

Das Ausweichen – Avoidance

Eine effektive Methode der Konfliktbewältigung

Urs Egli

Es ist oft besser, einem Konflikt auszuweichen, als ihn auszutragen. Diese Konfliktstrategie ist nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im Geschäftsleben immer häufiger anzutreffen. Sie wurde von William L.F. Felstiner im Jahre 1974 in einem Artikel in der Law & Society Review theoretisch begründet. Dieser Kurzbeitrag stellt über weite Teile eine Zusammenfassung dieses Aufsatzes von Felstiner dar.

[Rz 1] Den Juristen, die in Ausbildung und Beruf stark auf das Streiten fixiert sind, erweitert die Beschäftigung mit diesem Ansatz den Horizont.

[Rz 2] William L.F. Felstiner gehört mit Austin Sarat und Richard Abel zu einer Gruppe von amerikanischen Juristen, die sich seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts rechtssoziologischen Themen widmen¹. Ihre Stärke ist, dass sie neben der soziologischen Theorie auch den juristischen Alltag kennen. Sie sind alle ausgebildete Juristen und waren – oder sind teilweise noch – an berühmten amerikanischen Law Schools als Professoren tätig. Felstiner war in jüngster Zeit zudem wissenschaftlicher Direktor des Internationalen Institutes für Rechtssoziologie in Onati, Spanien.

[Rz 3] Felstiner untersucht in seinem Aufsatz² den Zusammenhang zwischen dem Organisationsgrad einer Gesellschaft und deren Umgang mit Konflikten. Seine Hauptthese ist, dass in modernen Gesellschaften Avoidance (Ausweichen) bei persönlichen Konflikten eine häufig vorkommende und auch effektive Methode der Konfliktbearbeitung ist, nicht aber in einfacheren, wenig arbeitsteiligen Gesellschaften³. Felstiner spricht absichtlich nicht von Konfliktlösung (Dispute Resolution), sondern von Konfliktbewältigung (Dispute Processing). Ein Konflikt könne und dürfe auch unlösbar sein.

[Rz 4] Die Konfliktbewältigung durch richterliches Urteil liegt den Juristen am nächsten. Ihre Ausbildung ist ausschliesslich darauf ausgerichtet, die dazu notwendige Technik zu erlernen. Felstiner bezeichnet das richterliche Urteil jedoch als vergangenheitsorientierte, relativ kostspielige Methode mit grossem Frustrationspotential für die Kontrahenten und insbesondere die Verlierer.

[Rz 5] Dass es neben dem Entscheid eines Streites durch richterliches Urteil (Adjudication) weitere und im alltäglichen Leben viel häufiger vorkommende Formen der Konfliktbewältigung gibt, ist eine wichtige Erkenntnis der Konfliktsoziologie⁴. Aber auch die juristische Praxis öffnet ihren Blick zunehmend auf alternative Streiterledigungsmechanismen. So kann die Vermittlung (Mediation) eine valable Alternative zum gerichtlichen Urteil darstellen und auch die Streitschlichtung (Arbitration) hat in der Form der Schiedsgerichtsbarkeit bei internationalen Streitigkeiten oder im Sport einige Bedeutung.

[Rz 6] Streitschlichtung und Mediation unterscheiden sich durch den Grad der Einflussnahme des beteiligten Dritten. Während der Schlichter selbst eine Entscheidung vorschlägt, besteht die Aufgabe des Mediators darin, die Streitenden bei der Kompromissfindung zu unterstützen. Die eigentliche Lösung aber wird durch die Streitenden selber erarbeitet. Im Gegensatz zum Urteil ist Mediation nicht vergangenheits-, sondern zukunftsorientiert.

[Rz 7] Die weitaus meisten Konflikte werden jedoch von den Betroffenen alleine, d.h. ohne Beizug

eines externen Konfliktlösers, ausgetragen, nämlich durch Verhandlungen oder ganz einfach durch Selbsthilfe.

