



# *MIKE-Strategie* zur Deeskalation von Konfliktsituationen

30. März 2023



**POSITIVE DIALOGUE | POSITIVE FÜHRUNG | POSITIVE ZUSAMMENARBEIT**

### **AUSGANGSSITUATION**

Vor ein paar Tagen fing es an. Eine E-Mail trudelte in meine Inbox. Absender war eine mir unbekannte Person in einem mir bekannten Verband, dessen Mitglied ich einmal war. Zunächst war es nichts Besonderes, denn es handelte sich um eine Ankündigung eines Wechsels einer Personalie. Doch dann ging es los. Es dauerte nicht lange und ich erhielt eine E-Mail eben dieser Personalie mit dem Hinweis, dass die vorherige Mail unabgestimmt verschickt wurde. Es war offensichtlich, dass zwischen diesen beiden Menschen die Luft brannte, auch wenn die E-Mail den Versuch der moderaten Formulierung offenbarte.

Einen Tag später kam eine nächste Mail, wieder von der scheidenden Person mit unterschweligen und doch direkten Vorwürfen des zu Eigen machen des Netzwerkes. Es ging um persönlichen Profit. Auf all diese Emails waren unzählige Personen kopiert, unter anderem auch ich (obwohl ich wie erwähnt bereits nicht mehr in diesem Verband und in dieser Gruppe tätig war). Es dauerte dann auch nicht lange und die nächste Person schaltete sich ein, wieder per Mail. Auch der ursprüngliche Verkünder des Personalien-Wechsels meldete sich noch einmal zu Wort. Rechtfertigung und Anschuldigung und Angebot zum Gespräch in großer Runde in der folgenden Woche.

Mir zuckte es in den Fingern. Da entbrannte vor meinen Augen ein Konflikt und wurde für alle Beteiligten und Unbeteiligten öffentlich gemacht.

Wenn es so weit ist, dann brennt das Feuer bereits lichterloh. Respekt spielt in solchen Momenten (fast) keine Rolle mehr. Zwischen den Zeilen wird gestichelt und zum Hieb ausgeholt. Allianzen werden offen und verdeckt geschmiedet und es bilden sich offene Fronten.

Dass in dem gemeinsamen Meeting in der folgenden Woche alles friedlich ablaufen würde, eher unwahrscheinlich.

Dass diese Form der Kommunikation Erde verbrennt, Vertrauen zerstört und Respekt vor- und füreinander auslöscht, ganz sicher.

Was können Sie tun, um selbst Schlimmes nicht noch schlimmer zu machen?

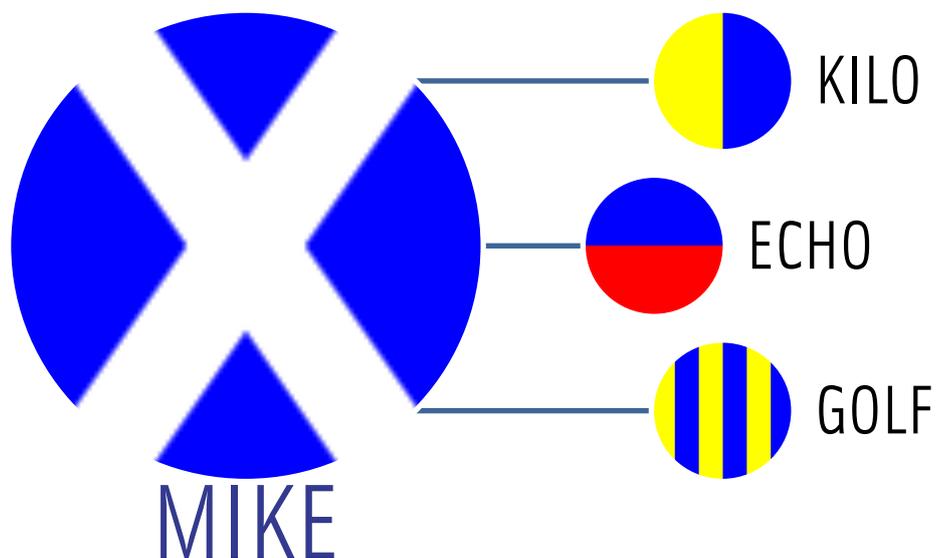
Viele werden geneigt sein, in einer solchen Situation die Füße still zu halten. Im konkreten Fall beobachten die meisten wohl erstmal, wie es weiter geht, ohne sich selbst einzuschalten. Doch was dann passiert ist eine weitere, hier vermutlich öffentliche Eskalation ohne Auflösung. Das bedeutet, dass die Beobachter dieses Geschehen als ungelöst und für das Netzwerk schädlich abspeichern, mit der entsprechenden Wirkung auf die künftigen Interaktionen.

