

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung

Krisenkommunikation Strategien für den Notfall



Best Practice:
Mediator, Unternehmer
und Verkäufer zugleich

Let's talk about sex –
aber wie?

Krisenmanagement
im Sport: Abwiegeln,
Schweigen, Ausgrenzen

2. Leipziger Mediationsforum – Die Steinbeis-Tage vom 6. Juni bis 8. Juni 2016 in Leipzig

Programm am Montag, den 6. Juni 2016

13:00 – 16:00	Fallsupervision
13:00 – 14:30	Workshop „Online-Mediation“
14:30 – 16:30	„Stimme – Die unbewusste Macht“ mit Kristin Kluck
15:00 – 16:30	„Ressourcenorientiertes Handeln“ mit Dr. Klaus Harnack
ab 16:30	Mitgliederversammlung des Bundesverbandes Steinbeis-Mediationsforum e.V.
ab 18:00	Willkommen im Biergarten Hohe Str. 11

10:00 – 18:00 „Wie Teams in 3 Stunden wieder arbeitsfähig werden“
Teil 1: Verstehen, wie und warum es funktioniert
Seminar mit Thomas Robrecht

Programm am Dienstag, den 7. Juni 2016

10:00 – 12:00	„Familie und Rollenbilder in islamisch geprägten Kulturen“ mit Dr. Gernot Barth und Prof. Dr. Hans-Georg Ebert
12:30 – 14:00	Gemeinsames Mittagessen (offen für alle)
14:00 – 15:00	„Praxisfalldarstellung Teammediation interkulturell“ mit Dr. Gernot Barth
15:00 – 17:00	Einführung in die Transaktionsanalyse „Autonomie: die Freiheit, die ich meine“ mit Christian Küster
17:30 – 19:15	„Fußball-Talk“ Podiumsdiskussion mit Dr. Gernot Barth, Guido Schäfer & weiteren Gästen

10:00 – 17:00 „Mediation im IT-Recht“ mit Dr. Thomas Lapp

10:00 – 17:00 „Wie Teams in 3 Stunden wieder arbeitsfähig werden“
Teil 2: Das Verständene in einer Simulation erleben
Seminar mit Thomas Robrecht

ab 19:30 Steinbeis-Sommerfest: Grill und Live-Musik

Programm am Mittwoch, den 8. Juni 2016

10:30 – 17:00	„Mediation ist keine Lösung: Erfolgsversprechende Verhandlungstools für die harten Fälle.“ mit Friedbert Striewe und Friedhelm Wachs
10:30 – 16:30	„Richtig Fragen?!“ mit Bernhard Böhm

Anmeldung und weitere Informationen unter www.mediationstage.de

Mediation ist ein kleiner Schlüssel, der große Tore öffnen kann

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Dankbarkeit darf der Überbringer schlechter Nachrichten nicht erwarten. Auch wenn er heute in unserem Kulturkreis in der Regel nicht mehr geköpft wird. Er wird mit seiner schlechten Nachricht stellvertretend für deren Ursache zur Verantwortung gezogen.

Fatal: Schlechte Nachrichten „färben“ ab. So beschädigen nach einer aktuellen Studie der Universität Hohenheim hetzerische Kommentare auf Nachrichtenportalen die Reputation des betroffenen Mediums. Die Zeitung wird als „Bote“ in die Verantwortung genommen. Auch wenn sie sich inhaltlich von den Kommentaren distanziert. Im gleichen Sinn sollten wir uns auch vor allzu viel schlechtem Tratsch und Lästereien zum Beispiel über Kollegen hüten. Denn auch diese „Botschaften“ werden schnell zum Bumerang.

Für Sie, liebe Leserinnen und Leser, haben wir heute eine hoffentlich gute Nachricht: Mit der aktuellen Ausgabe erweitern wir unser Angebot. Ihr Feedback zu unseren Ausgaben der letzten Jahre hat uns darin bestätigt, künftig Querschnittsthemen stärker in den Fokus zu rücken. Wir sind überzeugt, dass mit dieser Entwicklung „Die Mediation“ noch interessanter wird. Denn der Blick aus unterschiedlichen Perspektiven ist fruchtbar. Den Anfang machen wir mit dem Schwerpunkt „Krisenkommunikation“. Ein Thema, das uns alle angeht. Kreativität ist gefragt, wenn ein Unternehmensvertreter geschönte Abgaswerte, ein Ehepartner den „Seitensprung“, ein Schüler das schlechte Zeugnis oder der Mediator eine gescheiterte Mediation „verkaufen“ muss.

Angesichts von Terrorangst und weltweiten Konfliktherden beschäftigt mich noch ein weiteres Thema: Das aktuelle „Säbelras-

seln“. Es wird gedroht, aufgerüstet und in den Krieg gezogen. Gerade der Syrienkonflikt erinnert an ein historisches Ereignis, den 30-jährigen Krieg. Auch dies war ein Religionskonflikt, ebenso unversöhnlich wie heute. Bekehrung oder Vernichtung war das Motto. Außerdem ein Stellvertreterkrieg mit unklaren Fronten, vagabundierenden Söldnerheeren und lokalen „Kriegsherren“. Es dauerte gut 25 Jahre, bis bei den Konfliktparteien die Einsicht gewachsen war, dass der Konflikt militärisch für keine Seite zu gewinnen war. Erst dann waren sie bereit, fast fünf Jahre miteinander zu verhandeln. Und es wurde in gewisser Hinsicht eine Erfolgsgeschichte der Mediation. In über 800 Pendelmediationen erarbeiteten die Mediatoren Alivse Contarini und Fabio Chigi den Friedensvertrag von Münster und Osnabrück. Die Quellen berichten von einem mühsamen Geschäft, um das die Mediatoren nicht beneidet wurden. Es hat sich gelohnt.

Als Mediatoren sollten wir uns vor dem „moralischen Zeigefinger“ hüten. Denn Mediation ist nicht alternativlos. Dennoch finde ich es erschreckend, wie Menschen, die auf Dialog setzen, als naive „Gutmenschen“ diffamiert werden und damit die Kriegsrhetorik Oberhand gewinnt. „Selig sind die Friedfertigen, denn sie werden für Trottel gehalten“ lautete neulich ein Vortrag von Joseph Duss-von Werdt. Es lohnt sich, darüber nachzudenken.

