

Wenn nur noch Anwälte sprechen

30.03.2026, 10:21 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Mediation + Moderation Hasford*



„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will“, sagt Ralf Hasford.

„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will.“

So formuliert es Ralf Hasford. Er ist zertifizierter Mediator und arbeitet in der Vorstands-, Gesellschafter- und Führungsebene sowie als Konfliktmoderator mit Teams und Projekte aus Wirtschaft, Ämtern und Verwaltung. Als Mediator begleitet er Organisationen durch Auseinandersetzungen, die selten laut beginnen, aber enorme Werte gefährden können. Gerade Gesellschafterkonflikte und Konflikte auf Führungsebene binden Kapital, blockieren Entscheidungen und zersetzen Arbeitskultur. Mediation kann hier den Bruch markieren – weg vom verhärteten Streit, hin zu Verständigung, Vereinbarung und erneuter Handlungsfähigkeit.

„Der Besprechungsraum ist hell, der Tisch groß, die Unterlagen sauber sortiert. Es sieht nach Ordnung aus – nach Unternehmen und nach Kontrolle. Denn noch ist hier längst etwas entglitten.“

Zwei Menschen, die gemeinsam aufgebaut, entschieden und viel Zeit und Liebe zum Detail investiert haben, sitzen einander gegenüber und sprechen nicht mehr wirklich miteinander. Die Sätze sind knapp. Die Blicke vorsichtig. Jeder Halbsatz trägt eine Geschichte mit sich, jeder Tagesordnungspunkt einen alten Vorwurf. Was nach außen noch funktioniert, ist im Inneren längst brüchig geworden. Entscheidungen werden verschoben, Informationen nur noch dosiert weitergegeben, Vorschläge reflexhaft abgewehrt. Das Unternehmen läuft noch, weil es gut angelegt wurde – aber hier steuert niemand mehr.

„Manche dieser Konflikte ziehen sich über Monate. Andere über Jahre.“

Mitunter versiegt die direkte Kommunikation vollständig. Dann regeln das nur noch die Anwälte. Schriftsätze ersetzen Gespräche, Absicherung ersetzt Vertrauen, und die einzelnen Schritte werden nicht mehr unternehmerisch, sondern strategisch im Sinne des unausgesprochenen Konflikts gelesen. Dort, wo Verantwortung, Eigentum, Macht, Leistung und Lebenswerk zusammenkommen, wird die Lage oft besonders heikel.

„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will“, sagt Ralf Hasford. Der Satz ist keine Provokation, er ist eine Haltung. Denn ungelöste Konflikte sind nicht nur menschlich belastend, sie sind teuer. Sie entwerfen Zeit, Erfahrung, Beziehungen, Vermögen und Zukunftschancen, wo eigentlich Freude und Wertschätzung an der Tagesordnung sein sollten. Wer das übersieht, verwechselt Ruhe mit Stabilität.

Der eigentliche Schaden beginnt oft lange vor der Eskalation

Gesellschafterkonflikte beginnen selten mit dem offenen Bruch. Sie beginnen leiser – mit einer vertagten Entscheidung? Oder einer E-Mail, auf die niemand rechtzeitig geantwortet hatte? Vielleicht war es auch eine Investition, die nicht beschlossen wurde, eine Nachfolgefrage, die immer noch verschoben wird. Eventuell war es die Erfahrung, dass der andere nicht mehr zuhört, sondern nur noch bewertet.

Was von außen nach einer verhärteten Sachdebatte aussieht, ist im Inneren ein Beziehungskonflikt mit starken wirtschaftlichen Folgen. Unterschiedliche Vorstellungen über Wachstum, Risiko, Ausschüttung, Geschäftsführung oder strategische Ausrichtung werden dann nicht mehr als legitimer Dissens verhandelt, sondern als Angriff, Kontrollverlust oder Missachtung erlebt. Je länger das anhält, desto stärker lähmt der Konflikt die Organisation.

