

# **Mediation in der Informatik**

## **Geeigneter Bereich für eine gemeinsame Konfliktlösung**

**Bei Informatikprojekten kann vieles schief gehen. Mithin gibt es zwischen den Vertragspartnern oft Konflikte. Diese einvernehmlich zu lösen, liegt im Interesse beider Parteien. Helfen kann dabei die Mediation, welche den Weg zur Konfliktlösung ebnet.**

Von Corinna Klaus-Rüesch\*

Konflikte tauchen in fast jedem Informatikprojekt auf. Bekanntlich gibt es kaum ein Vorhaben, das so abläuft wie ursprünglich geplant. Oft braucht es mehr oder andere Mittel als vorgesehen; die Zeit und das Personal reichen nicht aus. Konflikte sind dabei programmiert. Hier kann die Mediation einsetzen. Die Konfliktursachen sind vielfältig: Die Parteien haben unterschiedliche Ziele und Erwartungen, welche nicht oder zu wenig thematisiert werden. Die Komplexität und technische Ungewissheit über die Machbarkeit und die damit verbundenen Kosten führen zu lückenhaften und widersprüchlichen Verträgen mit einer ungenügenden Regelungstiefe. Zudem verändern sich während der oft langen Dauer vieler Projekte die Anforderungen und die Möglichkeiten der Partner beträchtlich; diese Änderungen werden zu wenig nachvollzogen.

### **Weg zur Verständigung im Konflikt**

Mediation ist Vermittlung in einem Konflikt. Sie organisiert den Weg zur Verständigung. Die Parteien erarbeiten freiwillig und selbstverantwortlich eine faire und rechtsverbindliche Lösung, die auf der Grundlage der vorhandenen rechtlichen, wirtschaftlichen, persönlichen und sozialen Gegebenheiten und Interessen steht.

Die Mediatorin oder der Mediator ist als neutrale und von den Parteien unabhängige Instanz für den Verständigungsprozess verantwortlich. Nach einer Vorbereitungszeit, während deren vor allem abgeklärt wird, ob der Konflikt für eine Mediation geeignet ist, einigen sich die Parteien in einer ersten Phase auf den Ablauf der Mediation und die Kommunikationsgrundsätze. Sie formalisieren dies allenfalls in einem schriftlichen Mediationsvertrag, welcher auch die Kostenregelung enthält. In einer zweiten Phase werden die zu lösenden Fragen identifiziert, und es wird eine Konfliktanalyse erstellt: Worin besteht die Uneinigkeit, d. h., was sind die Positionen? Wer ist daran beteiligt? Handelt es sich um Sach- oder Rechtskonflikte? Braucht es zusätzliche Informationen? In der dritten Phase findet die eigentliche Konfliktbearbeitung statt, d. h., es werden die hinter den Positionen stehenden Interessen herausgearbeitet. In der vierten Phase werden mögliche Lösungen entwickelt und im Hinblick auf die Parteiinteressen bewertet. In der fünften Phase findet der Abschluss statt, wo sich die Parteien auf eine Lösung einigen, diese allenfalls schriftlich festhalten und extern überprüfen lassen. Die Lösung kann auch darin bestehen, die Mediation abzubrechen und den Konflikt in einem anderen Verfahren zu lösen. Selbstverständlich gehen die einzelnen Phasen in der Praxis ineinander über oder finden in einer andern Reihenfolge statt.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, warum die Mediation ein Konfliktlösungsverfahren ist, das in der Informatik oft besonders geeignet ist. Die allgemeinen Voraussetzungen für eine Mediation, nämlich dass der Konfliktgegenstand in der Verfügungsmacht der Parteien ist, dass sie den Konflikt lösen wollen und bereit sind, sich an Verfahren und Grundsätze zu halten, müssen selbstverständlich auch für eine Mediation in der Informatik gegeben sein.

### **Fehler entstehen fast zwangsläufig**

Verursacht werden die Probleme oft durch Beiträge oder eben fehlende Beiträge aller Parteien. Je komplexer die Projekte sind und je länger deren Umsetzung, desto grösser sind bei der Leistungserbringung des Lieferanten auch die jeweiligen Mitwirkungspflichten des Kunden. Damit steigt die gegenseitige Abhängigkeit der Parteien bei der eigenen Leistungserbringung und damit auch die Wahrscheinlichkeit für Fehler beider Parteien. Damit Fehler behoben werden können und Lösungen möglich sind, ist es notwendig, dass die Parteien zu ihren Versäumnissen stehen und ihren Pflichten anschliessend nachkommen. Solange die Parteien aber eine gerichtliche Auseinandersetzung vorbereiten, werden sie der Gegenpartei kaum von sich aus durch solche Eingeständnisse Beweise für ein entsprechendes Verfahren liefern.

