nach vorgängigen Initialisierungsarbeiten am 29. August 2023 gestartet. Es ist zusammen mit HARMONJA der SID eines der kantonalen Vorreiter-Umsetzungsprojekte zur Digitalisierung der Schweizer Justiz.

Der vorliegende QRM-Bericht C per Stichtag 1.10.2025 belegt, dass sich das Projekt DTG in den letzten 6 Monaten wesentlich weiterentwickelt hat. Mit dem Wechsel zur neuen Co-Projektleitung wurden verschiedene Verbesserungsmassnahmen zur Projektgovernance und -struktur realisiert. Strategische Varianten zum Problemkreis Tribuna wurden erarbeitet und laufende Verhandlungen mit Deltalogic sind wieder vielversprechender. Die Pilotierung der Plattform wurde gestartet und die JAA-Pilotierung startet demnächst. Nötige gesetzliche Vorlagen sind in Vorbereitung. Die Co-PL optimiert aktuell die Personalressourcenplanung und die Projektdoku-Ablagen. Aufgrund verschiedener Verzögerungen ist eine Überarbeitung der Projektplanung angezeigt.

Seit dem letzten QRM-Bericht B (Stichtag 1.3.2025) wurden insgesamt 11 Empfehlungen vom QRM weiterverfolgt. Die Projektorganisation hat diese aktiv bearbeitet. Zum dritten QRM-Bericht C per Stichtag 1.10.2025 sind noch folgende 8 Empfehlungen offen und geeignet in Arbeit:

- A4 Beschaffungsplan erstellen
- A5 Dokumentation vervollständigen
- A11 ISDS nacharbeiten
- B13 Management Commitment stärken
- B14 Projekteinsatzplanung optimieren
- B15 Konzepte für Pilotierung/Einführung erstellen
- B17 Verhandlungen und Szenarien-Diskussion führen
- B18 Architektursichten professionalisieren

Trotz vielen guten Arbeiten sind Verbesserungsmassnahmen angezeigt. Der QRM hat folgende 11 neuen Empfehlungen formuliert:

- C19 Projektauftrag erneuern
- C20 Projektausschuss erweitern
- C21 Projektroadmap aktualisieren
- C22 Prozessresultate in Betrieb führen
- C23 HERMES praxisorientiert schulen
- C24 Ablagekonzept erstellen
- C25 Entlastung der Co-PL
- C27 Projektrollen klären
- C26 Unterjährige Finanzkompetenz definieren
- C27 Projektrollen aufzeigen
- C28 Periodisch Internfeedback einholen

Zum Fokusthema «Personal-Ressourcen-Management» hat die Co-PL nach den Sommerferien Stärkungsmassnahmen ausgearbeitet. Diese befinden sich bis Ende Jahr in Einführung. Der QRM beurteilt diese als gut und ergänzt sie mit folgenden zwei Empfehlungen:

- C29 Planung und Forecast einführen
- C30 Ressourcenmanagement leben

Obige Empfehlung C30 zeigt, dass noch nicht in allen Organisationseinheiten das nötige Verständnis für die Zusammenarbeit von Stammorganisation und Projektorganisation herrscht und dass die gegenseitige Abstimmung verbessert werden kann. Diese muss sich auch im Hinblick auf weitere Projekte in der Zukunft noch einspielen (z.B. neues Teilprojekt KI).

Die Co-PL pflegt ein taugliches Risiko-Management zuhanden der Steuerung. Dazu empfiehlt der QRM einzig formale Optimierungen (C31 Optimierung Risikotabelle).

Aus einer teilweise aussenstehenden Perspektive nennen die 10 QRM-Befragten folgende 4 Toprisiken für die nächsten sechs Monate (absteigende Reihenfolge):

1. Tribuna/Deltalogic ver-/behindert Vertrag oder Zusammenarbeit, verschwindet vom Markt oder liefert Produkte oder versprochene Leistungen nicht (für V3 oder V4)
2. Überlastete Co-PL und/oder zu wenige (befristete) Entlastungsressourcen für Schlüsselpersonen (in allen Org'einheiten)
3. Politischer oder legislativer Widerstand (national z.B. BEKJ-Verordnung oder kantonal Verzögerung von nötigen Gesetzesanpassungen) gegen Digitalisierung oder Veränderungen verzögern das Projekt
4. Nicht erfolgreiche Piloten (insbesondere Plattform) durch technische Probleme, geringe Transferanzahlen, keinen ersichtlichen Mehrwert oder nachteilige Prozessveränderungen

Insgesamt beurteilen die QRM-Befragten die Erfolgchance des Projektes um einen Punkt höher als vor 6 Monaten: Mit 8 von 10 Punkten ist die Zuversicht für den Erfolg von DTG weiterhin hoch.

Die Co-Projektleitenden haben den vorliegenden Bericht in Entwurfsform reviewt und nehmen wie folgt Stellung:

Die Co-Projektleitenden K. Campanini und O. Wirths waren im Erarbeitungsprozess der Iteration eingebunden und haben den vorliegenden Bericht im Entwurf gesichtet. Sie begrüssen die neuen Empfehlungen und werden diese unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen umsetzen.

Die QRM-Gesprächstermine für den nächsten QRM-Bericht D per Stichtag 1.4.2026 sind eingeladen. Der Projektauftraggeber hat den vorliegenden QRM-Bericht anlässlich der GL-Sitzung vom 20.11.2025 freigegeben. Das Fokusthema für die kommende Iteration D wurde auf «Überprüfung Dokumentations-Umfang (inkl. Planung und Status-Tracking) und Dokumentations-Ablagesystematik» festgelegt.

Der QRM dankt allen Beteiligten für die offene und gute Zusammenarbeit.

2 Basisinformationen

2.1 Einleitung

Mit dem Bundesgesetz über die Plattformen für die elektronische Kommunikation in der Justiz (BEKJ) konkretisiert sich das digitale Obligatorium. Die digitalen Entwicklungen eröffnen den Gerichten des Kantons Basel-Landschaft und ihren Arbeitspartnern moderne, effizientere und papierfreie Arbeitsmöglichkeiten.

Die GL der Gerichte des Kantons Basel-Landschaft hat im August 2023 das Projekt «Digitale Transformation Gerichte BL» (DTG) beauftragt.¹ Der Kanton Basel-Landschaft strebt an, Justitia 4.0 als Pilotprojekt umzusetzen (Gerichte mit DTG und SID mit parallelem Projekt HARMONJA).

Das Qualitäts- und Risiko-Management wurde ab Projektbeginn intern wahrgenommen. Nach einer externen Vorprüfung² ist CSP (www.csp-ag.ch) beauftragt, ab 2025 alle 6 Monate eine QRM-Iteration durchzuführen.³

2.2 Berichtsbasis

QRM-Auftrag	Halbjährliche grobe Beurteilung des Projektes und Beurteilung eines Fokusthemas gemäss «QRM-Konzept DTG 2025» vom 18.2.2025»
QR-Manager	Alexander Colombi, Partner und VRP, www.csp-ag.ch
Auftraggeber	Roland Hofmann, Präsident der Geschäftsleitung der Gerichte (Rolle Projektauftraggeber [PAG])
Adressat	PAG via Steuerungsausschuss DTG
Stichtag	1.10.2025
Methodenbasis	Hermes 2022 (www.hermes.admin.ch) sowie weitere gängige Methodenbasen (z.B. www.scrum.org für agiles Projektmanagement)
Doku-Basis	Einsicht in die elektronischen Dokumentationen: ⁴ <ul style="list-style-type: none">- Projektdokumentation DTG (SHAREPOINT)- Ressourcen und Resultatplattform (STACKFIELD, im Aufbau)- diverse Mails (Abklärungen, Rückfragen, Unterlagen, usw.) Weitere Informationen aus dem Internet, insbesondere zu BEKJ, Justitia 4.0, andere Kantonsprojekte, Anbieterinformationen, usw.
Einsitze und Abstimmungen	<ul style="list-style-type: none">- Teilnahme an ausgewählte GL-Sitzungen- Teilnahme an wenigen Projektsitzungen (z.B. mit Kernteam/TPL)- mehrere Einzelgespräche (u.a. monatliche Abstimmungen mit dem

¹ Projektauftrag „DigiTransGer“, Version 1.0 vom 29.3.2024

² Vgl. DTG: „QRM-Vorprüfung per 1.5.2024“ vom 14.6.2024 (im Folgenden bezeichnet als Iteration A)

³ Vgl. „QRM-Konzept DTG 2025“ welches die GL der Gerichte BL am 18.2.2025 in Kraft gesetzt hat. Es beschreibt Organisation, Vorgehen, Planung, Erhebung und Berichterstattung des QRM.