Da Risiko ist besonders dort groß, wo inhabergeführte Unternehmen, Familienunternehmen, Kanzleien oder partnerschaftlich aufgebauten Strukturen herrschen. Denn dort sind Sachfragen fast immer mit Biografie, Identität und persönlicher Leistung verknüpft. Es geht eben nicht nur um Zahlen, es geht um Deutungshoheit, Verantwortung, Anerkennung und die Frage, wofür Jahre des Einsatzes am Ende stehen.

Wenn Mediation dort beginnt, wo andere nur noch Recht klären

Mediation wird oft als letzte Chance verstanden, noch einmal konstruktiv miteinander ins Gespräch zu kommen, bevor Entscheidungen endgültig auseinander führen. Mediation ist jedoch keine Harmoniesuche, sondern ein klar strukturierter, professioneller Prozess, der auch schwierige Themen offen bearbeitet. In der Realität ist sie noch weit mehr als das. Denn sie ist ein vertraulicher Prozess, der darauf angelegt ist, verhärtete Konflikte wieder 'besprechbar' zu machen und Entscheidungen dort zu ermöglichen, wo zuvor Blockade herrschte.

„Der erste Schritt ist dabei oft der wichtigste: den Konflikt überhaupt in seiner echten Gestalt zu erkennen und nicht als bloßes Missverständnis oder als „schwierige Phase“ abzutun, sondern als ernstzunehmende Störung der Zusammenarbeit mit Folgen für Steuerung, Wirtschaftlichkeit und Kultur.“

Der Berliner Mediator Ralf Hasford klärt zu Beginn die Rahmenbedingungen seines Einsatzes: Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Rollenverständnis, Zielsetzung, Gesprächsregeln. Ja, es wirkt formal, ist aber von großer Bedeutung. Denn viele Konflikte auf Gesellschafter- oder Vorstandsebene leiden gerade daran, dass jeder zwar spricht, aber niemand mehr einen tragfähigen Rahmen für Verständigung aufbauen und halten kann.

Erst danach kommen die Themen auf den Tisch, und zwar alle: Die offenkundigen und die verdeckten, die strategischen und die persönlichen sowie die sachlichen und sogar die verletzenden.

Fallbeispiel 1: Als nur noch Anwälte miteinander sprachen

In einem mittelständischen Unternehmen hatte sich der Konflikt zwischen Gesellschaftern und Vorstand über mehrere Jahre verschärft. Aus unterschiedlichen Einschätzungen zur strategischen Entwicklung war ein massiver Vertrauensverlust geworden. Beschlüsse scheiterten, Verantwortlichkeiten wurden wechselseitig infrage gestellt. Schließlich lief die Kommunikation fast nur noch über anwaltliche Vertretungen. Nach innen wuchs die Unsicherheit, nach außen sank die Steuerungsfähigkeit.

In der Mediation wurde der Konflikt nicht länger nur als juristische Auseinandersetzung betrachtet, sondern als Störung der gemeinsamen Führungs- und Eigentümerverantwortung. Sichtbar wurden nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch enttäuschte Erwartungen, verletzte Loyalitäten und die Angst, Einfluss, Vermögen und sogar das

Lebenswerk zu verlieren.

An Verständigung war zunächst nicht zu denken. Es war nicht der eine große Moment, sondern ein sorgfältige Arbeit mit unterschiedlichen Ebenen und teilweisen krassen Sprüngen. Doch letztendlich gab es ein Verstehen der Gegenseite. Erst dann wurden die Zuständigkeiten geschärft, Entscheidungswege neu geordnet, regelmäßige Abstimmungsformate eingeführt und Regeln für den Umgang mit Dissens verabredet. Das Ende war keine Schmerz- oder Beruhigungstablette, sondern das Unternehmen gewann seine Handlungsfähigkeit zurück. Monetäre, materielle und immaterielle Werte wurden geschützt, die jahrelange Aufbauleistung der handelnden Personen gewürdigt und Arbeitsplätze blieben erhalten, weil Führung wieder möglich wurde.

Ist ‘Verstehen’ ein Kuschelkurs oder der entscheidende wirtschaftlicher Hebel?

