

---

## Kann Mediation scheitern? [Expertenartikel]

21.04.2026, 15:14 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Business Moderation Hasford*

---



Die Kraft der Mediation liegt darin, dass Konflikte nicht verschwinden, sondern gelöst werden.

### Mediation kann scheitern.

**Dynamik, Lebenssituation und Persönlichkeit prägen den Ausgang der Mediation – und manchmal entstehen gerade daraus unerwartete Lösungen.**

„Ich suche den Konflikt, der gelöst werden will.“ Wenn der Berliner Mediator und Moderator Ralf Hasford das sagt, klingt es nach einem konstruktiven Blick auf das, was möglich ist. Er verweist auf einen lösungsorientierten Fokus, so dass Willen, dort Ordnung, Würde und Richtung zurückzubringen, wo Gespräche längst schwer und anscheinend unmöglich geworden sind. Als zertifizierter Mediator für Vorstands-, Gesellschafter-, Inhaber- und Führungsebene sowie als Konfliktmoderator für Teams und Projekte aus Wirtschaft, Ämtern und Verwaltung arbeitet er an einer Stelle, an der es für viele Organisationen ernst wird: dort, wo Konflikte nicht nur belasten, sondern Entscheidungen verhindern, Werte gefährden und Zukunft vertagen.

Der Besprechungsraum ist hell. Wasser steht auf dem Tisch, daneben Notizblöcke, ein paar Unterlagen, sorgfältig geordnet wie ein letzter Versuch, Übersicht zu bewahren. Zwei Gesellschafter und ein Vorstandsmitglied sitzen einander gegenüber. Sie haben gemeinsam aufgebaut, getragen, entschieden, Verantwortung übernommen. Früher ging es um Wachstum, Ideen, Geschwindigkeit. Heute kreist alles um Zuständigkeiten, Vetos, verletzte Loyalitäten und die Frage, wer hier eigentlich noch wem vertraut. Seit Monaten, vielleicht seit Jahren, fällt kaum eine Entscheidung ohne Vorbehalt. Irgendwann haben Anwälte übernommen. Die Formulierungen wurden präziser. Die Distanz wurde größer.

So entwickeln sich viele Konflikte, die später wie eine Großkrise aussehen. Am Anfang steht selten der offene Bruch. Meist beginnt es mit einer vertagten Entscheidung, mit einer E-Mail, die zu spät kommt, mit einer Information, die nur noch dosiert weitergegeben wird. Aus einem Unterschied entsteht eine Interpretation, daraus eine Verletzung, schließlich ein Muster. Nach außen läuft das Unternehmen weiter. Im Inneren arbeitet es längst gegen sich selbst.

### Neuer Anfang

An diesem Punkt beginnt Mediation. Sie beginnt nicht im Idealzustand, sondern oft dort, wo die Beteiligten selbst nicht mehr sicher sind, ob ein Gespräch noch etwas verändern kann. Gerade deshalb ist der Anfang so wichtig. Vor jeder eigentlichen Sitzung steht die Klärung, ob Mediation überhaupt der richtige Weg ist. Es geht um Eignung, Rahmen, Ziele, Beteiligte, Erwartungen. Diese Vorphase wirkt nüchtern. In Wahrheit ist sie ein erster Akt der Entlastung. Denn jeder ernste Konflikt braucht zunächst die Entscheidung, auf welchem Weg er bearbeitet werden soll.

Dann folgt der Einstieg. Die Beteiligten kommen an. Der Rahmen wird erklärt. Gesprächsregeln werden vereinbart. Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Respekt, Ausreden lassen. Was einfach klingt, ist oft die erste spürbare Erfahrung von Sicherheit seit langer Zeit. Der Mediator führt, strukturiert, entschleunigt, übersetzt, hält den Raum. Er entscheidet nicht an Stelle der Parteien. Genau darin liegt seine Kraft: Die Lösung wird nicht verordnet. Sie wird von den Beteiligten selbst erarbeitet.

## **Der Weg durch die Mediation**

Mediation folgt einer klaren, bewährten Struktur. Gerade das gibt Halt, wenn Orientierung und Vertrauen brüchig geworden sind. Die erste Phase schafft Boden. Skepsis darf da sein. Widerstände ebenso. Wichtig ist, dass der Rahmen trägt und die Beteiligten überhaupt wieder in eine bearbeitbare Lage kommen.

In der nächsten Phase werden Sichtweisen sichtbar. Jede Seite beschreibt ihre Wahrnehmung, ihre Verletzungen, ihre Vorwürfe, ihre Erwartungen. Themen werden gesammelt, festgehalten, sortiert. Das ist oft der erste Moment seit langer Zeit, in dem jemand aussprechen kann, was ihn wirklich bewegt, ohne sofort unterbrochen, korrigiert oder bewertet zu werden. Schon darin liegt häufig eine erste Entlastung.