⁴ Zwei wesentliche Dokumentationsplattformen werden nicht mehr genutzt:

- Prozess- und Testingdokumentation (CONFLUENCE)
- Dashboard DTG Gesamtprojekt (JIRA)

QRM-Gespräche	<p>Vom QRM zwischen 2.10. und 27.10.2025 geführt (Reihenfolge temporal):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markovic Marija, Kundenberaterin, J40 - Mettler Christoph, Präsident Anwaltsverband BL, Advotech - Waldmeier Thomas, Präsident Zivilkreisgericht West, Gerichte BL - Zähndler Aimo, Präs. Steuergericht und Vizepräs. Strafgericht, Gerichte BL - Katrin Campanini und Oliver Wirths, Co-Projektleitung - Burger Anette, Gerichtschreiberin, ZKG BL West (Change-Agent) <p>Nach Terminverschiebungen und mehrwöchiger Krankmeldung konnte das QRM-Gespräch mit I. Peter, PL der Deltalogic AG, nicht durchgeführt werden.</p> <p>Erhebung von Einzel-Statusbeurteilung aller Teilprojektleitenden und Konsolidierungssitzung am 10.11.2025 (alphabetisch):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campanini Katrin, APV, Gerichtsverwaltung (Co-PL und TPL IT-Applikationen) - Mende Christian, Leiter DigiDS/DTM, Gerichtsverwaltung (TPL Digitaler Arbeitsplatz und Mitglied PA) - Redemeister Julia, Leiterin Komm/Recht/HR/OE, Gerichtsverw. (TPL Kommunikation) - Wirths Oliver, Geschäftsführer, Alpine Leadership (Co-PL und TPL Organisationsentwicklung und TPL Medienwandel) - Suter Stefan, Gerichtsschreiber, Abt. Verfassungs-/Verwaltungs-Recht (TPL Rechtsgrundlagen und Mitglied PA)
Erarbeitung, Review und Freigabe	<p>1.10.2025: Beginn Iteration mit Erhebung und QRM-Gesprächen</p> <p>4.11.2025: Entwurfsreview an PL</p> <p>20.11.2025: Freigabe durch PAG anlässlich GL-Präsentation</p>

Der QRM dankt an dieser Stelle allen beteiligten Personen für ihre Klarheit und Offenheit während dem Iterationsablauf.

2.3 Legende

Der QRM-Bericht gibt zu verschiedenen Themen gemäss Kapitelstruktur eine grobe Einschätzung ab. Die Empfehlungen an den Auftraggeber werden in folgender Struktur formuliert:

Empf'-Nr.	Titel der Empfehlung	Empf. Umsetzungs-Lead (realistischer Ums'-Termin)
	Spezifischer Befundbeschreibung, erkennbare Optimierungspotentiale	Empfehlung

Für die fortlaufende Empfehlungsnummer wird die Nomenklatur «BerichtNr.» verwendet: A5 bedeutet Empfehlung Nr. 5 aus dem QRM-Bericht A.

Die Empfehlungen («Was») werden bewusst so offen formuliert, dass ein sinnvoller Spielraum für die Umsetzungskonkretisierung («Wie») durch den voraussichtlichen «Umsetzungsleader» («Wer») bleibt. Es bleiben Empfehlungen: Ob, wie, durch wen und bis wann die QRM-Empfehlungen umgesetzt werden, liegt in der Verantwortung des mit vorliegendem Bericht adressierten Projektauftraggebers.

Ergänzend zu den Empfehlungen kann der QRM unterstützende Anregungen oder Konkretisierungsbeispiele an den PL oder Projektbeteiligte kommunizieren.

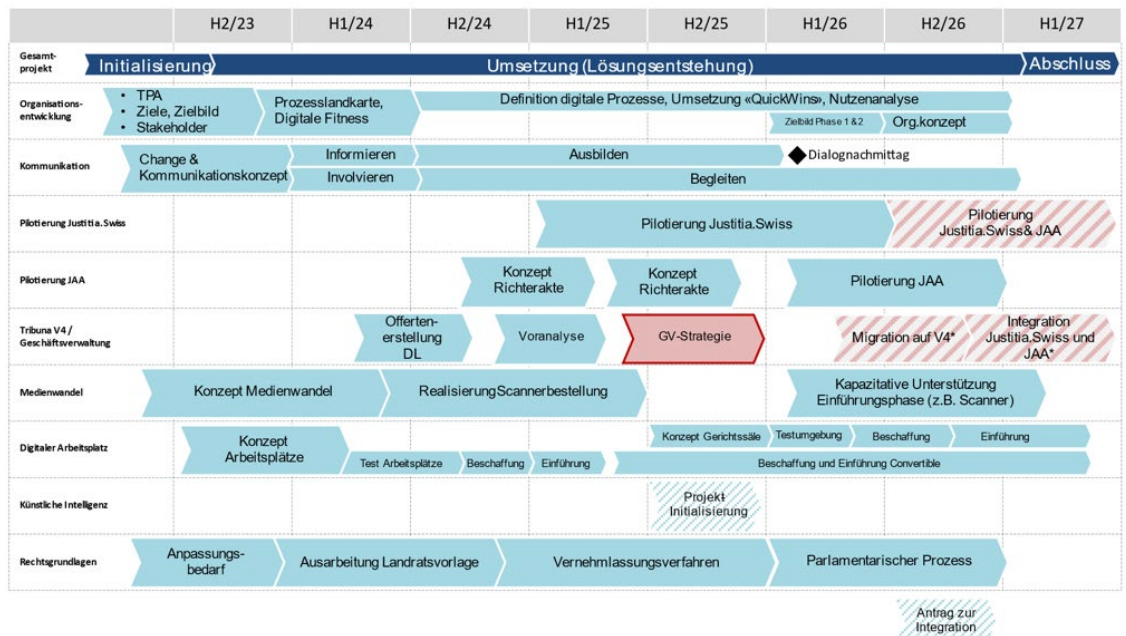
Grau hinterlegte Textblöcke oder Tabellen sind Kopien aus früheren Berichten, die bei Bedarf noch einmal erwähnt wurden.

Kursive formatierte Textteile sind Stellungnahmen zum Berichtsentwurf.