Die Beteiligten nehmen Schaden durch diese öffentliche Wahrnehmung. Das Vertrauen zu den Beteiligten sinkt. Die Gemeinschaft verliert Bindung. Ohne eine gemeinsame Klärung wird dies nun nachhaltig negative Folgen für die Zusammenarbeit haben und der Streit ein Thema, das zu passenden Gelegenheiten immer wieder aufgewärmt wird.

### **MIKE-STRATEGIE ZUR DEESKALATION**

Die Seefahrt ist ein passendes Gleichnis für gruppendynamische Prozesse und daraus resultierenden Handlungsprinzipien. Jeder kann sich unabhängig von anderen auf dem Wasser bewegen. Gleichzeitig gibt es einen klaren vorgegebenen Rahmen durch Land und Untiefen. Ebenso sind alle äußeren Einflüssen wie Wind und Strömungen ausgesetzt. Ein gutes Zusammenspiel funktioniert nur mit klaren Prinzipien und abgestimmter Kommunikation.

Die MIKE-Strategie zur Deeskalation baut daher auf Prinzipien der Seefahrt auf. In der Seefahrt werden Flaggen zur visuellen Kommunikation untereinander genutzt. MIKE bedeutet dabei wörtlich „Meine Maschine ist gestoppt“. Übertragend heißt die MIKE-Strategie, Geschwindigkeit aus der Gruppendynamik zu nehmen, anzuhalten und den Blick zu weiten, um anschließend die passende Handlungsoption zu identifizieren. KILO, ECHO und GOLF sind dabei nicht nur Buchstaben im Flaggenalphabet, sondern signalisieren dabei jeweils eine mögliche Handlungsoption, die einzeln oder in Folge eingeleitet werden können. Es handelt sich dabei um Kontakt aufnehmen (KILO), Kurs ändern (ECHO) und Lotsen an Bord holen (GOLF).



Um zu wissen, welches Signal und folglich welche Aktion wichtig ist, um eine Gefahrensituation zu vermeiden, folgen Seeleute immer wieder drei Schritten. Sie peilen in regelmäßigen Abständen die Lage, das heißt sie bestimmen ihre eigene Position auf dem Wasser. Nur so können sie sicherstellen, dass sie bezogen auf das gemeinsame Ziel den richtigen Kurs bestimmen und die dafür notwendigen und passenden Manöver einleiten können. Nach jedem Manöver besprechen sie dieses, beleuchten es kritisch und reflektieren gemeinsam, um gemeinsam daraus zu lernen. Mit der MIKE-Strategie können Eskalationen effektiv verhindert und Gefahrensituationen deeskaliert werden.

## 1. Lage peilen

Was ist passiert? Die im geschilderten Fall genutzte Art der Kommunikation erfolgte auf allen Seiten ohne Respekt für den jeweils anderen. Sobald Respekt in der Interaktion fehlt, bekommt die Verbindung untereinander Risse. Dies wirkt sich nicht nur auf die direkte Wahrnehmung der Beteiligten aus, sondern auch auf unbeteiligte Beobachter. In diesem Fall droht eine weitere Eskalation. Um diese zu verhindern, müssen Akteure und Beobachter gleichermaßen überlegen, welche Handlungsoptionen in der aktuellen Situation bestehen, die helfen, ihr gemeinsam bestimmtes Ziel zu erreichen.

Dabei muss der Fokus auf die drohenden Konsequenzen einer Eskalation für die Gemeinschaft (bewusst nicht nur für einen selbst oder die unmittelbar Beteiligten) gerichtet werden.