Die dritte Phase ist oft der eigentliche Wendepunkt. Hier wird aus Position etwas Tieferes, Menschlicheres, Präziseres. Welche Interessen stehen unter den Forderungen? Welche Befürchtungen unter dem Beharren? Welche Erfahrungen unter der Härte? Für viele Beteiligte liegt der erste Moment von Erleichterung nicht in der Lösung, sondern in der Erfahrung, endlich wirklich verstanden worden zu sein. Genau das verändert die Atmosphäre. Plötzlich wird der andere wieder nachvollziehbar. Der Konflikt verliert nicht sofort seine Schärfe, aber er verliert einen Teil seiner Unabänderlichkeit.

Erst dann beginnt die Phase, in der Lösungen wirklich entstehen können. Oft vorsichtig, manchmal zögerlich, manchmal noch mit deutlicher Skepsis. Doch die Beweglichkeit ist zurück. Aus dem starren Kreisen um alte Vorwürfe wird die Frage, was jetzt tragfähig wäre. Welche Rollen brauchen Klarheit? Welche Entscheidungswege müssen neu geordnet werden? Was muss vereinbart werden, damit Zusammenarbeit wieder möglich wird oder ein Übergang sauber gestaltet werden kann?

Am Ende werden Vereinbarungen verdichtet und festgehalten. Wer übernimmt was, bis wann, mit welchen Rechten, Pflichten und Eskalationswegen? Gerade auf Gesellschafter- und Executive-Ebene entsteht daraus häufig eine konkrete Architektur der Zusammenarbeit: mit festen Abstimmungspunkten, klaren Verantwortlichkeiten, überprüfbaren Meilensteinen und einem Rahmen, der künftige Konflikte früher begrenzt. Das ist der Moment, in dem Hoffnung wieder Form bekommt.

## **Kann Mediation scheitern?**

Ja, sie kann scheitern. Und genau diese Offenheit macht sie glaubwürdig.

Sie scheitert dort, wo eine Partei innerlich oder äußerlich aussteigt und gar nicht mehr bereit ist, den anderen überhaupt noch als Gesprächspartner anzuerkennen. Sie stößt an Grenzen, wenn überzogene Forderungen nur noch Unterwerfung zulassen und kein Raum mehr für eigenverantwortliche Verständigung bleibt. Sie verliert ihre Grundlage, wenn Beschimpfungen, Handgreiflichkeiten, dauerhafte Entgleisungen oder kalkulierter Krawall den Raum zerstören. Sie kommt nicht weiter, wenn wesentliche Informationen bewusst zurückgehalten werden und Redlichkeit keinen Platz mehr hat. Und sie ist nicht das richtige Mittel, wenn eine Seite gar keine einvernehmliche Lösung sucht, sondern vor allem Öffentlichkeit, ein Grundsatzsignal oder eine sofortige gerichtliche Sicherung ihrer Ansprüche braucht.

Das klingt klar. Und es ist gut, es klar zu sagen. Denn Mediation ist kein Schönwetterverfahren. Sie ist ein professioneller Weg durch Unsicherheit, Zweifel, Widerstand und oft auch durch sehr unterschiedliche Lebenslagen. Krankheit, Erschöpfung, familiäre Belastungen, wirtschaftlicher Druck, Angst vor Gesichtsverlust oder der Schutz eines Lebenswerks prägen den Ausgang mit. Persönlichkeit prägt ihn ebenso. Es gibt Beteiligte, die früh auf Öffnung setzen. Andere brauchen lange, bis sie überhaupt anerkennen können, dass auch der andere gute Gründe für sein Verhalten haben könnte. Gerade deshalb bleibt der Ausgang offen. Und gerade deshalb ist das Verfahren ehrlich.

## Das ist ein gutes Ergebnis

Viele verbinden mit einem guten Ergebnis die Rückkehr zu dem Zustand, in dem alles einmal stimmig war. Doch genau das ist nicht immer die beste Lösung. Manchmal ist das starke Ergebnis eine neue Form der Zusammenarbeit. Manchmal ist es eine Trennung mit Würde. Manchmal ist es eine klare Übergabe, die das Unternehmen schützt, obwohl die frühere Nähe nicht zurückkehrt.