3 Projektentwicklung

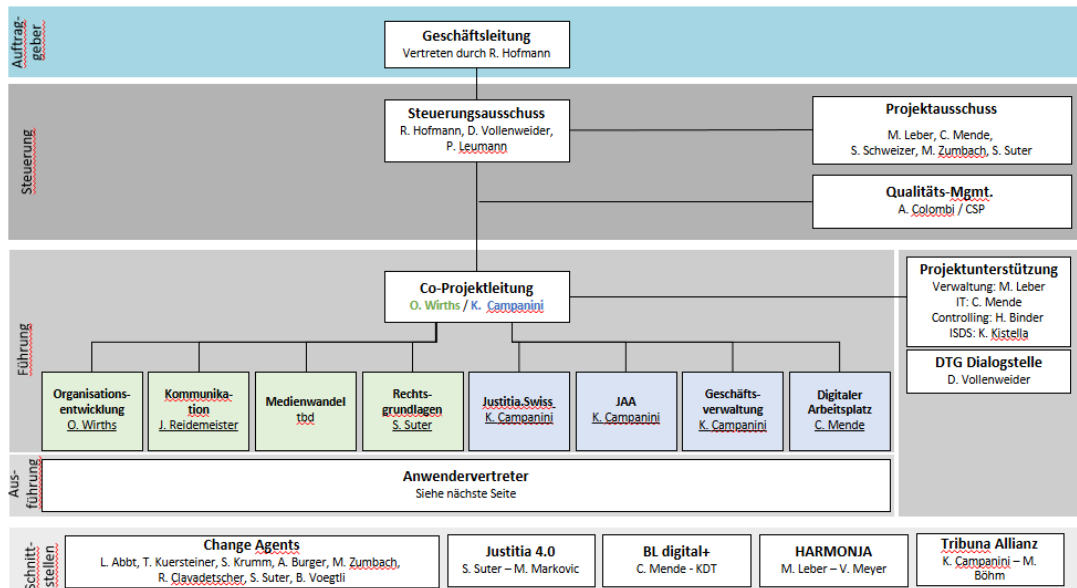
3.1 Projektroadmap

Das Projekt DTG soll gemäss aktueller Planung unverändert im Sommer 2027 abgeschlossen werden. Gegenüber der Roadmap von Iteration B zeigt sich in der aktuellen Roadmap die Initialisierung eines neuen Teilprojektes «Künstliche Intelligenz» und eine Verlängerung von verschiedenen Abschlusszeitpunkten um rund 1 Jahr (TP OE, Kombipilot J.S und JAA, Tribuna, usw.). Auf Ursachen und Bedeutung wird im Kapitel 4 eingegangen.



3.2 Projektorganisation

Projektauftraggeber (PAG) ist Roland Hofmann, Präsident der Geschäftsleitung der Gerichte. Im Mai 2025 haben die neuen Co-Projektleitenden Katrin Campanini und Oliver Wirths die Leitung von Christian Sterr übernommen. Dabei wurden Rollen und Teilprojekte anders besetzt und aufgeteilt. Per 1.10.2025 gilt folgendes Projektorganigramm:



3.3 Entwicklung seit letztem QRM-Bericht

Seit März 2025 (QRM Iteration B) sind folgende Entwicklungen erwähnenswert, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu haben:

- Übernahme der PL-Funktion von Christian Sterr durch die Co-Projektleitenden K. Campanini und O. Wirths und parallel ad interims Teilprojektführungen
- Anpassungen in der Projektorganisation (Definition Steuerungsausschuss, Aufteilung Projekt IT-Applikationen auf drei Teilprojekte) inkl. Anpassung von Projektabläufen, Sitzungsrhythmen und ergänzenden sozialen Anlässen
- Diskussion von strategischen Varianten im Umgang mit der Fachapplikation Tribuna und parallele Verhandlungen mit Deltalogic inkl. Abstimmung mit HARMONIA, Tribuna-Allianz und weiteren Kantonspartnern im Falle einer Neuausschreibung
- Start Pilotierung Justitia.Swiss mit noch geringem Volumen und Vorbereitung der Pilotierung der JAA
- Analyse und Bedarfserhebung für den Digitalen Arbeitsplatz wurde abgeschlossen
- Vorbereitung Landratsvorlage Beitritt öffentlich-rechtliche Körperschaft Justitia.Swiss
- Konzeption der neuen Personal-Ressourcenplanung
- Pflegen der Projektdokumentation auf SHAREPOINT, beenden der Nutzung der Atlassian-Plattformen (JIRA für Projektpendenzen und CONFLUENCE für Prozessdesign) und Beginn Einführung STACKFIELD für das Ressourcen- und Taskmanagement
- Diverse Informations- und Changemassnahmen (BrownBag, DTG-Newsletter, Intranet, usw.)

Der vorliegende QRM-Bericht nimmt Bezug auf den aktuellsten «DTG Statusbericht» vom 13.10.2025. Die letzte gesichtete «Risikobewertung DTG.xls» der Projektleitung datiert vom 31.7.2025.

4 Projektqualität

4.1 Umsetzung bisheriger Empfehlungen

Seit dem QRM-Bericht B (Stichtag 1.3.2025) wurden folgende offene Empfehlungen vollständig umgesetzt oder so weit umgesetzt, dass sich eine weitere Verfolgung durch den QRM erübrigt:

- A1 Projektaufträge vervollständigen (teils überführt in C19)
- A10 Change- und Kommunikationskonzept ergänzen
- B16 Externe Mediation beauftragen

Folgende 8 Empfehlungen sind in Arbeit:

- | | |
|-----|--|
| A4 | Beschaffungsplan erstellen
→ Einfacher Überblick wird bis 3.2026 erstellt |
| A5 | Dokumentation vervollständigen
→ Dokumentenbudget bis 1.2026 mit externer Unterstützung |
| A11 | ISDS nacharbeiten
→ Für Plattform abgeschlossen, für JAA und TRIBUNA mit externer Unterstützung bis 3.2026 |
| B13 | Management Commitment stärken
→ Vieles gemacht. Aber durch Auftrag Landrat/Bericht GPK fehlt eine gemeinsame Sicht für die Zukunft. Behandlung an ReTraite geplant. |
| B14 | Projekteinsatzplanung optimieren
→ in Arbeit vgl. Fokusthema in Kapitel 5 Personalressourcen |
| B15 | Konzepte für Pilotierung/Einführung erstellen
→ Externe und erfahrene Unterstützung beauftragt (vgl. A5) |
| B17 | Verhandlungen und Szenarien-Diskussion führen
→ Vieles empfehlungsgemäss in Arbeit. Je nach Verhandlungsergebnissen Entscheidungskommunikation im 12.2025 |
| B18 | Architektursichten professionalisieren
→ Extern beauftragt mit Resultaterwartung 4.2026 |

Trotz arbeitsintensivem PL-Wechsel und mehreren ungeplanten prioritären adhoc-Themen werden die Empfehlungen von der Co-PL aktiv verfolgt und es werden passende, pragmatische Lösungen gefunden.

4.2 Auftragsklarheit und Projektgovernance

Der grundsätzliche Projektauftrag ist unverändert klar und es wird in die richtige Richtung gearbeitet. Die neue Co-PL hat Anpassungen umgesetzt, ohne vom Grundauftrag abzuweichen (Projektorganisation, Roadmap, Tribunastrategie in Entscheidungsfindung, usw.). Die Diskussion zur Fachapplikationsstrategie (Tribuna) wurde von der Co-PL gut aufgesetzt.

C19	Projektauftrag erneuern	Co-PL an STA (Q2/2026)
	<p>Der Projektauftrag ist nicht mehr aktuell. Die Teilprojektaufträge sind teilweise starr, lückenhaft oder unpräzise formuliert. Wesentliche Eckdaten ändern sich aktuell (veränderte Teilprojekte, neues Teilprojekt KI, Projektorganisation, Einsatzplanung, Abstimmung Harmonja, usw.).</p> <p>Je nach Entwicklung von exogenen Faktoren wird das noch mehrere Jahre laufende Projekt noch einige Änderungen erfahren. Eine praxisorientierte und bei Bedarf anpassbare Projektauftragsstruktur (nur Projektauftrag mit auf Resultate und Zeitplanung fokussierten TP-Aufträgen) vereinfacht eine effiziente Planung, Steuerung und Führung.</p>	<p>Der QRM empfiehlt, die teilweise veralteten Projekt- und Teilprojektaufträge praxisorientiert geeignet zu aktualisieren (Verabschiedung PAG).</p> <p>In diesem Zug ist auch prüfen, wie weit eine engere Zusammenarbeit/-führung der Projekte DTG und HARMONJA sinnvoll ist und wie TPL-Rollen intern besetzt werden können.</p>

Die komplexen Friktionen vom ersten Quartal 2025 haben sich aufgrund verschiedener Massnahmen teilweise entschärft (z.B. Wechsel zu neuer Co-PL, Rollenklärung GL, Einführung eines Steuerungsausschusses, Ombuds-Stelle, usw.). Der für die Digitale Transformation nötige Kulturwandel fordert trotzdem weiterhin heraus und belastet das Projekt (vgl. harzige Ressourcenzuteilung oder die emotionalen Diskussionen zum Landratsauftrag zu Empfehlungen der GPK⁵). Sinnvolle Reaktionen sind von der GL und der Co-PL aufgesetzt (vgl. z.B. GL-Retraite vom 31.10.2025). Weitere dürften nötig sein, weshalb der QRM die Empfehlung «B13 Management Commitment stärken» noch nicht schliesst.