„Ein wesentlicher Punkt der Mediation liegt in der Verschiebung: weg vom Kampf um Positionen – hin zum Verstehen von Interessen. Was jemand fordert, ist oft nur die Oberfläche, warum jemand daran festhält, ist der eigentliche Schlüssel zur Verständigung.“

Der eine will Investitionen stoppen, weil er auf Risiken hinweist, deren Lösung ihm niemand erklären kann. Der andere drängt auf Veränderung, weil er seit Jahren erlebt, dass Zögern immer wieder Marktchancen minimierte. Spricht der eine von Kontrolle und meint Verantwortung, antwortet der andere mit Freiheit und meint Vertrauen. Solange diese Ebenen nicht erkannt und tief hinterfragt werden, bleibt der Konflikt gefangen in seinen eigenen Wiederholungsschleifen.

Durch die Mediation werden nicht plötzlich alle einer Meinung sein. Es bedeutet auch nicht, dass Verletzungen einfach verschwinden. Aber sie schafft etwas, das in eskalierten Konflikten fast immer verloren gegangen ist: die Möglichkeit, den anderen wieder als rationalen Träger legitimer Interessen zu sehen. Das allein verändert oft bereits die Dynamik.

Die eigentliche Stärke liegt in der Rückkehr zur Entscheidung

„Die Verständigung sehe ich nicht als ein Selbstzweck. Gerade in Unternehmen zählt am Ende nur, ob wieder entschieden, geführt und umgesetzt werden kann – nicht um jeden Preis, sondern um den Gewinn der Zukunftsfähigkeit.“

Die Klärung von Wahrnehmungen führt während der Mediation daher nicht zum Stillstand. Sie ist nur die Vorstufe um daraus konkrete Optionen entwickeln zu können. Welche genutzten Rollen bedürfen neuer Klarheit? Welche Entscheidungslogik kann künftig gefolgt werden? Was muss im Gesellschaftsvertrag, in der Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung oder in der Kommunikation verbindlicher geregelt werden? Welche Szenarien gelten, wenn es erneut zu Pattsituationen kommt? Wo braucht es Eskalationsstufen, Jour fixe, Berichtsroutinen oder definierte Ausstiegswege? Wie sollen Berichts- und Beschlusswege gestaltet sein? Hier ist der Punkt erreicht, an dem aus einer Konfliktbearbeitung die Zukunftsgestaltung wird.

Fallbeispiel 2: Die gestoppte Entwicklung wieder aufnehmen

In einer verschachtelten aber immer noch inhabergeführten Struktur war die Entwicklung des Unternehmens ins Stocken geraten. Zwei der Gesellschafter hatten sich längst unterschiedlichen Schwerpunkten gewidmet. Während der eine auf Wachstum, Innovation und Investitionen drängte, wollte der andere Konsolidierung, Risikobegrenzung und Bestandssicherung fokussiert halten. Beide Perspektiven waren legitim, aber sie hatten sich zu Gegensätzen verhärtet. Ein Nachfolgeprozess war bereits abgebrochen und der jetzt laufende stockte, wichtige Change-Vorhaben blieben liegen, die Ebene der Führungskräfte wartete auf Entscheidungen, die nicht getroffen wurden.

In der Mediation wurde deutlich, dass hinter den gegensätzlichen Positionen nicht bloß sachliche Differenzen standen, sondern unterschiedliche Erfahrungen von Verantwortung, Sicherheit und Zukunft. Erst nach dem diese Beweggründe benannt und verstanden wurden, konnte aus dem Gegeneinander wieder ein bearbeitbarer Unterschied werden. Das war ein Weg über mehrere Verhandlungstage.

Das Ergebnis war ein Konsens, der im Kern ein tragfähigen Ausgleich beinhaltete. Zudem konnten Entwicklungsschritte priorisiert werden und Entscheidungsregeln aufgestellt. Auch die Nachfolge erhielt einen belastbaren Fahrplan, so dass die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ebenen endlich mit Inhalten gefüllt wurde. Die zuvor blockierte Entwicklung kam wieder in Bewegung.

Das machte was mit dem Unternehmen, denn für die zuvor verunsicherten Mitarbeitenden waren es die entscheidenden Signale um nicht zu kündigen: eine langerwartete Strategie wurde wieder sichtbar, Strukturen erneuert und Change-Projekte die keine Präsentationsfolien blieben, sondern mit Budget und Verantwortlichen in die Umsetzung starteten.