- Welche Folgen hat es, wenn sich zwei Personen öffentlich per E-Mail zurechtweisen?
- Welche Folgen hat es, wenn sich zunächst Unbeteiligte auf die eine oder andere Seite schlagen und Partei ergreifen?
- Welche Folgen hat diese weitere Kommunikationsspirale für die Beobachter und für Außenstehende?
- Welche Folgen hat es für den Inhalt der gemeinsamen Arbeit?
- Und welche Folgen hat es für den künftigen gemeinsamen Erfolg?

Mit der Klarheit der Konsequenzen entsteht auch Klarheit darüber, welches Ergebnis abgewendet werden soll und was dazu beitragen kann, das zu erreichen.

## 2. Manöver einleiten

Sobald die drohenden Konsequenzen sichtbar und klar sind, können Handlungsoptionen zur Deeskalation identifiziert werden. Der zweite Schritt der MIKE Strategie dreht sich also darum, aktiv ins Tun zu kommen, aus der Beobachterperspektive herauszutreten und eine Handlung, ein Manöver einzuleiten.

Im konkreten Fall bedeutet das, die Eskalationsschleife zu durchbrechen und das öffentlich ausgetragene E-Mail Ping Pong zu beenden. Anschließend suchen die Beteiligten einen anderen Weg, die Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten zu beleuchten und gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln. Da die direkt Beteiligten aufgrund ihres verengten Blickwinkels dazu meist nicht allein in der Lage sind, kommt den Beobachtern eine besondere Rolle zu. Das ist nicht ganz einfach, da der ausstrahlende Konflikt auch auf die Beobachter wirkt. Die Gruppendynamik der Gesamtsituation wirkt auf die mittelbar Beteiligten in ihrer singulären Situation einschüchternd (Welche Konsequenzen hat ein Einschreiten für mich direkt?). Man kann sich das vorstellen, wie bei einer tätlichen Auseinandersetzung auf der Straße, bei der Passanten Zivilcourage aufbringen müssen, um einzuschreiten. Individuelle Konsequenzen werden oftmals höher bewertet als

kollektive Konsequenzen und führen so zur Paralyse. Gleichzeitig ist die weitere Eskalation ohne das beherzte Agieren der Beobachter unvermeidbar.

Die effektivsten Elemente zur Deeskalation kritischer Situationen sind lösungsorientierte Kommunikation, Richtungs- und Kurswechsel und Unterstützung durch einen Experten (ein Mediator) einholen.

### KILO - Kontakt aufnehmen

Im Fall der E-Mail Eskalation spielt Kommunikation eine große Rolle. Das öffentliche E-Mail Ping Pong provoziert Lagerbildung und löst in den Beobachtern taktisches Denken aus (Welches Lager ist für mich persönlich vorteilhafter?). In dieser Situation ist es hilfreich, die Kommunikation hinter den Kulissen aufzunehmen und mit den Hauptakteuren ins Gespräch zu gehen über Beobachtung und Auswirkung auf die Gruppe und das gemeinsame Ziel.

Bei dieser Handlungsstrategie ist Feingefühl und bedachte Wortwahl sehr wichtig. ICH-Botschaften ermöglichen dem Adressaten der Botschaften, diese leichter anzunehmen. Die richtigen Fragen erlauben dem Betroffenen, aus dem Tunnelblick hinauszutreten. Auf diese Weise können wichtige Interessen identifiziert und adressiert werden.

So können in einem kleinen Kreis wichtige Punkte schnell angesprochen und gelöst werden.

### ECHO - Ausweichmanöver einleiten

Wenn ein direktes Gespräch über die aktuelle Lage nicht möglich erscheint, weil Raum und Klima eine entschärfte Unterhaltung nicht zulassen, ist es hilfreich und notwendig, den Kurs zu wechseln und die Energie umzuleiten. Das kann im beschriebenen Fall bedeuten, dass entweder vom Akteur selbst oder von einem Beobachter vorgeschlagen wird, die Diskussion und Auseinandersetzung auf eine andere Plattform umzulenken. So könnte ein gemeinsames Gespräch ohne Publikum mit einer abschließenden gemeinsamen Kommunikation den Raum für das Gespräch bereiten.