C20	Projektausschuss erweitern	PAG/Co-PL (Q1/2026)
	<p>Der neu gebildete, von der GL eingesetzte Steuerungsausschuss unterstützt den PAG R. Hofmann. Der Projektausschuss (PA) wird dadurch vermehrt zu einem beratenden Sounding-Board. Er ist durch Mitglieder der Verwaltung respektive Teilprojektleitende besetzt. Eine repräsentative Vertretung der Gerichtseinheiten würde der Akzeptanz der Transformation helfen.</p>	<p>Der QRM empfiehlt, die Zusammensetzung des Projektausschusses zu erweitern, damit dieser die verteilten Sichten der Gerichtsorganisation repräsentiert. Dies unterstützt Kommunikation und Akzeptanz der laufenden Transformation.</p>

4.3 Projektfortschritt

Mehrere Gründe wirkten in den letzten 6 Monaten verzögernd auf das Projekt (Co-PL-Wechsel, Strategie- und Verhandlungen bezüglich Tribuna, Abstimmung mit HARMONJA und weiteren Kantonen, Starttermin der Piloten, usw.). Zudem bestehen exogene Unsicherheiten (Wie schnell kommt die BEKJ-Verordnung? Kommt die Zustimmung der Kantone für die öffentlich rechtliche Körperschaft Justitia.Swiss rechtzeitig zustande? Usw.).

⁵ Vgl. „Landratsbeschluss betreffend Visitation bei der Gerichtsverwaltung“ vom 12.6.2025, basierend auf dem zugehörigen Bericht der Geschäftsprüfungskommission

Unter diesen Gegebenheiten darf der Projektfortschritt als «zwar verlangsamt, aber trotzdem gut» betrachtet werden. Nadelöhr bleibt unverändert das Thema «Umgang mit der Fachapplikation/Tribuna».

C21	Projektroadmap aktualisieren	PAG/Co-PL (Q1/2026)
	Die aktuell in Arbeit stehende Anpassung der Roadmap sieht inhaltliche Verschiebungen vor, ohne den Projektendpunkt von Sommer 2027 zu verschieben. Wichtige Erkenntnisse mit Vorgehenseinfluss (BKEJ-Verordnung, Strategie/Verträge Tribuna, Pilotresultate, Submissionsentscheid FA, usw.) dürften im Frühjahr 2026 vorliegen.	Der QRM empfiehlt, Projektroadmap (inkl. realistischem Projektabschluss) zu aktualisieren, sobald wesentliche neue Erkenntnisse vorliegen (vgl. C19 Projektauftrag anpassen).

Auf Teilprojektebene ist erwähnenswert (Reihenfolge ohne Bedeutung):

- TP Organisationentwicklung: Die Arbeitsintensität musste zeitweise reduziert werden, weil O. Wirths die Co-PL-Rolle übernommen hat. Inzwischen werden die Arbeiten mit J. Berhard (Mitarbeiterin von O. Wirths) weitergeführt. Siehe untenstehende Empfehlung «C22 Prozesse in Betrieb überführen»
- TP Kommunikation: Die Stakeholdermap wurde aktualisiert. Verschiedene Anlässe und Kommunikationsmassnahmen sind ordentlich in Arbeit.
- TP Medienwandel: Das Projekt ist pausiert bis die Übergangsfrist BEKJ startet (voraussichtlich Sommer 2027).
- TP Justitia.Swiss: Die Plattform ist in Pilotierung, aber noch mit wenig Interaktionen (nur ZMG plangemäss) und aufwändig «doppelt auf Papier und elektronisch», was die Kanzleimitarbeitenden belastet.
- TP JAA: Die Pilotierung ist in Vorbereitung mit voraussichtlichem Start im ersten Quartal 2026.
- TP Geschäftsverwaltung: Die Herausforderung Tribuna bleibt, erfährt aber wieder eine positive Tendenz (vgl. bestehende Empfehlung B17) dank nachgebesserten Offerten V3/V4 und Rückgängig-Machung von Preiserhöhungen über Tribuna-Allianz, usw. Damit liegt die Basis für Strategieentscheide demnächst vor. Vgl. dazu Kapitel «4.7 Lieferanten und Partnerorganisationen».
- TP Digitaler Arbeitsplatz: Pilotierung und Ausschreibung zur Gerichtssaal-Ausstattung verlaufen plangemäss.
- TP Rechtsgrundlagen: Plangemäss geringe Arbeitsdichte (Teilrevision VPO). Die Landratsvorlage Beitritt öff. rechtl. Körperschaft Justitia.Swiss erfolgt im Lead der SID.

Zum Thema KI wurden gute Projektinitialisierungsarbeiten nach Hermes ausserhalb von DTG durchgeführt. Hauptthemen sind Anonymisierung (steht kurz vor Abschluss) und Sprachverarbeitung. Es ist beschlossen, Letzteres zur Durchführung in DTG als Teilprojekt zu beauftragen. Die Co-Projektleitung wird hier auch beschaffungsrechtlichen Fragen behandeln.

C22	Prozessresultate in Betrieb führen	Co-PL (Q1/2026)
<p>Die aufwändige Prozesserhebung im TP OE stockte in den letzten 6 Monaten. Es wurden zwar kürzlich externe Ressourcen dafür freigegeben, aber der Umgang und die Nutzung der erhobenen Prozesse in Zukunft scheint nicht beschlossen. Es besteht die Gefahr, dass diese wertvollen Resultate schnell «veralten» und in der täglichen Arbeit keinen Nutzen entfalten. Davon abhängig ist auch die Art der Ablage und der ungeklärten Verantwortlichkeiten nach Abschluss der Erhebung im Projekt.</p>		<p>Der QRM empfiehlt, zeitnah drei Fragen zu beantworten:</p> <p>a) Wie wird das Prozessdesign finalisiert (insb. die Soll-Sicht)?</p> <p>b) Wie wird das Prozess-Management in den täglichen Betrieb überführt (Prozessowner, Dokumentation usw.)?</p> <p>c) Wie werden die Prozesse weitergepflegt (Changeprozess, Schulung neue Mitarbeitende usw.)?</p>

Die Co-PL widmet der Planung der Hauptresultate/Lieferergebnisse mehr Aufmerksamkeit (vgl. auch Fokusthema 5 Personalressourcenmanagement). Damit soll in Zukunft eine bessere Kommunikation zu internen und externen Stakeholdern ermöglicht werden. Letztere wünschen sich insbesondere zum Thema Fachapplikation/Tribuna mehr Informationen (auch wenn keine Resultate kommunizierbar, wären mindestens Statusinfos hilfreich i.S. von wer macht was im Moment zum Thema).

4.4 Leistungs- und Resultatqualität

Die QRM-Befragten beurteilen die Leistungs- und Resultatqualität als insgesamt gut. Andererseits bestehend Unsicherheiten, ob im Ausblick wirklich die richtigen Tätigkeiten sinnvoll eingeplant werden.