Mit unserer neuen Ausgabe wünsche ich Ihnen viele Impulse, Anregendes, Fragen und Antworten und freue mich auf Ihr Feedback.

Ihr



„Als Mediatoren sollten wir uns vor dem ‚moralischen Zeigefinger‘ hüten. Denn Mediation ist nicht alternativlos.“



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM



22

DER ANFANG VOM ENDE:
FEHLVERHALTEN IN KRISENSITUATIONEN



27

LET'S TALK ABOUT SEX – ABER WIE?

INHALT

IMPULSE

- 6 **Wenn Mediation auf Migration trifft**
Peter Röthemeyer
- 7 **Flüchtlinge in Deutschland 2015 – Zahlen und Fakten**
- 8 **Krise: Die einfache Realität**
Klaus Harnack
- 10 **Das Forschungstelegramm**
Klaus Harnack

METHODIK

- 11 **Die „Grundsatzfrage“**
Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 12 **Zeitoptimierte Klärung: Arbeitsfähig in drei Stunden**
Thomas Robrecht

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Krisenkommunikation**
- 17 **Die zehn entscheidenden Erfolgsfaktoren
in der Krisenkommunikation**
Jörg Forthmann
- 20 **Kommunikation, wenn's blitzt und kracht**
P. Ihor Atamaniuk
- 22 **Der Anfang vom Ende: Fehlverhalten in Krisensituationen**
Daniela Puttenat
- 27 **Leipziger Impulsgespräch: Let's talk about sex – aber wie?**
Gernot Barth im Gespräch mit Kurt Starke
- 32 **Krisenprävention – Vorbereitungstipps für
abrupte Veränderungen**
Wolfgang Immerschitt

WIRTSCHAFT

- 36 **Führung in instabilen Umbruchzeiten**
Renate Franke und Barbara Zuber

FAMILIE

- 40 **Familie in der Krise**
Bettina Jellouschek-Otto

KULTUR

- 44 **Die literarische Konfliktanalyse**
Emile Zola: Germinal
Klaus Harnack

VERWALTUNG UND POLITIK

- 49 **Bund-Länder-Finanzbeziehungen:**
Ende im Streit absehbar?
Philipp Glinka und Thomas Lenk

RECHT

- 52 **Mediationskostenhilfe durch die Hintertür?**
Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und
Philip Kampmann

ERFOLGREICH AM MARKT / BEST PRACTICE

- 54 **Mediator, Unternehmer und Verkäufer zugleich**
Die Mediation im Gespräch mit Bernhard Kuntz

MEDIATION INTERNATIONAL

- 58 **Libanon: Außergerichtliche Konfliktlösung**
für Commercial Disputes
André Niedostadek und Samara Morad

SPORT

- 60 **Krisenmanagement im Sport:**
Abwiegeln, Schweigen, Ausgrenzen
Sylvia Schenk

LITERATUR

- 63 **Rezension**
Patrick Sensburg

VERANSTALTUNGEN

- 64 **Veranstaltungskalender**
66 **Impressum / Ausblick**



54

MEDIATOR, UNTERNEHMER UND
VERKÄUFER ZUGLEICH

Zeitoptimierte Klärung: Arbeitsfähig in drei Stunden

Wenn ein Team einen Ausweg aus einer belastenden Situation finden will, werden Ressourcen gebraucht. Dazu zählen Zeit, Geld und die Bereitschaft, das Thema aktiv anzupacken. Dieser Beitrag beschreibt die Methode der „zeitoptimierten Klärung“, bei der ein Team mit geringstmöglichem Ressourceneinsatz zur Arbeitsfähigkeit gelangt.

Thomas Robrecht

Es gibt viele Teams, die richtig gut funktionieren. Doch manchmal ändert sich das. Dann nehmen die meisten Entscheider eine Beobachterposition ein. Sie bauen auf die Erfahrung (oder auch Hoffnung), dass temporäre Turbulenzen nach einer Weile abflauen und sich der Ausgangszustand wieder einstellt. Dabei verhält es sich wie beim Würfelspiel: Mal kommt die gewünschte Zahl und mal eben nicht. Dieses Abwarten ist leicht zu erklären, denn eine Teamentwicklung ist zeitaufwendig und teuer und somit selten die erste Wahl. Zu Recht, denn oft lässt sich bereits mit relativ geringem Aufwand die Arbeitsfähigkeit eines Teams anderweitig wiederherstellen. Damit sind die Konflikte jedoch noch nicht gelöst. Arbeitsfähig bedeutet lediglich, dass Klarheit über die nächsten Schritte besteht und deren konkrete Umsetzung nachvollziehbar und damit kontrollierbar geplant ist. Das reicht in vielen Fällen aber schon völlig aus.

Die hier dargestellte Methode der „zeitoptimierten Klärung“ basiert auf jahrzehntelanger Praxiserfahrung mit der Bearbeitung von Führungsthemen und Konfliktthemen. Sie ist für all diejenigen Führungskräfte, Teamsprecher oder auch Projektleiter gut geeignet, die über etwas Übung im Umgang mit Mode-

ration verfügen. Um diese Methode erfolgreich anzuwenden, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Dazu zählen drei Grundannahmen des Moderators und drei äußere Rahmenbedingungen.

Drei Grundannahmen

1. Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Sie entstehen dort, wo sich Menschen mit gegenläufigem Engagement begegnen. Das klingt harmloser, als es sich im Alltag darstellt. Denn meist folgt eine endlose Wahrheitssuche, die zu unbefriedigenden Ergebnissen führt. Hier hilft ein Trick: Man geht einfach davon aus, dass jeder recht hat – und auch seine eigene Wahrheit. Die Koexistenz unterschiedlicher oder gar widersprüchlicher Sichtweisen ist zunächst fremd und schwer zu akzeptieren. Sie hat aber einen erstaunlichen Effekt. Denn so muss niemand mehr seine Wahrheit gegen Angriffe verteidigen. Das sorgt für Entspannung, fördert die Kooperationsbereitschaft und macht so den Weg zügig frei für die Lösungssuche. Die erste Grundannahme lautet also: *Jeder verfügt über seine ganz eigene Sicht.* Diese stellt einen



– Schwerpunkt – Krisenkommunikation

In Zeiten von öffentlichen Aufregern wie dem VW-Abgas-Skandal, den Ungereimtheiten bei der Vergabe der Fußball-Weltmeisterschaft im Jahr 2006 oder dem Absturz der Germanwings-Maschine im März 2015 gewinnt eine strategisch ausgerichtete Presse- und Öffentlichkeitsarbeit immens an Bedeutung. „Krisenkommunikation“ lautet das Zauberwort – und genau diese stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Der richtige Umgang mit der Presse will gelernt sein, um einem Shitstorm und dem Unmut der Öffentlichkeit zu entgehen.