Wo Konflikte gelöst werden, wird auch Arbeitskultur neu verhandelt

Das gilt nicht nur für Unternehmen. Auch in Ämtern, Verwaltungen und öffentlichen Organisationen fressen ungelöste Konflikte enorme Energie. Dort zeigen sie sich oft nicht als offener Machtkampf, sondern als schleichende Erosion der Zusammenarbeit: Zuständigkeiten werden unterschiedlich interpretiert, Informationen kommen zu spät, Rückmeldungen bleiben aus, Reaktionszeiten sind unklar, Erwartungen unausgesprochen. Der Frust staut sich, bis schließlich fast jede Kleinigkeit als Beleg dafür gilt, dass „die anderen“ ohnehin nicht verlässlich seien.

In solchen Situationen reichen Appelle zur Professionalität nicht aus. Erst wenn der angestaute Ärger ausgesprochen und eingeordnet werden kann, entsteht wieder Raum für eine gemeinsame Basis.

Fallbeispiel 3: Wenn ein Amt wieder arbeitsfähig werden muss

In einer Verwaltung hatten sich über lange Zeit Frust und wechselseitige Zuschreibungen verfestigt. Die 'Krank ohne Schein' Tage hatten ein Höchststand erreicht und der kollegiale Austausch war in kleine rivalisierende Gruppen verlegt worden. Die Führungskräfte und Teams arbeiteten fachlich auf hohem Niveau, doch mehr gegeneinander statt miteinander. Informationswege wurden nicht mehr eingehalten, Reaktionszeiten blieben offen, Zuständigkeiten wurden unterschiedlich gedeutet und parallele Strukturen entstanden auf informellen Wegen. Aus einzelnen Enttäuschungen waren stabile Glaubenssätze geworden. Vertretungen aus dem Springerpool wollten dort schon lange nicht mehr aushelfen.

Hasford lehnte eine Mediation ab, da die Freiwilligkeit in dem Team nicht gegeben war. Seine Konfliktmoderation in Team-Meetings setzte er zunächst dort an, wo die Organisation emotional übertoll war: beim angestauten Frust, bei Verletzungen, bei Missverständnissen, bei unausgesprochenen Erwartungen. Erst ab der vierten Zusammenkunft begann die eigentliche Ordnungsarbeit. Zuständigkeiten und Rollenmodelle sowie Abläufe wurden geklärt, Anlässe für Informationsaustausch verbindlich definiert, Reaktionszeiten beschrieben, Antwortwahrscheinlichkeiten realistisch eingegrenzt, in Holpflichten und Bringschuld unterschieden sowie Bemessungsgrundlagen für Entscheidungen abgestimmt.

Nach einem halben Jahr war die Verwaltung eine andere geworden. Der entscheidende Gewinn lag nicht allein in einer besseren Atmosphäre. Er lag in der neuen Arbeitskultur und verkürzten Durchlaufzeiten. Führungskräfte und Teams konnten sich wieder auf ihre Aufgaben konzentrieren weil es keinen Kampf sondern Zusammenarbeit gab, weil die Energie nun auf die Arbeit und nicht mehr auf die Auseinandersetzung gesteckt wurde. Wo Reibung sinkt, steigt die Fähigkeit, verlässlich und wirksam zu handeln.

Ein guter Abschluss endet nicht mit einem Handschlag

Eine Mediation ist dann gelungen, wenn sie nicht nur einen Streit beruhigt, sondern künftige Eskalation unwahrscheinlicher macht. Deshalb steht am Ende idealerweise nicht bloß ein besseres Gefühl, sondern eine belastbare Vereinbarung. Fragen sollten geklärt sein, Fragen wie: Wer macht was bis wann? Welche Informationen sind in welchem Rhythmus zu liefern? Wie sind Entscheidungen vorzubereiten? Was tun im Falle von Dissens? Welche Anlässe lösen zwingende Abstimmung aus? Wie realistisch und auch verbindlich sind Reaktionszeiten? Wer entscheidet, wer wird involviert und wer nur informiert? Welche Regeln greifen, wenn 'die Lage' erneut unter Druck gerät?