Trotzdem ist es möglich, dass beide Seiten sich nicht einig werden und in bestimmten Punkten grundlegend unterschiedlicher Meinung bleiben. Das ist nicht schlimm, wenn beide gemeinsam beschließen, die Meinung des anderen stehen lassen zu können und dies auch glaubhaft kommunizieren.

Natürlich gibt es noch einige weitere Ausweichmanöver (z.B. öffentliche Korrektur des eigenen Verhaltens, Wechseln der Gesprächskanäle, Pause, Energie umleiten, etc.), die in einer gegebenen Situation hilfreich sein können. Welches Manöver zielführend ist, leitet sich maßgeblich aus den identifizierten Konsequenzen ab.

### GOLF - Lotsen einschalten

Trotz aller Bemühungen, sich selbst und andere durch die schwierige Situation durchzunavigieren, ist es möglich, dass ohne externe Unterstützung die weitere Vorgehensweise Gefahr läuft wieder zu eskalieren. Ein

Lotse kennt in diesem Gebiet jede Gefahr und hat andere Techniken und Hilfsmittel an der Hand, Lösungswege aufzuzeigen. Er bildet das Sicherheitsnetz für die Deeskalation.

Im geschilderten Fall zeigt sich, dass ein bereits brodelnder Konflikt an die Oberfläche gekommen und für alle sichtbar geworden ist. Das bedeutet auch, dass der Konflikt zwischen den beiden Akteuren bereits fortgeschritten ist. In einer solchen Situation fällt es beiden schwer, dem anderen zuzuhören und die Wünsche hinter den Vorwürfen zu erfassen. Gleichzeitig ist genau das wichtig, damit beide einen gemeinsamen Lösungsweg finden können. Ein Beobachter und mittelbar Betroffener kann hier seinen „Außensteiter“-Blickwinkel nutzen, um Hilfe durch einen professionellen Mediator und Konfliktlotsen ins Spiel zu bringen. Dadurch wird sichergestellt, dass Verständnis entstehen kann, die negative Strahlwirkung auf die gesamte Gruppe unterbrochen und ein positives Beispiel im Umgang mit Konflikten gesetzt wird.

### 3. Manöverkritik

Jedes Manöver braucht auch eine Manöverkritik, denn so lernen wir in ähnlichen Situationen bessere Entscheidungen zu treffen. Es ist wichtig Situation, Entscheidung, Verhalten und Ergebnis so zu beleuchten, dass daraus nachhaltige Prinzipien für ähnliche Situationen entwickelt werden können. Leitfragen für die Manöverkritik sind:

- Wurde das Ziel der Deeskalation erreicht?
- Was hat dazu beigetragen?
- Was braucht es, um das Ergebnis zu sichern/noch zu erreichen?
- Was kann ich nächstes Mal anders/besser machen, damit alle Akteure sich respektiert und gesehen fühlen?

#### **EMPFEHLUNG**

Probleme und unterschiedliche Meinungen treten regelmäßig da auf, wo Menschen aufeinandertreffen. Das ist gut, wenn die Beteiligten in der Lage sind, die dadurch freiwerdende Energie für eine gemeinsame gewinnbringende Lösung einzusetzen. Denn dann können nachhaltige und positive Veränderungen angestoßen werden. Es entsteht Entwicklung.

Die MIKE Strategie hilft, sich in kritischen Momenten erstmal darauf zu besinnen, was gerade passiert und welche Folgen ein Nichteingreifen hat. Sie nutzt zudem elementare Handlungen, um die Paralyse zu vermeiden, die die Eskalation schlussendlich befeuert.

Wenn die MIKE-Strategie frühzeitig eingesetzt wird, dann wenn es so erscheint als sollten die Beteiligten das ohne Hilfe und Zutun anderer lösen, dann erhalten sie den konstruktiven Charakter der Meinungsverschiedenheiten.

So entsteht Raum für Respekt, Verständnis, Vertrauen und passende Lösungen.