Doch nicht nur in der Business-Welt, auch im Privatleben erfordern unangenehme Situationen ein kommunikatives Fingerspitzengefühl. Auseinandersetzungen in der Familie, Missverständnisse und ähnliche Krisen lassen sich so auf taktvolle Art und Weise auflösen.

Die Mediation gewährt Ihnen einen fundierten Einblick in die Thematik „Krisenkommunikation“ und gibt Ihnen Impulse, wie Sie im Bedarfsfall sowohl beruflich als auch privat gezielt und nachhaltig kommunizieren.



Die zehn entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation

Der Erfolg von Unternehmen hängt an ihrem guten Ruf. In einer Krise muss der Reputationsschaden durch eine effektive Krisenkommunikation so weit wie möglich eingedämmt werden. Zehn Faktoren entscheiden darüber, ob dies gelingt.

Jörg Forthmann

Ganz ehrlich? Dieser Artikel wird Ihnen nur wenig helfen, wenn Sie bereits mitten in einer Krise stecken und dachten, deswegen sei jetzt der Zeitpunkt gekommen, sich mit Krisenkommunikation zu beschäftigen. Denn der Hauptunterschied zwischen einem erfolgreichen und einem erfolglosen Krisenkommunikator ist in den meisten Fällen:

Der erfolgreiche Kommunikator ist gut vorbereitet. Er hat den wesentlichen Teil seiner Arbeit bereits erledigt, lange bevor die Krise am Horizont sichtbar wird.

Eigentlich sollte das keine überraschende Erkenntnis sein – trotzdem beschäftigen sich zu viele Unternehmen erst mit einer Krise, wenn sie sich entwickelt oder sich sogar bereits voll entfaltet hat. Das erinnert an das Autofahren im Nebel: Hindernisse tauchen spät vor dem Scheinwerfer auf und lösen hektische Lenkbewegungen aus, die schnell in einen Graben führen.

Von außen betrachtet scheinen Krisen zwar meist plötzlich und überraschend auszubrechen. Tatsächlich lassen sich viele Krisenpotenziale aber schon weit im Vorfeld identifizieren und neutralisieren. Und auch bei Krisen, die ohne Vorwarnung ausbrechen, müssen grundsätzliche Abläufe und Strukturen zur Gegenwehr vorbereitet sein. Doch was sind die entscheidenden Schritte dabei?



Bildquelle: © fotolia.com/ra2 studio

Zahlreiche Studien untersuchen aus unterschiedlichsten Perspektiven, welches die erfolgskritischen Ansätze im Reputations- und Krisenmanagement sind. Dies sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation:

#1 Kein situatives Krisenmanagement

Erfolgreiche (Kommunikations-)Manager bewähren sich nicht nur in der konkreten Krisensituation. Sie beschäftigen sich vielmehr frühzeitig mit dem gesellschaftlichen Umfeld sowie den daraus resultierenden Erwartungen an das Unternehmen und richten es an den Erwartungshaltungen des Publikums aus. Im Idealfall werden so Krisen von vornherein vermieden.

Denn Erwartungen an Wirtschaftsakteure verschieben sich insbesondere durch gesellschaftliche Veränderungen, die wiederum Auswirkungen auf Werte, Normen und Moralvorstellungen haben. Wenn sich Erwartungen an Unternehmen verändern, das Unternehmen aber unverändert bleibt, entsteht – oft unbemerkt – eine gefährliche Lücke, in der substanzielle Enttäuschungen reifen können. Solche Enttäuschungen können das Unternehmen dann in eine bedrohliche Krise stürzen.

Der Effekt ist leicht nachzuvollziehen, wenn man bedenkt, wie sich die Erwartungen an die Unternehmen zum Beispiel im Hinblick auf Gleichberechtigung oder ökologische und soziale Standards verändert haben. Was in den 1950er-Jahren eine erfolgreiche Unternehmensstrategie war, würde heute in den Untergang führen.

#2 Reputationskredit durch kontinuierliche Vertrauenskommunikation

Reputation ist wie ein Bankkonto: Es füllt sich in guten Zeiten, und es verliert Kapital in der Krise. Ein Reputationsguthaben ist damit ein Puffer für Verluste in einer Krise. Wer ohne einen guten Ruf oder sogar mit einem Reputationsminus in eine

Der Anfang vom Ende: Fehlverhalten in Krisensituationen

Ob Personen oder Unternehmen, jeder kann zur Zielscheibe öffentlicher Kritik werden. Sogar Privatpersonen sind nicht davor gefeit – „dank“ sozialer Medien und der sich durch sie rasant verbreitenden Meinungsäußerungen. Schnell kann sich daraus eine handfeste Krise entwickeln, die nicht nur der Reputation der Betroffenen schadet, sondern ihre gesamte Existenz bedroht. Die Bewältigung einer solchen Krise ist nicht leicht. An jeder Ecke lauern Fallstricke. Um welche es sich dabei typischerweise handelt und wie man sie umgeht, zeigt die Autorin anhand prominenter Beispiele auf.

Daniela Puttenat

Der von mir hoch geschätzte Autor und Strafverteidiger Ferdinand von Schirach brachte es vor einigen Monaten, in seiner Rede zur Verleihung eines Medienpreises an *Charlie Hebdo*, auf den Punkt: „Jeder, der in der Öffentlichkeit steht, ist der Kritik ausgesetzt. Jeden kann sie verletzen und kränken. Manchmal besteht sie aus Spott und Hohn, manchmal ist sie gemein und böse, manchmal banal und dumm, und leider ist sie auch manchmal berechtigt und klug“.

Das klingt lakonisch, und es ist ebenso wahr. Wer, um mit Blaise Pascal zu sprechen, „nicht ruhig in seinem Zimmer zu sitzen vermag“, sondern hinausgeht, sich folglich in den öffentlichen Raum begibt (ob real oder virtuell), ist potenzieller Kritik ausgesetzt. Wenn dann der schlimmste Fall eintritt, der *Worst Case*, braucht es dringend eine professionelle Krisenkommunikation.