C23	HERMES praxisorientiert schulen	Co-PL (Q2/2026)
<p>Für die Gerichtsorganisation besteht wenig Erfahrung zu Projektmanagement. Entsprechend entstehen viele Missverständnisse zu Begriffen und Erwartungen. Vielen Rollen wurden im Projektverlauf eingeführt, aber die Betroffenen verstehen diese zu wenig. Dies führt zu Fragen, Unsicherheiten und einem Vertrauensverlust in das Projekt.</p> <p>Schulungen sind das ideale Mittel für solche Themen. Alle durch mehrtägige Schulungen zu schleusen ist zu teuer und wenig motivierend. Ideal ist, wenn die Projektleitenden/-unterstützenden Kurzschulungen abhalten können, die Fragen und Themen direkt und DTG-spezifische ansprechen können.</p>		<p>Der QRM empfiehlt, Projektgrundwissen zu DTG und HERMES wie folgt zu schulen (evtl. mittels Schulungsangeboten der Kantonsverwaltung):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle STA-/PA-/GL-Mitglieder ein Crashkurs zur Steuerungsrolle - Alle TPL ein Foundation-Kurs - Alle interessierten Rollenträger (Beteiligte, ChangeAgents, Tester, usw.) eine kurze Einführung Hermes und DTG-Rollen

Die Dokumentenqualität wird ebenfalls als tauglich beurteilt, ist aber teilweise nicht aktuell gehalten. Bezüglich Ablagesystematik hat die Co-PL wesentliche Änderungen vorgenommen: SHAREPOINT bleibt als gemeinsame DTG-Projektanlage. JIRA (Arbeitsplanungs-Dashboard) und CONCLUENCE (Prozess- und Testingdokumentation) wurden aufgrund des Wunsches der Nutzung von Applikationen im Kantonsstandard sowie wegen Sicherheitsbedenken zu sensitiven Daten geschlossen und die Inhalte auf den Projektsharepoint überführt. Anstelle dieser Tools wird das neue Projekttool STACKFIELD eingeführt, womit der Einbezug der Fachbereiche und die Ressourceneinsatzplanung verbessert werden sollen. Die

Tauglichkeit von STACKFIELD für die Projektbeteiligten wird sich erst in der nächsten QRM-Periode zeigen.

C24	Ablagekonzept erstellen	Co-PL (Q1/2026)
	Die gesamte Dokumentenablage befindet sich gerade in einer umfassenden Umstellung (Abschaltung von CONFLUENCE und JIRA, Einführung von STACKFIELD). Diese Umstellungen haben Risiken (Umstellungsaufwand, Kosten, vergessene Daten, Unverständnis der Benutzenden, usw.). Es fehlt eine verlässliche Gesamtkonzeption der Datenhaltung im Projekt, so dass diese auch nach dessen Ende weitergenutzt werden können.	Der QRM empfiehlt, ein schlichtes Ablagekonzept zu erstellen, das für alle/neue Benutzende Orientierung bietet (was ist wo, wie wird archiviert, usw.). Idealerweise skizziert es bereits, was mit den Projektdaten nach Projektende passiert.

4.5 Personalressourcen

Im Kapitel 5 wird das Fokusthema Personal-Ressourcen-Management systematisch behandelt.

Die Einarbeitungsphase der neuen Co-Projektleitenden K. Campanini und O. Wirths hat erwartungsgemäss Zeit gebraucht und ist abgeschlossen. Beide setzen viel Energie ein und der gegenüber dem Vorgänger andere Leitungsstil hat intern Akzeptanz gefunden.

C25	Entlastung der Co-PL	PAG (Q2/2026)
	Mehrere QRM- Befragte sehen die Gefahr einer Überlastung von K. Campanini (bisherige APV-Rolle plus Co-PL). Zudem übernehmen die Co-PL aktuell auch die Hälfte der der Teilprojektleitungen, was führungsmässig auf Dauer ungünstig ist. Aufgrund des geringen Einsatzpensums von 20 % ist der Co-PL O. Wirths nur eine geringe Entlastung. So leiden das Projekt, der Applikationsbetrieb und K. Campanini. Die GL hat die Herausforderung erkannt. Einerseits wurden soeben mehrere Unterstützungsmandate freigegeben. Andererseits ist die Übertragung der bisherigen, betrieblichen APV-Rolle an einen neuen Rollenträger in Vorbereitung. Alle diese Umstellungen brauchen viel Zeit.	Der QRM empfiehlt, die folgenden Massnahmen nach Möglichkeit anzustreben: a) Weitgehende Entlastung von K. Campanini von Betriebsaufgaben b) Übertragung von TPL-Rollen an andere Mitarbeitende c) Auf längere Sicht Erhöhung des Pensums der zweite Co-PL Rolle (ideal durch interne Übernahme)

4.6 Finanzressourcen

Die zur Verfügung stehenden Finanzmittel für das Projekt seien aktuell genügend. Es wird eine mittelfristige Zunahme des Spardruckes erwartet. Evidenzen zu dieser Wahrnehmung liegen dem QRM nicht vor und er hat die Finanzzahlen nicht geprüft.

Die Budgeteingabe in den ordentlichen Finanzprozess, das Finanzmanagement des Gesamtprojektes und das Teilbudget für Sachmittel (Hardware, Software, Mobilien, usw.) verwaltet M. Leber (LPU). C. Mende verwaltet das IT-Budget (HW, SW, usw.). Die Co-Projektleitung (PL) kontrolliert einzig Stundenrapporte und Rechnungen der Dienstleister im

Projekt. Auch für Kleinbeträge muss sie die Zustimmung des Gerichtsverwalters einholen, was sie im Bezug auf die Leitungsverantwortung suboptimal empfindet. Die Empfehlung «A3 Projektbudget gesamtheitlich pflegen» wurde 2024 abgelehnt, weshalb der QRM auf diese Empfehlung nicht zurückkommt.

C26	Unterjährige Finanzkompetenz definieren	PAG (Q4/2025)
Die Co-PL muss in Abstimmung mit der Gerichtsverwaltung mehrjährig planen. Unterjährig scheint die Co-PL kaum Finanzkompetenzen zu haben, was ihrer Rolle nicht gerecht wird (vgl. auch Fokusthema Ressourcenmanagement).		Der QRM empfiehlt, dem Projekt ein Jahresbudget zu sprechen und Kompetenzenregelung für Klein- und Mittelausgaben zu definieren.

4.7 Lieferanten und Partnerorganisationen

Folgende Schlüssellieferanten werden mehrfach erwähnt:

- Justitia 4.0 (J40: für Plattform Justitia.Swiss und Justizaktenapplikation JAA): Die Zusammenarbeit mit Justitia ist unverändert gut bezüglich Plattform Justitia.Swiss, auch wenn hier die Pilotierung mit wenig Fällen und aufwändiger Doppel-Aktenführung (z.T. elektronisch, z.T. Papier) die Kanzleimitarbeitenden belastet und wenig sinnstiftend wirkt. Bezüglich JAA (mit zusätzlicher Variante «Standalone») startet die Pilotierung zeitnah. J40 selbst gewinnt an Professionalität zu ihren Kunden.
- DeltaLogic (Tribuna): Der Anbieter DeltaLogic genießt aktuell wenig Vertrauen und scheint Ressourcenprobleme zu haben (Kündigungen mehrerer PL, Absagen von Terminen, usw.). Aber es haben sich seit Sommer Lichtblicke ergeben:
 - Betriebszusicherung V3
 - Reduktion Preiserhöhung (mit Tribuna-Allianz)
 - erneute Aufnahme Offertpräzisierung für V4
 - neue Signale zur Schnittstellenentwicklung
 - usw.

Diese Signale haben wesentlichen Einfluss auf die Varianten-Entscheidung in der Geschäftsverwaltungsstrategie. Aufgrund der aktuell gut laufenden Arbeiten auf Steuerungs- und Leitungsstufe verzichtet der QRM hier auf eine Empfehlung (vgl. bestehende Empfehlungen A4 und B17).

- Die Zusammenarbeit mit Lieferanten für die Hardware (Zentrale Informatik BL gemäss Kantonsstandard) wird als sehr gut beurteilt.
- Alpine Leadership: O. Wirths (Alpine Leadership) hat mit 20 % die Co-PL-Rolle übernommen. Das über Monate auf Standby gesetzte TP OE wird jetzt unter Leitung einer Mitarbeiterin von Alpine Leadership weitergeführt.
- Zu weiteren Dienstleistungen bestehend Einzelmandatsaufträge. Diese werden von der Co-PL gemanaged.