Dieses Eingestehen von Versäumnissen ist in aller Regel schnell notwendig. Informatikprojekte haben für Unternehmen oft eine strategische Bedeutung und sind technisch in kurzer Zeit überholt. Bei langwierigen Auseinandersetzungen verlieren oft alle Beteiligten, auch wenn eine Partei schliesslich «obsiegt». Das fehlende Eingeständnis von Fehlern, kombiniert mit der zeitlichen Dringlichkeit, kann Konflikte zusätzlich so weit eskalieren lassen, dass ein konstruktiver Dialog der Parteien nicht mehr möglich ist. Eine Vermittlung durch eine Mediationsperson ist in solchen Situationen besonders effizient.

Zur Lösung der aus den Problemen entstehenden Konflikte braucht es, entsprechend der Notwendigkeit der Mitwirkung aller Projektbeteiligten bei der Leistungserbringung, meist deren Fachkompetenz. Die Übergabe des Konfliktes zur Konfliktlösung an eine Drittperson ist oft unmöglich. Eine Drittperson - sei es ein Experte oder eine Richterin - kann oft nur feststellen, wer denn nun welche Leistungen nicht oder schlecht erbracht hat und was allenfalls dafür noch geschuldet ist; eine Lösung kann sie aber nicht gestalten. Zudem sind die Parteien gerade bei Regelungslücken, Unklarheiten sowie bei einer Änderung der Verhältnisse diejenigen Personen, welche die notwendigen Lösungen am besten gestalten können. Eine Drittperson kann die Parteien bei diesen Lösungen allenfalls mit Fachkompetenz unterstützen; die inhaltliche Regelung treffen die Parteien auf jeden Fall am besten für sich selbst.

Wenn sich in einem Projekt Mehrkosten abzeichnen, ist eine Umkehr oft nicht mehr (oder nur mit unverhältnismässigem Aufwand) möglich. Es stellt sich die Frage, wer diese Mehrkosten trägt. Je nach den finanziellen Mitteln der Parteien ist die rechtliche Frage, wer die Kosten gemäss Vertrag zu tragen hat, nicht hilfreich. Nicht selten haben kleinere Lieferanten schlicht nicht die notwendigen Mittel, einen grossen Mehraufwand zu tragen. In solchen Fällen bleibt fast nur noch die Suche nach einer Lösung, welche sich nicht primär an der rechtlichen Situation, sondern an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Parteien orientiert. Die beteiligten Parteien sind oft gezwungen oder haben zumindest ein wirtschaftliches Interesse daran, auch beim Auftauchen von Konflikten weiter zusammenzuarbeiten.

### **Abbruch des Projektes oft keine Option**

Für Informatikprojekte werden oft immense Mittel eingesetzt, welche bei einem Abbruch auf jeden Fall verloren sind. Wegen der strategischen Bedeutung vieler Projekte würde ein Neustart mit einem Dritten zudem meistens einen Zeitverlust bedeuten, der schwer zu quantifizieren und auch kaum vollumfänglich entschädigt werden kann. Ebenso lässt sich der interne Imageverlust der Projektverantwortlichen, der auch bis zum Verlust der Arbeitsstelle führen kann, kaum quantifizieren. Auf die Motivation der betroffenen Personen, einen

Konflikt auf eine für das Unternehmen gute Art zu lösen, hat dies aber einen beträchtlichen Einfluss.

Zudem gibt es Vorhaben, welche kaum abgebrochen oder zumindest nicht vorzeitig abgebrochen werden können. Dies ist der Fall in Outsourcing-Projekten, wenn also ein Unternehmen seine Informatik ganz oder teilweise durch einen Dritten betreiben lässt und von diesem als Dienstleistung bezieht. Diese Verträge dauern in der Regel je nach Dienstleistungsumfang zwischen drei und zehn Jahre. Kurzfristig können sie kaum abgebrochen werden, ohne dass das den Kunden ruinieren würde. Ein Lieferant, der dies provozierte, würde mittelfristig ebenfalls in beträchtliche Schwierigkeiten geraten.

Bei Störungen der Kommunikation zwischen Beteiligten an Informatikprojekten ist die Mediation besonders geeignet, die Parteien bei der Lösung der jeweiligen Konflikte zu unterstützen: Die Konflikte müssen schnell und durch die Parteien mit ihrer Fachkompetenz selbst gelöst werden. Dabei helfen die rechtlichen Aspekte für diese Lösung oft nur beschränkt oder gar nicht. Eine weitere Zusammenarbeit ist zudem bei partnerschaftlich erarbeiteten Lösungen in aller Regel besser möglich als bei solchen, die durch Dritte entschieden werden.

\* Die Autorin ist Rechtsanwältin und Mediatorin FH, Schellenberg Wittmer und Mediation Center Zürich.