Jedes Unternehmen und auch jede sogenannte Person des öffentlichen Lebens kann zur Zielscheibe der Kritik werden – und fühlt immer öfter auch Privatpersonen, nämlich in den sozialen Netzwerken. Doch auch in den Boulevardmedien wurden und werden Menschen an den öffentlichen Pranger gestellt; dies ist kein neues Phänomen – es verbreitet sich nur schneller. Die virtuelle Welt vergisst nichts. Früher konnte man sich trösten, dass „nichts so alt ist wie die Zeitung von

gestern“. Heute ist jede Verfehlung für die Ewigkeit archiviert und recherchierbar.

Uns allen fallen sicher auf Anhieb eine Reihe mehr oder weniger spektakulärer Krisenfälle ein; und das aus dem einfachen Grund, weil es in den allermeisten Fällen eben auch Desaster waren, die in Medien mehr oder weniger aufgeregt begleitet – oder erst ausgelöst oder verstärkt – wurden.

Ich möchte im Folgenden einige dieser bekannten Beispiele aufgreifen und an ihnen aufzeigen, wodurch die jeweilige Krise hauptsächlich ausgelöst wurde, wie sie verlief und welche typischen Fehler wir daraus ableiten können.



1. Fehler: Nicht oder zu spät auf erste kritische Anfragen reagieren

Seit dem *Watergate*-Skandal der 1970er-Jahre, durch den ein US-Präsident (Richard Nixon) des Amtes enthoben wurde, ist es in Medien üblich geworden, besonders große PR-Krisen in Anlehnung an den berühmten Gebäudekomplex in Washington D.C. zu betiteln. Es folgten beispielsweise *Monicagate* (Bill Clinton), *Hillarygate* (Hillary Clinton), *Nipplegate* (Janet Jackson) oder, hierzulande, gar *Waterkantgate* (Uwe Barschel). Bei Volkswagen ist es nun ein *Dieselgate*, das dem Konzern zusetzt. Das Tragische ist, dass die meisten Krisen, im Gegensatz zu Katastrophen, nicht unabwendbar von außen hereinbrechen, sondern hausgemacht

Let's talk about sex – aber wie?

Nicht nur beim Thema Sex, auch wenn es um Liebe und Partnerschaft geht, stoßen viele an ihre kommunikativen Grenzen. Denn gerade wenn die Partnerschaft in einer Krise steckt oder sexuelle Wünsche unerfüllt bleiben, ist die Aussprache oft schwierig. Dabei kann ein offener und ehrlicher Dialog wahre Wunder wirken. Damit das Gespräch aber nicht in einem Desaster endet, sollten einige Verhaltensregeln berücksichtigt werden.

Leipziger Impulsgespräch: Gernot Barth im Interview mit Kurt Starke

Gernot Barth: Wie funktioniert die Kommunikation bei Paaren, deren Beziehung in einer Krise steckt? Ist es sinnvoll, zu leugnen, dass es überhaupt eine Krise gibt, und zu hoffen, dass die Lösung von allein kommt, oder sollte mit offenen Karten gespielt werden?

Kurt Starke: Zunächst: Wer definiert, was eine Krise ist? Fängt das bei kleinen oder großen Unstimmigkeiten an oder bei einer Zerrüttung? Was der eine als große Krise empfindet, muss der andere überhaupt nicht als Krise betrachten. Fest steht nur, dass es Krisen in allen Beziehungen gibt, in kurzen und auch in sehr langen Beziehungen. Und manche scheinen unlösbar, Verzweiflung und Hilflosigkeit erfassen Verstand und Gefühl. Zum Glück lösen sich kleine Krisen oft von selber auf, durch die Gemeinsamkeiten des Alltags und durch ein gutes Wort.

Gernot Barth: Wer sich einer großen Krise gegenüber sieht, denkt oft gleich an Trennung oder unterstellt dem anderen, sich trennen zu wollen.

Bei wirklichen Liebesbeziehungen ist der Wunsch nach Trennung nicht latent vorhanden.

Kurt Starke: Gedanken an eine Trennung können trivial sein, bloße Gedankenspielerlei zur eigenen Beruhigung. Aber im Grunde genommen ist bei wirklichen Liebesbeziehungen der Wunsch nach Trennung nicht latent vorhanden. Diese Beziehungen sind von einem Urvertrauen getragen. Beide sind sich sicher: Was auch immer passiert, wir halten zusammen und trennen uns nicht. Dennoch muss auch eine solche Beziehung immer wieder neu gestaltet werden, sonst verodet sie oder man lebt nur noch nebeneinander, gefühlsmäßig getrennt, obgleich man offiziell noch zusammen ist.

Was nun den ernsthaften Trennungswunsch betrifft, so zeigen meine Befunde, gibt es zum einen die destruktive Variante. Es wird dann geredet oder nicht geredet, obwohl die Entscheidung innerlich schon gefallen ist. Bei der konstruktiven Variante besteht neben dem Trennungsgedanken der Wunsch, die

Beziehung aufrechtzuerhalten. Wenn Paare eine schwere Krise überstehen, wie beispielsweise infolge eines Seitensprungs, schweißt sie das oft sehr stark zusammen, obwohl anfangs eher an das Gegenteil oder an gar nichts gedacht wurde.

Gernot Barth: Fremdgehen ist Ihrer Meinung nach also eine richtige Krise?

Manchmal wird die Beziehung durch einen Seitensprung eher gefestigt, weil es zu einer Kommunikation kommt, die für die Beziehung fruchtbar ist.

Kurt Starke: Ein Seitensprung wird für die Beziehung nicht automatisch zur Krise. In 50 Prozent der Fälle erfährt der Partner nichts vom Seitensprung des anderen. Da verliert die Affäre mit der Zeit an Bedeutung für die Beziehung, sie verblasst. Viele Paare jedoch geloben sich zu Beginn ihrer Beziehung, eventuelle sexuelle Außenkontakte zu gestehen. Das hat zur Folge, dass dieses Ereignis, selbst wenn es von geringer Bedeutung für denjenigen ist, der fremdging, nach der Beichte und der zwanghaften Aktualisierung des Geschehens in wiederkehrenden Vorwürfen und Gesprächen ein solches Gewicht erhält, dass die Beziehung daran zerbricht.