So war es in einem anonymisierten Fall aus einem Technologieunternehmen. Zwei Gründer hatten sich über Jahre in gegensätzliche Richtungen entwickelt. Der eine dachte in Skalierung, Akquise, Tempo. Der andere in Substanz, Stabilität, Werterhalt. Entscheidungen wurden immer zögerlicher, manche fielen einseitig, andere gar nicht mehr. Als die Anwälte den Austausch bestimmten, wirkte die Lage wie endgültig. In der Mediation wurde sichtbar, dass beide nicht nur um Macht rangen, sondern um zwei unterschiedliche Vorstellungen von Verantwortung und Zukunft. Das Ergebnis war kein Zurück in die alte Partnerschaft. Es war ein geordneter Anteilsübergang, ein fairer Ausgleich und eine Lösung, die dem Wert des Unternehmens entsprach. Monate später arbeiteten beide auf einer anderen Ebene wieder punktuell zusammen. Nicht als frühere Partner, wohl aber als Menschen, die sich wieder in Würde begegnen konnten.

Ein anderer Fall spielte sich zwischen Gesellschaftern und Vorstand eines gewachsenen mittelständischen Unternehmens ab. Formal ging es um Budgets, Kompetenzen, Berichte und Steuerung. Tatsächlich ging es um Einfluss, Anerkennung und um die stille Angst, die eigene Lebensleistung entwertet zu sehen. In der Phase der Konflikterhellung verschob sich die Wahrnehmung. Kein dramatischer Frieden, kein großer symbolischer Moment. Eher eine stille Erkenntnis: Der andere handelt nicht bloß gegen mich, sondern auch aus einem Schutzipuls heraus. Diese Einsicht machte die Lösungsphase erst möglich. Danach konnten Entscheidungswege neu geordnet, Zuständigkeiten präzisiert und regelmäßige Abstimmungen so vereinbart werden, dass Führung wieder verlässlich wurde.

## Die passende Form entscheidet über den Erfolg

Gerade hier zeigt sich, warum die Unterscheidung zwischen Mediation und Konfliktmoderation so wichtig ist. Beides dient der Klärung. Beides kann hoch wirksam sein. Doch nicht jede Lage braucht die gleiche Methode. Wer die falsche Form wählt, gefährdet nicht nur die Qualität der Lösung, sondern auch ihre Wirtschaftlichkeit. Zeit, Energie und Geld fließen dann in ein Verfahren, das am eigentlichen Bedarf vorbeigeht.

Mediation eignet sich besonders dort, wo klar erkennbare Konfliktparteien wieder in eine belastbare Verständigung geführt werden sollen. Konfliktmoderation ist dann die bessere Wahl, wenn größere Teams, mehrere Abteilungen, Projektpartner oder Beteiligungskonstellationen eine gemeinsame Arbeitsbasis zurückgewinnen müssen. Dort geht es stärker um Struktur, Kommunikationsräume, Arbeitskultur, Rollenklärung und die Gestaltung verlässlicher Abläufe.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt das sehr deutlich. In einem mittelständischen Unternehmen standen zwei Führungskräfte im offenen Streit. Auf den ersten Blick wirkte es wie ein klassischer Fall für Mediation. Nach genauerer Betrachtung entschied sich Hasford dagegen. Statt zwei Personen in ein isoliertes Verfahren zu führen, wurde ein Teamtag mit dem Thema „**Unsere Werte im Alltag leben**“ durchgeführt. Der Konflikt zwischen den beiden Führungskräften war innerhalb einer Stunde geklärt. Der eigentliche Hebel lag woanders: im gesamten System. Im Teamtag wurde deutlich, in welche Richtung das Unternehmen wollte, welche Grundpfeiler die Zusammenarbeit bestimmen sollten, welche Konsequenzen es gibt, wenn diese missachtet werden, und welche neuen Vereinbarungen für eine produktive Arbeitskultur nötig sind. Der Umgang mit Fehlern wurde besprechbar. Heikle Momente konnten geübt und besser angesprochen werden. Das Ergebnis reichte weit über die ursprüngliche Streitfrage hinaus. Die Resilienz des gesamten Unternehmens stieg, weil nicht nur ein Konflikt gelöst, sondern die gemeinsame Basis gestärkt wurde.

## Warum sich Mediation lohnt

Der Konflikt ist ohnehin da. Seine Kosten wachsen, auch wenn niemand sie gern auf den ersten Blick beziffert. Sie liegen in vertagten Entscheidungen, in geschwächter Führung, in stockenden Projekten, in erschöpften Mitarbeitenden, in verlorener Zeit, in verpassten Chancen. Genau deshalb lohnt es sich, den Konflikt aktiv zu suchen, der gelöst werden will.