Zur kantonalen Partnerorganisation SID wurde die Zusammenarbeit zu HARMONJA weiter intensiviert (regelmässige Abstimmung auf Stufe Projektleitung, Abstimmung zu Submissionsfragen für Geschäftsverwaltungslösungen). Gemeinsam wurden auch Gespräche zu einer gemeinsamen Submission mit anderen Kantonen geführt (insbesondere mit Kanton Luzern). Hier wird angeregt, periodisch die Projektbeteiligten über den Stand zu diesen Arbeiten zu informieren (auch warum allfällige Entscheidungen noch nicht gefällt werden können oder wo der Prozess stehe ohne inhaltliche Details).

4.8 Testing, Schulung und Einführung

Die Plattform in Pilotierung erhält insbesondere am ZKGWest zu wenig elektronische Eingaben, wozu der Pilotraster aktuell ausgeweitet wird. Es wird klar angesprochen, dass die Pilotierung für die Kanzleien aktuell Mehraufwand verursacht (Lernen, Aktenführung teils auf Papier und elektronisch) und deshalb der Mehrwert noch nicht erkennbar ist. Bezüglich JAA erfolgt das fachseitige Testing ebenfalls im Rahmen des in nächster Zeit startenden Piloten.

Wesentliche Konzepte sind nur für einzelne Applikationsbereiche vorhanden (z.B. Justitia.Swiss). Für andere Bereiche scheinen die Konzepte eher ad hoc zu entstehen. Es fehlt eine nachgeführte Konzeptstruktur, die zeigt, welche Konzept wo vorhanden/geplant/verzichtet sind (Testkonzept, Migrationskonzept, Schulungskonzept, Einführungskonzept, Betriebskonzept, usw.). Die Behandlung der Empfehlung «B15 Konzepte für Pilotierung/Einführung erstellen» ist Teil eines Auftrags an eine externe Unterstützungsfirma.

C27	Projektrollen aufzeigen	PL (1Q/2026)
	Es wurden seit Projektbeginn in Schritten zahlreiche Rollen eingeführt (Change Agents, 3 Anwendervertreter-Stufen, Business-Analyst, usw.). Die betroffenen Rollenträger, die über unterschiedliche Erfahrungshorizonte verfügen, scheinen verunsichert bezüglich den an Sie gestellten Erwartungen.	Der QRM empfiehlt, ein verständlich formuliertes Verzeichnis aller Projektrollen zu führen (Kürzel, Bezeichnung, Anzahl im Projekt, AKV, Ansprechpartner, usw.)

4.9 Rechtsgrundlagen

Gemäss Teilprojektleiter Rechtsgrundlagen sind alle Arbeiten plangemäss unterwegs. Die Zusammenarbeit mit der SID ist gut. Die Entwicklung braucht Zeit und könnte weitere Verzögerungen erfahren (LRV-Zustimmung zur öff. rechtlichen Körperschaft Justitia.Swiss erst Herbst 2026? BEKJ-Verordnung erst anfang 2027? Usw.).

4.10 Sicherheit

Die Sicherheit und der Datenschutz sind aus Sicht der Co-Projektleitung auf gutem Stand. Die Zusammenarbeit mit der kantonalen Datenschutzstelle ist gut. Das ISDS-Konzept für Justitia.Swiss ist abgeschlossen. Für die offene Elemente der Empfehlung «A11 ISDS nacharbeiten» wurden externe Fachspezialisten beauftragt (ISDS Tribuna V4 : Herbert Domann, ISDS JAA: Marius Knapp von Wavestone). Die Zugriffsrechtverwaltung sei aktuell problemlos für die Piloten.

Der QRM regt an, in der Roadmap gegen Pilotabschluss einen Sicherheitsaudit für Plattform, JAA und Fachapplikation einzuplanen.

4.11 Kommunikation, Change und Kultur

Die Kommunikation nach aussen wird bewusst möglichst minim gehalten. Stattdessen konzentrieren sich die Co-PL auf den gezielten Austausch mit ausgewählten Partnerkantonen. Einzig über die Plattform www.justitia40.ch wird DTG und damit die Gerichte Basel-Landschaft als frühes Vorzeige-Pilotprojekt öffentlich publiziert. Für J40 hat der Kanton Basel-Landschaft mit seinen zwei Projekten kommunikativ einen hohen Stellenwert.

Stimmung und Kultur der Zusammenarbeit sind positiv trotz Unklarheiten rund um Tribuna. Die Massnahmen des internen Change- und Kommunikationskonzept werden gelebt (DTG-Newsletter, Intranet, Change-Agents alle 6 Wochen an TPL-Sitzungen dabei, Grillabend mit Externen, usw.). Trotzdem wird die interne Kommunikation unterschiedlich und teilweise kritisch beurteilt (z.B. veraltete Informationen auf Dokumentenablagen, unregelmässige Newsletterversände, ausstehende Entscheide der Geschäftsleitung, Widerstand gegen Veränderungen, Überlastung der Co-PL, unklare Zuständigkeiten, Unsicherheit zu Ansprechpersonen, früher zu hochtrabende Versprechungen usw.). Der QRM ist mangels Evidenz nicht in der Lage zu beurteilen, ob diese Qualitätsveränderung aufgrund des PL-Wechsels nur temporär war.

C28	Periodisch Internfeedback einholen	Co-PL (3Q/2026)
<p>Trotz vielen internen Kommunikationsmassnahmen scheint nach dem Projektleiterwechsel bei Projektbeteiligten/-betroffenen die «Distanz» zum Projekt zugenommen zu haben. Vieles scheint ihnen unklarer als früher und sie wagen oder wissen nicht nachzufragen. Wo Entscheide fehlen, erhalten sie «gefühl» weniger oder unregelmässige Informationen als im Vorjahr.</p>		<p>Der QRM empfiehlt, die interne Kommunikation zu stabilisieren und intern geeignet Feedback einzuholen (z.B. jährlich elektronische Umfrage, Feedback-Sitzungen mit Rollenträgern und/oder regelmässige Fragestunden für Belegschaft).</p>

Nachtrag Co-PL: Es wurde ein neues Angebot «Webex-Infotermine» für Mitarbeitende eingeführt. Bei der ersten Durchführung vom 6.11.2025 haben ca. 20 % der Mitarbeitenden teilgenommen und es wird als positiv wahrgenommen. Sofern dieses Format Anklang findet, werden diese Angebote regelmässig durchgeführt.

5 Fokus Personal-Ressourcenmanagement

5.1 Auftrag und Prüfsystematik

Aufgrund der Friktionen im 2024 zu den Personalressourcen hat der Auftraggeber den QRM beauftragt, als Fokusthema das Personalressourcenmanagement zu überprüfen (Finanzressourcen nur soweit, als diese Thematik davon betroffen ist).

Der Prüfplan des QRM sieht wie folgt aus, und die nachfolgenden Kapitel orientieren sich im Ablauf daran:

Planung	Vollständigkeit der Ressourcenplanung	Überprüfung, ob für alle Arbeitspakete im Projekt die notwendigen Ressourcen (Profile, Skills, Anzahl) geplant sind.
	Frühzeitige Einbindung der Stammorganisation	Prüfung, ob die Stammorganisation rechtzeitig in die Planung involviert wurde.
Reservatio n	Verbindlichkeit der Ressourcenzusagen	Analyse, ob zugesagte Ressourcen schriftlich/fix im Projektplan reserviert sind.
	Flexibilitätsvereinbarungen	Bewertung, ob mit den Kadern der Stammorganisation klare Abmachungen zur Flexibilität existieren.
Einsetzung	Effizienz des Ressourceneinsatzes	Prüfung, ob Mitarbeitende im Projekt gemäss ihrer Qualifikation und Verfügbarkeit eingesetzt werden.
	Umgang mit Verschiebungen	Analyse, wie mit kurzfristigen Änderungen im Ressourceneinsatz umgegangen wird.
Leistungs- kontrolle	Monitoring der Ressourcenauslastung	Überprüfung, ob ein laufendes Controlling zur Arbeitslast und Performance der Projektressourcen existiert.
	Qualität und Output-Kontrolle	Bewertung, ob die Ressourcennutzung zu den geplanten Ergebnissen führt.
Learnings	Feedback der Mitarbeitenden	Erhebung, wie Mitarbeitende den Ressourceneinsatz und die Organisation im Projekt wahrnehmen.
	Verbesserung der Zusammenarbeit mit Stammorg.	Prüfung, ob strukturelle/organisatorische Verbesserungen für künftige Iterationen identifiziert wurden.
Finanz- mittel für Personal- ressourcen	Ableitung Finanzbedarf aus Pers'ress'bedarf	Prüfen, ob die Finanzmittelbedarfsplan den Personalressourcenbedarf geeignet berücksichtigt.
	Nachführung Bedarfs-Veränderungen im Finanzmittelforecast	Nachführung von Pers'ress'veränderungen (zeitlich, inhaltlich) im Finanzmittelbedarf prüfen.