Aber das ist immer nur die eine Seite. Daneben gibt es auch Fälle, bei denen ein Geständnis damit endet, dass der geschädigte Partner den anderen einfach küsst und sagt: Lass es uns weiter versuchen! Dann findet überraschenderweise eine körperliche Kommunikation statt, auch eine sinnlich-sexuelle. In diesen Fällen wird die Beziehung durch den Seitensprung eher gefestigt, weil es zu einer Kommunikation kommt, die für die Beziehung fruchtbar ist.

Gernot Barth: Wie sollte man mit seinem Partner über ein so schwerwiegendes Problem wie einen Seitensprung reden?

In den meisten Fällen kommen Kränkungen nicht allein oder hauptsächlich durch die Affäre, sondern durch eskalierende Auseinandersetzungen danach zustande.



und mit der besonderen Farbe, dass es eher der männliche Teil des Paares ist, der auf die Wünsche des weiblichen eingeht, als umgekehrt – oder dass die sinnlich-erotische Überzeugungskraft der Frau stärker als die des Mannes ist.

Gernot Barth: Ab wann wird die Ungleichheit der sexuellen Wünsche in einer Beziehung zum Problem und was kann man dagegen tun?

Frauen stellen den höheren Anteil derjenigen, die die Trennung einleiten.

Kurt Starke: Das Problem wird massiv, wenn es nicht um einen situativen, aktuellen, zeitweiligen Konflikt geht, sondern wenn ein solches Verhalten habituell ist, zum Beispiel wenn die Frau lustlos bleibt oder nach und nach wird. Oder wenn der Mann aus irgendwelchen Gründen für die Frau abstoßend geworden ist. Letztlich: wenn es mit der gegenseitigen Berührbarkeit problematisch geworden ist. Da gibt es dann zwei Varianten: erstens, eine Trennung. Dieser Schritt fällt denen, die lange zusammengelebt haben, die Kinder miteinander haben, die Enkel haben, die ein Haus und einen Garten, eine herzliche Verwandtschaft, einen großen Bekannten- und Freundeskreis besitzen, außerordentlich schwer, aber einige gehen diesen Weg. Dabei stellen die Frauen den höheren Anteil derjenigen, die die Trennung einleiten.

Variante zwei betrifft Menschen, die sich sonst mögen und gut miteinander auskommen. Dann stellt sich die Frage: Können sie sich noch anfassen? Küssen sie sich noch? Können sie sich normal umarmen? Das ist zunächst ganz unabhängig von sexuellen Aktivitäten und Koitus. An die Stelle einer Trennung tritt oft das Masturbieren innerhalb der Beziehung als Ausgleich. Manchmal wird der Ausweg in einem sexuellen Abenteuer gefunden, sofern man Mittel und Weg dazu hat. Aber das ist nicht jedem gegeben. Männer suchen vielleicht ihr sexuelles Heil im Bordell oder in einer erotischen Massage. Manchmal kann das eine Beziehung erträglich machen, oft entstehen aber dadurch neue Probleme. Eine chronische Divergenz in den sexuellen Wünschen, ein wachsendes sexuelles Defizit sind und bleiben ein Leidensproblem erster Ordnung, das so leicht nicht zu lösen ist.

Gernot Barth: Wenn wir gerade beim Thema sind: Welchen Stellenwert nehmen sexuelle Wünsche in einer Beziehung ein?

Die meisten Partner haben keine unerfüllten Wünsche aneinander, vor allem keine Wünsche sexueller Natur und auch nicht bezüglich bestimmter Sexualpraktiken.

Kurt Starke: Man geht immer davon aus, dass Partnerbeziehungen sexuell defizitär sind und dass alle beide besondere Wünsche sexueller Art haben. Doch meine Untersuchungen zeigen etwas

Führung in instabilen Umbruchzeiten

Widerstände und Blockaden sind typisch für die Anfangsphase eines Veränderungsprozesses. Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf den Wandel vorbereiten und diesen gemeinsam mit ihnen nachhaltig gestalten? Die School of Facilitating stärkt Führungskräfte in ihrer Selbstreflexion, Wahrnehmung und Empathiefähigkeit und setzt mit ihrem Ansatz „Facilitating Change“ auf Partizipation zugunsten tragfähiger Lösungen.

Renate Franke und Barbara Zuber

Zeiten des Umbruchs lösten bei Andreas Kowol Unbehagen aus: Schon oft hatte er die Erfahrung gemacht, dass seine Mitarbeiter trotz klarer Zielvorgaben nicht mitzogen. Wie konnte er lernen, sie stärker zu beteiligen und für die Veränderung zu begeistern? Auf der Suche nach entsprechenden Weiterbildungsangeboten stieß der Geschäftsführer der Apex Tool Group GmbH auf die Ausbildung der School of Facilitating. Seit 2007 führen Renate Franke und Barbara Zuber die „Denkschule und Werkstatt“ für Führungskräfte, Entscheider und Berater und bieten ihre Ausbildung in Berlin, Wien und auch über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg an. Das Ziel: Die beiden Geschäftsführerinnen wollen den Weg durch Veränderungen initiieren, begleiten und die Wandlungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen erhöhen. Hinter ihrem Ansatz „Facilitation Change“ steht der Grundsatz: Veränderungen werden von Menschen getragen. Wenn ein Großteil von ihnen für den Wandel gewonnen wird, kann es auch eine gelebte Veränderung geben.

Die Methode Facilitation (von engl. *facilitare*: ermöglichen, vereinfachen), die als eine Facette von zeitgemäßer Führung gesehen werden kann, stammt ursprünglich aus den USA. Das dort vielfach eingesetzte Verfahren gewinnt auch hierzulande an Bedeutung. Welche Überzeugung steckt dahinter? Gerade bei zunehmender Komplexität ist es notwendig, zu vereinfachen und Ballast abzuwerfen, wo es möglich und sinnvoll ist. Und das ist lernbar!

Eine offene Haltung ermöglicht eine gute Entscheidung

Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen setzt voraus, dass Führungskräfte zunächst ihre eigene Haltung zum Wandel erkunden, um nachfolgend die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und deren Bedürfnisse zu ergründen. Verschiedene Wahrnehmungsebenen zu trainieren ist ein Schwerpunkt im ersten Teil der einjährigen Ausbildung in sieben Modulen. In Rollenspielen trainieren Führungskräfte

zum Beispiel den Perspektivenwechsel: Dieser ist ein wichtiger Schritt, um die Wahrnehmung zu öffnen. Man begibt sich quasi in die Schuhe einer anderen Person und fühlt sich in diese ein. Eine erweiterte Wahrnehmung verändert die inneren Bilder, dadurch verändern sich wiederum die eigene Haltung und infolgedessen auch das Tun.