Solche Vereinbarungen sind präventiver Natur, denn sie gründen auf dem was überwunden wurde, ohne sich darin zu verlieren. Und sie setzen einen neuen Rahmen für das, was weitergehen soll.

Der Wert der Mediation liegt nicht in Harmonie, sondern in Zukunftsfähigkeit

„Gelingt jede Mediation? Nein. Neue Nähe kann erreicht werden, muss aber nicht. Nicht jede Zusammenarbeit wird fortgesetzt und nicht jeder Konflikt mündet in Versöhnung. Das zu behaupten, wäre unredlich und fern der Realität.“

Aber selbst beim Scheitern hat Mediation einen großen Wert. Sie gestattet Übergänge würdig zu gestalten oder setzt den Startschuss für längst fällige Veränderungsprozesse. Gerade wenn sie nicht abgebrochen wird, kann Mediation die Trennung klären und verhindert so, dass der Prozess eskaliert. Der Umgang mit Vermögen, Beziehungen, Reputation und Arbeitsfähigkeit wird dann besser geschützt, wenn offen die Ziele und die Risiken benannt und berücksichtigt werden. So wird aus dem anfänglichen 'Stellungskrieg' ein Start in die nächsten notwendigen Schritte. Es geht dabei nicht um Glück oder den längeren Atem, sondern um strukturierte und verlässliche nächste Schritte.

Was bleibt?

„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will“, sagt Ralf Hasford. Man könnte auch sagen: Er sucht den Punkt, an dem Organisationen aufhören, ihre Zukunft an den ungelösten Streit zu verlieren. „Selbst wenn nur noch die Anwälte miteinander Schriftsätze tauschen, ist nichts verloren. Gerade an einem solchen Punkt kann Mediation die Chance eröffnen, den Konflikt zu brechen: zurück in Gespräch, Verstehen, Vereinbarung und – wo möglich – Zusammenarbeit.“ Könnte damit Gesellschaft, Arbeitsplätze und Kulturen erhalten werden? Doch letztendlich geht es um die materiellen, immateriellen Werte und Emotionen von Persönlichkeiten, es geht um das Individuum und dessen ganz persönliche Interesse. Es geht um Würde, Würdigung und Verständnis.

Autorenkasten

Ralf Hasford ist zertifizierter Mediator, Moderator und Berater für Zusammenarbeit, Konfliktklärung und Beteiligung. Er begleitet Vorstände, Gesellschafter, Inhaber, Führungskräfte sowie Teams und Projekte aus Wirtschaft, Verbänden, Ämtern und Verwaltung. Seine Schwerpunkte liegen in der Wirtschaftsmediation, der Bearbeitung von Gesellschafter- und Führungskonflikten, der Konfliktmoderation in Organisationen sowie in der Moderation anspruchsvoller Strategie- und Veränderungsprozesse.

Kontakt:

Mediation + Moderation Hasford, Berlin · <https://mediation-moderation-hasford.com> · moderation@hasford.de



„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will“

<https://www.youtube.com/watch?v=yrXODNjZoTs>

Mediation + Moderation Hasford

Goßlerstr. 22
12161 Berlin
Deutschland

Ralf Hasford (Inhaber)

+49 30 23639390

moderation@hasford.de

hasford.de

Portrait

Mediation + Moderation Hasford unterstützt Organisationen in Wirtschaft, Verband und Verwaltung bei der außergerichtlichen Konfliktklärung, Strategiearbeit und Beteiligungsprozessen.

Das Angebot umfasst Wirtschaftsmediation, Moderation von Klausurtagungen und Entscheidungsformaten sowie Beratung zum Aufbau praxistauglicher Konfliktmanagement-Strukturen. Ziel ist stets die Wiederherstellung bzw. strategische Planung belastbarer Zusammenarbeit und verlässlicher Entscheidungsfähigkeit – besonders in sensiblen Führungs- und Gesellschafterkonstellationen.

News-ID: 1307987 • Views: 151 (Stand: 26.07.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1307987/Wenn-nur-noch-Anwaelte-sprechen.html>