Die Co-PL hat sich seit August 2025 intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und wesentliche Massnahmen erarbeitet (Strukturierung, Hilfsmittel, Einführung Plattform Stackfield). Diese befinden sich zum

Stichtag 1.10.2025 erst im Freigabestadium bei der GL. Durch die erst kommende Einführung kann der QRM Qualität und Mehrwert des «neuen Ressourcenmanagements» nur abschätzen.

5.2 Planung

Die mehrjährige Roadmap existiert, ist aber aufgrund der Unsicherheiten um Tribuna aktuell unsicher. Eine aktuelle mehrjährige Personalressourcen-Bedarfsplanung existiert nicht. Mit der Empfehlung «C19 Projektauftrag anpassen» ist eine aktuelle und über die Jahre nachführbare Gesamtplanung von Zeit, Resultaten und Ressourcenbedarf empfohlen.

Die Co-PL hat eine Personalressourcenplanung für das Jahr 2026 erstellt⁶, die sich an Erfahrungen von Ist-Zahlen aus dem aktuellen Jahr 2025 orientiert. Eine Verbindung zu den erwarteten Arbeitspaketen ist enthalten und die Schätzung erfolgt mit den TPL gemeinsam. Dies ist ein guter Entwicklungsschritt mit dem für 2026 Erfahrungen gemacht werden können. Wie weit STACKFIELD hier eine weitere Professionalisierung erlaubt, wurde nicht beurteilt.

C29	Planung und Forecast einführen	Co-PL (4Q/2026)
	Mit nur einem Planausblick auf das kommende Jahr fehlen Erfahrungen aus früheren Jahren und ein Ausblick auf die übernächsten Jahre. Damit bleibt die Ressourcenplanung in einem 1-Jahres-Horizont verhaftet: Die Langfristigkeit des Projektes («Marathon, kein Sprint») ist beteiligten Organisationseinheiten/-verantwortlichen wenig bewusst, was eine langfristige Personaleinsatzplanung erschwert.	Der QRM empfiehlt, bei der Ressourcenplanung Ist (vergangene Jahre), laufend (aktuelles Jahr in Arbeit), Plan (kommendes Jahr) und Forecast (grobe Schätzung für Folgejahre) einzuführen (Zusammenhang mit C19 Projektauftrag und C21 Roadmap).

5.3 Reservationen

Intern: Ob und wie weit konkrete Reservierung verbindlich und mit der nötigen Flexibilität zwischen Projekt und Stammorganisation vereinbart⁷ werden ist dem QRM und den QRM-Befragten nicht bekannt. Offensichtlich hat es kurz nach der QRM-Erhebung in der zweiten Oktoberhälfte unschöne Reibungen mit Stammorganisationskadern ergeben. PAG und Co-PL ziehen daraus Lehren zur Kommunikation (Stufengerechtigkeit, Informationsschritte, usw.), weshalb der QRM hier auf eine Empfehlung verzichtet.

Extern: Verträge und Führung für die externen für das Projekt beauftragten Dienstleister dokumentiert und führt die Co-PL. Ein Excel zum Tracking interner und externer Ressourcen wird in der Verantwortung von H. Binder, Leiter Finanzen der Gerichte, geführt. Zunehmend werden mehr externe Dienstleister beauftragt. Die getrennte Führung von Projekt-Budget, Tracking-Verantwortung und operative Dienstleisterführung birgt Risiken. Der QRM regt an, die aktuellen Zuständigkeiten und den diesbezüglichen Ablauf auf Tauglichkeit zu überprüfen (vgl. Empfehlungen C26 und C27).

⁶ Ressourcenplanung DTG.xlsx, Status undatiert

⁷ Personaleinsatzreservierungen zwischen Stamm- und Projektorganisation können verschiedene Aspekte umfassen (z.B. Schriftliche Freigabe von Vorgesetzten, Reservierungen im HR-/PM-System hinterlegen, keine Doppelbelegung mit Linienaufgaben, Regeln für flexible Einsetzung im Wochen-/Monatsplan, Eskalationsweg bei Konflikten definiert usw.)

5.4 Effizienz und Leistungskontrolle

Es empfiehlt sich, periodisch (z.B. jährlich im dritten Quartal vor der Ressourcenbudgetierung des Folgejahres) die wahre Ressourcenauslastung im Vergleich zur Planung und eine Qualitätsbeurteilung der Resultate vorzunehmen (für interne und externe Projektmitarbeitende!). Wichtig ist ein wertschätzendes Feedback und die konkrete Ansprache von Verbesserungspotential (evtl. unter Einbindung von Vorgesetzten).

Aufgrund der geringen Projektgrösse und der überschaubaren Stammorganisation dürften Ineffizienzen durch die Co-PL schnell entdeckt werden. Der QRM verzichtet hier auf eine Empfehlung.

Mit der Einführung von Stackfield sollen die Leistungen von internen Projektmitarbeitenden laufend erfasst werden. Projektleistungen von externen Projektmitarbeitenden werden in der Buchhaltung laufend getrackt. Der Co-PL würden Ausreisser auffallen, wenn Resultate qualitativ nicht den minimalen Anforderungen genügen würden. Dass hier die Doppelrolle der Co-PL in mehreren TPL-Rollen behoben werden sollte, ist in «C25 Entlastung der Co-PL» bereits enthalten

5.5 Learnings

Die Arten, wie Lehren aus der Leistungserbringung gezogen werden können, sind vielfältig (Befragungen oder Erhebungen, Ergebnisse dokumentieren/besprechen, Massnahmen ableiten, Lessons Learned-Meetings, in Problembereichen besondere Massnahmenpakete, Abstimmung mit Kadern über Projektleitung, usw.). Mit der Empfehlung «C27 Periodisch Internfeedback einholen» ist ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung getan.

5.6 Finanzmittel für Personalressourcen

Jede der drei «Ecken im Einflussdreieck Projektkosten» erhöhen den Finanzmittelbedarf (FMB):

- Arbeitsresultate: Mehr oder besser erhöhen FMB
- Zeit: Schneller erhöht FMB
- Anzahl/Entlastung der Ressourcen: erhöht FMB

Eine gesunde Balance zwischen Qualität, Geschwindigkeit und Entlastung der bestehenden Ressourcen ist in allen Projekten eine zentrale Herausforderung. Die Belastung der Finanzmittel ist im Projekt unterschiedlich bewusst:

- Meist budgetiert und bewusst:
 - für externe Dienstleister und ZI (Internbelastung)
 - für temporäre Entlastung von internen Schlüssel-MA durch externe Lizenzen, Hardware, Mobilien
- Weniger bewusst da Teil des laufenden Betriebes (Stellenprozente):
 - Projektmitarbeit von Festangestellten
 - Leistungen von Querschnittsabteilungen (HR, Komm, usw.)
 - Infrastruktur
- Kaum bewusst, da qualitativ kaum messbar:
 - Überlastung und dadurch Abgänge/Ausfälle von Personal
 - Belastung der Kultur der Zusammenarbeit (Leistungsreduzierend)
 - Unnötige Mehrfacharbeiten oder Aufwandgenerierung
 - usw.