Das Trainieren der eigenen „Radarfähigkeit“, die Deeskalation von Konflikten und das Durchbrechen von Gewohnheitsmustern sind weitere wichtige Inhalte der Ausbildung, bei der die Selbstreflexion und die Interaktion in der Gruppe einen hohen Stellenwert haben. Andreas Kowol sind durch die Ausbildung,



„Im geschützten Raum entsteht die gemeinsame Lösung“

Renate Franke und Barbara Zuber von der School of Facilitating im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Wer Mitarbeiter im Veränderungsprozess nur aus den Erfahrungen der Vergangenheit führt, schränkt seinen Blick für neue Lösungen ein. Warum Führungskräfte auch die Perspektive der Zukunft integrieren sollten, erläutern die beiden Expertinnen für Führung in Veränderungsprozessen.

Was bedeutet Facilitating Change, und was ist Ihr Verständnis von guter Führung im Veränderungsprozess?

Renate Franke: Veränderung ist der ständige Wechsel zwischen Stabilität und Instabilität, zwischen Ordnung und Unordnung. Unser Anliegen ist es, den Menschen in den Organisationen den Weg durch die dauernden Veränderungen zu ermöglichen. Ist das möglich? Unseres Erachtens ja, wenn ich eine Haltung dazu entwickle, die sich auf Neues einlassen und Altes loslassen kann, und meine verhandelbaren und nicht verhandelbaren inneren Werte kenne. Unser Verständnis von guter Führung ist, Orientierung im Nebel der Veränderungen geben zu können, mit den Menschen gut im Kontakt zu sein, sie zu beteiligen und produktive Arbeitsbedingungen zu gestalten.

Warum lohnt es sich, Gewohnheitsmuster zu durchbrechen und von der Zukunft her zu denken?

Barbara Zuber: Eingespielte Routinen sind sehr hilfreich. Sie machen Organisationen effizient, manchmal aber auch blind. Gerade in kritischen Situationen lohnt sich das Hinterfragen dieser Routinen. Dann ist es sinnvoll, die Perspektive zu wechseln und sich mit zukünftigen Möglichkeiten zu verbinden und aus denen heraus zu denken. Neue Produktideen, neue Prozessabläufe, neue Formen der Zusammenarbeit sind dafür Beispiele.

Inwiefern braucht Zukunftsdenken geschützte Räume?

Renate Franke: Zukunftsdenken braucht Bewertungsfreiheit, Quer- und Andersdenken ist erwünscht. Eine solche Atmosphäre nennen wir „geschützten Raum“, und diesen herzustellen ist unser Job als Facilitator. Wir haben oft keine Achtsamkeit dafür, wie schnell wir bewerten. Bisweilen tun wir das unbewusst nonverbal. Während der eine eine Idee entfalten will, kann der andere durch den

Blick aufs Handy schon bewertend wirken und den Gedankenfluss beim Redner „stören“.

Wie sollte der Facilitator den Raum gestalten, damit eine gemeinsame Lösung entstehen kann?

Barbara Zuber: Den Raum gestalten – auch wenn es vielleicht komisch klingt – ist eine Kernfähigkeit des Facilitators. Damit ist der Raum des Miteinanders gemeint, in dem um gemeinsame Lösungen gerungen werden darf, vertrauensvoll und sachlich, auf Augenhöhe und respektvoll. Wie das geschieht? Nicht auf der Ebene von Tipps und Tricks, sondern das ist Handwerkszeug in Reinkultur.

Im Change treten oftmals Konflikte und Blockaden auf. Wie entsteht dennoch Vertrauen in den Prozess?

Renate Franke: Konflikte und Blockaden sind für uns wichtige Indikatoren in Changeprozessen. Spüren wir sie, dann verlangsamen wir den Prozess und versuchen, den Themen behutsam eine „Stimme zu geben“, das heißt sie aus dem Unausgesprochenen ins Ausgesprochene zu holen. Sind die Bedürfnisse erforscht, können wir sie sinnvoll in den Prozess integrieren. Vertrauen entsteht durch das Verlangsamte und das achtsame Thematisieren auf Augenhöhe.

Stichwort Verlangsamung: Ist das nicht schwierig in einer Zeit, in der alles immer schneller wird?

Barbara Zuber: Da haben Sie recht. Die Art und Weise, wie sich Arbeit heute durch die Digitalisierung verändert, gab es in der Vergangenheit so nicht – deswegen nutzen uns unsere inhaltlichen Erfahrungen an dieser Stelle relativ wenig. Was uns nutzt, ist unser Wissen um die Dynamiken im Change. Die Aufgabe des Facilitators ist deshalb gerade jetzt so wichtig, weil sie es den Menschen erleichtert, sich auf diese Dynamiken einzulassen und mutig ins Handeln zu kommen.

Mediator, Unternehmer und Verkäufer zugleich

Mediatoren stehen immer wieder vor der Frage, wie sie sich und ihre Leistung erfolgreich vermarkten können. Die außergerichtliche Konfliktlösung genießt noch nicht in vollem Umfang die ihr gebührende Anerkennung, zugleich ist der Markt unübersichtlich und das Feld der Mitbewerber groß. Was also tun? Der Marketingberater für Berater Bernhard Kuntz gibt klare Antworten.

Die Mediation im Gespräch mit Bernhard Kuntz

Herr Kuntz, worin liegt die Schwierigkeit beim Vermarkten einer immateriellen Dienstleistung wie Mediation?

Unter anderem darin, dass die Kunden die Leistung vor dem Kauf nicht anfasen können, um ihre Qualität zu prüfen – anders als zum Beispiel eine Tasche. Außerdem kann man die Leistung nicht mit objektiven Daten beschreiben, wie es beispielsweise bei einem Auto möglich ist. Zudem erhalten die Kunden beim Kauf einer Leistung wie Mediation keinerlei Garantien. Auch ein Umtausch oder eine Rückgabe der „Ware“ ist ausgeschlossen. Und dies, obwohl die Leistung Mediation aus Kundensicht stets teuer ist und ihre Qualität schwankt.