Was gute Mediation und gute Konfliktmoderation verbindet, ist mehr als ein Verfahren. Es ist die Rückkehr von Zuversicht, Handlungsfähigkeit und Entscheidungskraft. Es ist die Erfahrung, dass auch hoch verfestigte Konflikte wieder in eine Form gebracht werden können, die Zusammenarbeit ermöglicht oder eine saubere Neuordnung trägt. Es ist die stille Erleichterung, wenn nach langer Enge plötzlich wieder Beweglichkeit entsteht.

Und manchmal ist genau das der unerwartete Ausgang: nicht die Rückkehr zum alten als es noch gut war, sondern die Freiheit, morgen wieder entscheiden zu können, nur auf neuen allseitig getragenen Grundlagen.

## Autorenprofil

**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. Sein Schwerpunkt liegt auf Konflikten, bei denen nicht nur Beziehungen belastet sind, sondern auch Verantwortung, Vermögen, Reputation und Zukunftsfähigkeit auf dem Spiel stehen. Er arbeitet dort, wo Verständigung wieder möglich werden, Handlungsfähigkeit zurückkehren und eine konfliktfreie Zusammenarbeit neu aufgebaut werden soll.

### Mediation + Moderation Hasford

Goßlerstr. 22  
12161 Berlin  
Deutschland

Ralf HasfordHasford (Inhaber)

030 23639390

[moderation@hasford.de](mailto:moderation@hasford.de)

[hasford.de](http://hasford.de)

### Portrait

Ralf Hasford | Mediator · Moderator · Autor · Redner

Der Berliner Unternehmer Ralf Hasford arbeitet dort, wo Zusammenarbeit über Erfolg, Tempo und Zukunftsfähigkeit entscheidet. In Unternehmen, Organisationen und Projekten erlebt er immer wieder ähnliche Muster: Menschen arbeiten engagiert zusammen, ohne dass für alle klar ist, wer entscheidet, wer Verantwortung trägt und dabei Risiko übernimmt, welche Erwartungen bestehen, wie die Ziele heißen und in welcher Form der Zusammenarbeit man sich tatsächlich bewegt. Was zunächst nach einem Kommunikationsproblem aussieht, entwickelt sich oft zu etwas Größerem: zu Reibungsverlusten, Verzögerungen, Konflikten, unnötigem Zeitaufwand und wirtschaftlichen Schäden.

Genau hier setzt Ralf Hasford an.

Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit der Frage, warum Zusammenarbeit zwischen Menschen, Unternehmen und Organisationen gelingt – oder scheitert. Aus seiner Erfahrung als Unternehmer, Führungskraft, Moderator und Mediator ist ein Modell entstanden, das Zusammenarbeit in **\*\*fünf Stufen\*\*** beschreibt und damit erstmals als strukturierte Führungs- und Managementaufgabe verständlich macht. Dieses Modell hilft, Missverständnisse früher zu erkennen, Rollen und Erwartungen sauber zu klären, Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu ordnen und die jeweils passende Form der Zusammenarbeit bewusst zu gestalten.

Heute begleitet Ralf Hasford **\*\*Geschäftsführungen, Vorstände, Projektleitungen und Organisationen\*\*** mit Vorträgen, Workshops, Strategieklausuren, Moderation und Mediation. Sein Fokus liegt darauf, Klarheit in komplexe Lagen zu bringen, Entscheidungen wieder möglich zu machen und konfliktfreie, zielgerichtete Zusammenarbeit aufzubauen. Dabei verbindet er strategisches Denken mit praktischer Umsetzbarkeit und einem feinen Gespür für Dynamiken zwischen Menschen, Interessen und Strukturen.

Ralf Hasford steht für eine Arbeitsweise, die wirtschaftliche Vernunft, menschliche Würde und organisatorische Wirksamkeit zusammenführt. Wo unklare Zuständigkeiten, ungelöste Spannungen oder widersprüchliche Erwartungen Energie binden, schafft er Orientierung, Zuversicht und eine tragfähige Basis für Zusammenarbeit.

Sein Ziel ist nicht bloß ein besseres Gespräch. Sein Ziel ist eine Form der Zusammenarbeit, in der Verantwortung klar, Entscheidungen tragfähig und gemeinsame Ziele wieder erreichbar werden.

### **Pressekontakt**

Mediation + Moderation Hasford  
Berlin Berlin  
Deutschland

Ralf HasfordRalf Hasford

030 23639390

[moderation@hasford.de](mailto:moderation@hasford.de)

[hasford.de](http://hasford.de)

---

News-ID: 1309883 • Views: 114 (Stand: 04.06.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1309883/Kann-Mediation-scheitern-Expertenartikel.html>