Die Personalressourcenplanung scheint in der jetzt konzeptionell aufgezeigten Optimierung für DTG auf dem richtigen Weg zu sein, da sie

die nötige Transparenz und damit das nötige Bewusstsein schafft, um geeignet zu lenken. Hervorzuheben ist, dass beantragte externen Entlastungen am richtigen Ort ansetzen: Wo Ressourcen zu knapp sind (Entlastung K. Campanini) oder intern Knowhow fehlt (ISDS, Dokumentenplanung, usw.). Es wird sich zeigen, ob diese Planung für 2026 realistisch und genügend ist.

Ob die für die Personalressourcen bis 2027 budgetierten Finanzmittel genügend sind, war vom QRM nicht zu beurteilen. Die im vorliegenden Bericht gesprochenen Empfehlungen werden helfen, diesbezüglich eine realistische Beurteilung machen zu können:

- C19 Projektauftrag anpassen
- C21 Projektroadmap aktualisieren
- C22 Prozessresultate in Betrieb überführen
- C25 Entlastung der Co-PL
- C26 Unterjährige Finanzkompetenz definieren
- C29 Planung und Forecast einführen
- C30 Ressourcenmanagement leben

5.7 Ausblick

Die Einführung der neuen Massnahmen für das Personalressourcenmanagement hat begonnen. Im Grundsatz wird die Herangehensweise begrüsst.

C30	Ressourcenmanagement leben	GL/STA/PA/Co-PL (3Q/2026)
	Bereits in der zweiten Oktoberhälfte haben sich leider erneut Friktionen zwischen Projekt und Gerichts-Stammorganisationseinheiten ergeben. Die Ursachen dafür sind vielschichtig (vgl. letzten QRM-Bericht B). Es wäre schade, aufgrund dieser Diskussionen den eingeschlagenen Weg zum professionelleren Ressourcenmanagement abubrechen, der Zeit und Learnings benötigt.	Der QRM empfiehlt, das neue Ressourcenmanagement wiederholt zu erklären und zu stützen (Abgängigkeit Stamm- und Projektorganisation, Zusammenhang «Resultate/Zeit/Ressourcen», usw.).

Im Ausblick muss es den Gerichten gelingen, einen professionelleren Umgang mit Ressourcen für Projekte zu finden, da solche in den nächsten Jahren üblich sein werden. Der QRM regt an, den Auftrag des Landrats basierend auf den Empfehlungen der GPK (vgl. Kapitel 4.2 Auftragsklarheit und Projektgovernance) als Chance für die Führungsentwicklung der Gerichte nutzen zu können.

6 Risiken

6.1 Risiko-Management der PL

Die PL führt weiterhin eine klare und taugliche Risikoliste (vgl. DTG Risikobewertung_Stand 31.07.2025.xlsx). Gemäss dieser Tabelle sind 3 Top-Risiken unter den 26 geführten Risiken:

- Verzögerung bei Auslieferung bzw. Migration Tribuna V4
- Migration V4 scheitert (evtl. schon aktuell)
- Fehlende Ressourcen in Gerichtsorganisation für Projektarbeit

C31	Optimierungen Risikotabelle	Co-PL (Q1/2026)
	Die Risikotabelle ist klar, aktuell und verständlich. Wenige Formalien können optimiert werden.	Der QRM empfiehlt, - « Risikowert = Wahrsch. x Schaden » berechnen (zwecks Sortierung) - Wichtigste Massahme(n) bei Eintritt bei tiefem Risikowert einfüllen

Die wesentlichen, pragmatisch formulierten Risiken werden periodisch mit den Teilprojektleitenden und dem Projektausschuss geteilt. Bei wichtigen Themen werden ergänzende Massnahmen detaillierter geplant. Aus Sicht des QRM genügen diese Risikobetrachtungen unverändert den Projektansprüchen.

6.2 Top-Risiken für die nächsten 6 Monate

Den QRM-Befragten (4 QRM-Gesprächspartner und 6 Teilprojektleiter) wurde die Frage gestellt, welches aus Ihrer Sicht «die grössten 3 Top-Risiken für das Projekt DTG in den nächsten 6 Monaten» seien. Gruppirt nach Anzahl Nennungen und dargestellt in absteigender Reihenfolge (meistgenannt zuoberst, mindestens 3 Nennungen) ergibt sich folgendes Bild:

1. Tribuna/Deltalogic ver-/behindert Vertrag oder Zusammenarbeit, verschwindet vom Markt oder liefert nicht und andererseits beschliesst man strategisch keinen Plan B
2. überlastete Co-PL und/oder zu wenige (befristete) Entlastungsressourcen für Schlüsselpersonen (in allen Org'einheiten)
3. Politischer oder legislativer Widerstand (national oder kantonal) gegen Digitalisierung oder Veränderungen verzögern das Projekt
4. Nicht erfolgreiche Piloten (insbesondere Plattform) durch technische Probleme, peinlich geringe Transferanzahlen, keinen ersichtlichen Mehrwert oder nachteilige Prozessveränderungen

Der QRM regt an, dass die Co-PL die Gewichtung bei der nächsten Risiken-Aktualisierung entsprechend prüft.

6.3 Erfolgschance des Projektes

Trotz den aktuellen Unsicherheiten sind die QRM-Befragten (6 TPL und 4 weitere Stakeholder) weitgehend einig, dass das Projekt DTG bei geeigneter Adressierung obiger Risiken erfolgreich sein wird. Auf die Frage «Wie hoch beurteilen Sie die Erfolgschance des Projektes DTG auf einer Skala von 1 sehr schlecht bis 10 sehr gut?» ist die Zuversicht gegenüber der letzten Befragung um einen Punkt auf durchschnittliche 8.0 gestiegen.

7 Beilage: Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung
a.i	ad interim (zwischenzeitlich)
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
Asap	As soon as possible (so schnell wie möglich)
BEKJ	Bundesgesetz über die Plattformen für die elektronische Kommunikation in der Justiz
BJ	Bundesamt für Justiz
BL	Kanton Basel-Landschaft
BLd+	Kürzel für das Projekt BL digital+ (früher SDTBL)
BL digital+	Projekt der kantonalen Verwaltung Basel-Landschaft (vgl. www.bldigitalplus.ch)
BUD	Bau- und Umweltschutzdirektion
Co-...	Aufteilung einer Rolle auf 2 Personen
CSP	Beratungsfirma www.csp-ag.ch
DeltaLogic	https://deltalogic.ch/ (Lieferant Tribuna)
DiDiT	Dienststelle Digitale Transformation in der FKD
d.h.	das heisst
DTG	Projekt Digitale Transformation der Gerichte des Kantons Basel-Landschaft (früher auch DigiTransGer)
DTI	„Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung“ der Bundesverwaltung https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/bereichdti.html
DTM	Digital Transformation Manager
DVS	„Digitale Verwaltung Schweiz“ zur Steuerung der digitalen Transformation im föderalistischen System https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/
eID	Elektronische Identität www.eid.admin.ch
EINF	Projektphase Einführung
Ger	Gerichte (manchmal auch GER geschrieben)
GS	Gerichtsschreiber/innen bei Gerichten
Hermes	Projektmanagementmethodik www.hermes.admin.ch
INIT	Projektphase Initialisierung
JAA	Justizaktenapplikation von J40
J40	Nationales Projekt Justitia 4.0 https://www.justitia40.ch/de
KI	Künstliche Intelligenz

KONZ	Projektphase KONZEPTION
KT	Kompetenzteam
LPU	Leitung/Leiter Projektunterstützung
PA	Projektausschuss
PAG	Projekt-Auftraggeber
PL	Projektleitung, Projektleiter
PU	Projektunterstützung (üblich PMO Project Management Office)
PM	Projektmanager oder Projektmanagement
PMP	Projektmanagementplan
PPM	Projektportfoliomanagement
QRM	Qualitäts- und Risiko-Management, Qualität- und Risiko-Manager
QS	Qualitätssicherung
REAL	Konzeptphase REALISIERUNG
SID	Sicherheitsdirektion
STA	Steuerungsausschuss
TP	Teilprojekt
TPT	Teilprojektteam
TPL	Teilprojektleitung, TeilprojektleiterIn
u.a.	unter anderem
VRP	Verwaltungsratspräsident
ZI	Zentrale Informatik des Kantons Basel-Landschaft