Inwiefern könnte die Qualität schwanken?

Nun, wenn ein Coach oder Mediator bei einer Mediation oder Konfliktmoderation aus Sicht der Kunden eine Spitzenleistung erbringt, dann ist noch lange nicht garantiert, dass dies auch beim nächsten Mal der Fall sein wird.

Warum ist das so?

Viele Faktoren beeinflussen die Qualität persönlicher Dienstleistungen. Daher haben Kunden häufig das Gefühl, die Katze im Sack zu kaufen.

Weil auch Mediatoren mal einen schlechten Tag haben. Zum Beispiel,

weil sie in der Nacht zuvor kaum schliefen. Hinzu kommt: Zu manchen Menschen finden sie schwer einen persönlichen Draht. Dieser ist jedoch nötig, damit ihre Klienten sich öffnen und aktiv am Entwickeln einer Problemlösung mitarbeiten. Auch solche Faktoren beeinflussen die Qualität der Leistung. Deshalb haben viele Kunden bei solchen persönlichen Dienstleistungen wie Mediation das Gefühl, die Katze im Sack zu kaufen.

Was heißt das konkret?

Sie empfinden ein sehr hohes Kaufrisiko. Entsprechend zögerlich sind sie mit ihrer Kaufentscheidung – speziell dann, wenn sie mit dem Kauf der Leistung Mediation noch wenig Erfahrung haben. Dann suchen sie aus Angst, eine Fehlentscheidung zu treffen, sozusagen verzweifelt, nach Ersatzindikatoren dafür, dass der Mediator ihnen mit seiner Leistung den erhofften Nutzen bietet.

Welche glaubwürdigen Ersatzindikatoren lassen sich schaffen?

Mediatoren sollten bei Interessenten das Gefühl wecken: Das ist ein echter Profi.

Die meisten ergeben sich aus der Biografie des Mediators. Welche Ausbildungen hat er absolviert? Wie lange ar-



beitet er schon als Mediator? Für welche Art von Klienten ist/war er vorrangig tätig? Auf welche Art von Konflikten ist er spezialisiert? All diese Faktoren gilt es in der Außendarstellung transparent zu machen. Weitere Ersatzindikatoren sind die genutzten Marketinginstrumente – wie zum Beispiel die Webseite: Wird dort eher wissenschaftlich doziert oder mit den Besuchern kommuniziert, und zwar in einer Sprache, dass man als Besucher das Gefühl hat: Der Mann/die Frau kennt mein/unser Problem. Ein weiterer Ersatzindikator ist, wie plastisch die Leistung beschrieben wird – also der Ablauf der Mediation. Auch das schafft Vertrauen. Dasselbe gilt für Artikel, Bücher, die der Mediator schrieb, oder Vorträge, die er hielt. Auch das sind kleine Bausteine, die dazu beitragen,

Krisenmanagement im Sport: Abwiegeln, Schweigen, Ausgrenzen

Krisen finden im Sport eigentlich nicht statt – und wenn doch, ist die böse Außenwelt schuld. Fehlverhalten wird auf einzelne – aber oft zahlreiche – schwarze Schafe geschoben. Dass diese Art des Umgangs mit Krisen immer wieder gelingt, liegt gleichermaßen an der Ablenkung mit Emotionen pur, die sportliche Wettkämpfe bieten, sowie am Zusammenhalt von dopenden Sportlern und korrupten Funktionären. Kritiker werden gnadenlos ausgegrenzt, während jeder, der nur einmal mitmacht beim Verschweigen, Teil des Systems wird. Doch die Krisen im Jahr 2015 können für den internationalen Sport den Wendepunkt bedeuten.

Sylvia Schenk

Krise? Was ist eine Krise?

Als im Mai 2011 – kurz vor der damaligen Wiederwahl Joseph Blatters als FIFA-Präsident und fünf Monate nach den umstrittenen WM-Vergaben an Russland 2018 und Katar 2022 – die Korruptionsvorwürfe gegen die FIFA immer massiver wurden, beschied Blatter lapidar: „Krise? Was ist eine Krise?“ (Süddeutsche Zeitung, 28. Mai 2015). Zwei Mitglieder des Exekutiv-Komitees sowie weitere FIFA-Offizielle waren da bereits wegen Bestechung suspendiert. Doch das focht den FIFA-Chef nicht an. Der Fußball-Weltverband war weiterhin finanziell erfolgreich, das reichte dann auch für die Wiederwahl Blatters.

Ähnlich reagierte der Präsident des Internationalen Leichtathletik-Verbandes IAAF, Lord Sebastian Coe, als kurz vor seiner Wahl im August 2015 ein ARD-Bericht über gravierende Dopingvergehen für Aufsehen sorgte: Die Vorwürfe seien „eine Kriegserklärung an die Leichtathletik“ (Sport1.de, 5. August 2015). Die martialisches Wortwahl brachte

Wählerstimmen – die Krise verhinderte sie allerdings nicht.

Zwei Beispiele für die beliebteste Form der Krisenkommunikation im Sport: Solange es in der Wagenburg kuschelig

ist, kann es keine Krisen geben. Da ist dann Angriff die beste Verteidigung gegen die Außenwelt, die sowieso keine Ahnung vom Sport hat.

Schwarze Schafe ohne Ende

Was für die Diagnose einer möglichen Krise gilt, beginnt schon beim Umgang mit einzelnen konkreten Vorwürfen: Sie werden am besten ignoriert und wenn das nicht (mehr) möglich ist, verharmlost oder auf einen bedauerlichen Einzelfall reduziert. Meisterhaft verstand es der Radsport über Jahrzehnte, die Dopingproblematik – unter Mithilfe ganzer Generationen willfähriger Journalisten – einfach wegzudefinieren. Da nur Fachleute den Radsport verstehen und die unglaublichen (sic!) Leistungen der Fahrer würdigen können, ist man gezwungen, die dafür unersetzlichen besonderen Maßnahmen als Insiderinformation im kleinen Kreis zu halten – ein zweifelhafter Ehrenkodex. Aber er ermöglichte es Jan Ullrich, bis zuletzt im Brustton der Überzeugung zu versichern, er habe niemanden betrogen (Die Welt, 14. April 2008). Als er 2006 einen Tag vor dem Start der Tour de France wegen der Verwicklung in den Skandal um den spanischen Arzt Eufemiano Fuentes in Schande davongejagt wurde, schickte ihm das Peloton solidarische Grüße hinterher. Empörung über einen manipulierenden Kollegen? Fehlanzeige.

Wie die Sportler, so die Funktionäre. Selbst eine positive Dopingprobe kann ihnen überhaupt nur als Hinweis auf ein schwarzes Schaf dienen. Was Wunder, dass die Tour de France von 1996 bis 2006 einschließlich mit Riis, Ullrich, Pantani, Armstrong



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Straße 11
04107 Leipzig

oder per Fax an: 0341 – 22 54 13 51

Bestellformular / Aboformular *Die Mediation*

Hiermit bestelle ich:

- die nächste Ausgabe für € 19,95 zzgl. Verpackung/Versand (€ 2,30,-)
- ein Kennenlernpaket (2 Ausgaben) für € 20,00 zzgl. Verpackung/Versand (€ 4,60,-)*
Das Kennenlernpaket geht automatisch in ein Jahresabonnement über, wenn es nicht innerhalb von vier Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes gekündigt wird.
- ein Jahresabonnement (4 Ausgaben) für € 67,90,- **versandkostenfrei**
- Studentenjahresabonnement für € 40,- zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20,-)**
** Hierfür benötigen wir Ihre aktuelle Immatrikulationsbescheinigung.



Lastschriftverfahren:

- Ich nehme am Lastschriftverfahren teil.

Kontoinhaber: _____ IBAN: _____
Kreditinstitut: _____ BIC: _____

Hiermit ermächtige(n) ich/wir Sie widerruflich, die von mir/uns zu entrichtenden Zahlungen bei Fälligkeit zu Lasten meines/unseres Kontos mittels Lastschrift einzuziehen. Für den Fall, dass mein/unser Konto nicht die erforderliche Deckung aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung.

Datum, Ort

Unterschrift

Liefer- und Rechnungsadresse:

Name: Firma:
Straße, Nr.: PLZ, Ort:
Telefon : E-Mail:

Abonnementprämien:

Bei der Bestellung eines **Jahresabos** können Sie aus folgenden Abopremien wählen (bei der Bestellung von Studentenjahresabonnements und Kennenlernpaketen steht leider keine Abo-Prämie zur Verfügung):

- E-Book: Konfliktlösung online? Basics of Online Dispute Resolution, Band 1, G. Barth, B. Böhm (Hg.)
- Fachbuch: Mediation im Gemeinwesen, Monika Götz, Christa Schäfer/ Gernot Barth, Bernhard Böhm (Hg.)
- USB-Stick, Speicherkapazität 2 GB, Lieferung inkl. eines schwarzen Lanyards und einer Box
- Das Pinchart: Flipchart, Pinnwand und Aktionschart in Einem. ZUZAHUNG: 35,00 EUR.

- Ich habe die *Abonnement-Bedingungen* und die *Widerrufsbelehrung* (siehe Rückseite) gelesen und akzeptiere diese.

Datum, Ort

Unterschrift

Weitere Informationen, kostenfreie Studien und Artikel sowie weitere Fachliteratur finden Sie unter www.die-mediation.de.

Widerrufsbelehrung:

Diese Bestellung können Sie ohne Begründung ganz oder teilweise unter Nennung Ihrer Person durch schriftliche Erklärung oder durch Erklärung auf einem anderen dauerhaften Datenträger (z.B. Fax oder E-Mail) oder durch Rücksendung der erhaltenen Lieferungen widerrufen. Hierfür haben Sie eine Frist von zwei Wochen, gerechnet ab dem Tag des Erhalts der Zeitschrift; zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung. Bitte richten Sie den Widerruf an die Steinbeis Beratungszentren GmbH, Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation, Hohe Straße 11, 04107 Leipzig.

Bestell- und Abonnementbedingungen:

§ 1 Vertragsschluss

Der Vertrag kommt durch die Unterschrift des Abonnenten und die Zusendung der Zeitschrift zustande.

§ 2 Vertragsverlängerung und Kündigung

- (1) Das Jahresabonnement und Studentenjahresabonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Vertragsablauf gekündigt wird.
- (2) Das Kennenlernpaket geht automatisch in ein Jahresabonnement über, wenn es nicht innerhalb von vier Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes gekündigt wird.
- (3) Die Kündigung aus wichtigem Grund bleibt vorbehalten. Sie muss bei Verletzung einer Pflicht aus dem Vertrag zuvor unter Fristsetzung angedroht werden.
- (4) Jede Kündigung bedarf zur Wirksamkeit der Schriftform.

§ 3 Fälligkeit der Zahlungen

Die Zahlung ist für jedes Lieferjahr im Voraus nach Erhalt der Rechnung zu leisten.

§ 4 Zahlungsverzug

- (1) Die Zahlung ist nach Vertragsschluss (siehe § 1) mit Zugang der Rechnung fällig. Bei einem Jahresabo ist die Zahlung für ein Jahr im Voraus zu leisten.
- (2) Für jede Mahnung nach Verzugsbeginn schuldet der Abonnent Mahnkosten in Höhe von EUR 5,-.
- (3) Weitere Rechte des Lieferanten bleiben unberührt.

§ 5 Lieferstörungen

Solange der Lieferant ohne sein Verschulden die Zeitschrift nicht oder nur unter wesentlich erschwerten Bedingungen beschaffen kann, sind beide Parteien von Leistungspflichten befreit. Für diese Zeit der Leistungsverhinderung erteilt der Lieferant dem Abonnenten eine Gutschrift, die mit der nächsten Quartalszahlung verrechnet werden kann.

§ 6 Preiserhöhungen

Der Lieferant kann durch schriftliche Erklärung den Abonnementpreis entsprechend dem Ladenverkaufspreis der Zeitschrift anheben. Falls diese Erhöhung dazu führt, dass der Preis stärker als die allgemeinen Lebenshaltungskosten (bemessen nach dem Verbraucherpreisindex) steigt, kann der Abonnent den Vertrag mit sofortiger Wirkung binnen einer Frist von zwei Wochen schriftlich kündigen. Die Frist beginnt, wenn der Lieferant den Abonnenten schriftlich unter Berechnung der Steigerung des Lebenshaltungskostenindex über die Preissteigerung der Zeitschrift unterrichtet.