[Rz 8] Felstiner führt nun mit dem Begriff der «Avoidance» eine weitere wichtige Form ein, wie Individuen mit Konflikten umgehen oder – der Bedeutung des Wortes entsprechend – eben gerade nicht umgehen. Sie weichen ihnen nämlich aus. Er definiert «Avoidance» als die Begrenzung der sozialen Beziehung der Kontrahenten mit dem Ziel, die negativen Auswirkungen des Konfliktes zu limitieren. So kaufen Kunden anderswo ein, wenn sie mit dem letzten Einkauf nicht zufrieden waren, Teilzeitangestellte wechseln bei ersten Problemen am Arbeitsplatz die Stelle und Nachbarn brechen den Kontakt ab wegen lauten Kindern, Haustieren oder einem unordentlichen Garten. Im persönlichen Umgang sind Avoidance-Strategien besonders häufig, etwa wenn junge Erwachsene den Kontakt mit ihren Eltern wegen Differenzen in Grundsatzfragen auf Oberflächliches begrenzen oder ganz einfach ausziehen.

[Rz 9] Wenn Felstiner seiner These nach dem Zusammenhang zwischen Organisationsgrad einer Gesellschaft und den Konfliktlösungsmechanismen nachgeht, unterscheidet er die Idealtypen einer technisch hochentwickelten, reichen Gesellschaft und einer technisch unterentwickelten, armen Gesellschaft.

[Rz 10] Die hochentwickelte Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass die Familie nur noch im Rahmen der Kindererziehung eine Rolle spielt. Die einzelnen Individuen sind sowohl hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung wie auch örtlich sehr mobil. Soziale Beziehungen sind auf die jeweiligen sozialen Rollen⁵ beschränkt. Diese wiederum sind voneinander unabhängig. So kann jemand ein guter Arbeitnehmer und gleichzeitig ein unmöglicher Nachbar sein.

[Rz 11] Ganz anders die technisch unterentwickelte Gesellschaft: Hier hat die Familie, respektive der Sippenverband, eine weit über die Kindererziehung hinausreichende soziale und wirtschaftliche Bedeutung. Das einzelne Individuum ist beruflich wie auch örtlich immobil und verbleibt lebenslang im sozialen Verband, in den es hineingeboren wurde.

[Rz 12] Das richterliche Urteil als Form der Konfliktbewältigung setzt gemäss Felstiner voraus, dass die Streitenden zur gleichen sozialen Gruppe gehören und dass diese soziale Gruppe über Zwangsmittel verfügt, um das Urteil nötigenfalls durchzusetzen. Grundsätzlich gilt, dass grosse Gruppen, insbesondere Staaten, normative Systeme brauchen, die immer wieder von Neuem durch Urteile bekräftigt werden müssen. Weder eine technisch hochentwickelte noch eine technisch unterentwickelte Gesellschaft kann deshalb gänzlich ohne diese Form der Konfliktbewältigung auskommen.

[Rz 13] Mediation ist gemäss Felstiner dort geeignet, wo die Streitenden einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund haben, auf welchem der Mediator bei seinen Vermittlungsversuchen aufbauen kann. Dies gelingt ihm dann umso besser, wenn er selber der gleichen, relativ kleinen sozialen Gruppe angehört. Den Anwendungsbereich der Mediation sieht Felstiner deshalb eher in der technisch unterentwickelten Gesellschaft. Je grösser die Gruppe wird, desto mehr verlagert sich der Fokus von der Mediation auf das Urteil.

[Rz 14] Bei Avoidance schliesslich ist ausschlaggebend, dass sich damit Konflikte unter Umständen mit geringeren finanziellen und sozialen Kosten bewältigen lassen als mit anderen Methoden. Felstiner

sieht Avoidance deshalb dort als die effektivste Methode der Konfliktlösung, wo der Konflikt jeweils nur gerade eine einzige soziale Rolle tangiert. Es ist dann möglicherweise günstiger, in der vom Streit betroffenen Rolle dem Konflikt auszuweichen (z.B. zu kündigen), als den Streit auszutragen. Auf dem Gebiet der personenbezogenen und insbesondere der familiären Konflikte ist «Avoidance» in hochentwickelten Gesellschaften deshalb zu einer sehr häufig anzutreffenden Form der Konfliktbewältigung geworden⁶. In einer unterentwickelten Gesellschaft, wo der Chef gleichzeitig der Onkel ist sowie ein Mitglied der Religionsgemeinschaft, der man auch selber angehört, kann man hingegen nicht ausweichen. Hier muss der Konflikt ausgetragen werden. Dabei ist man entweder auf eine Autorität angewiesen, die ein Urteil fällt, oder auf einen unterstützenden Vermittler.

[Rz 15] Felstiner bezeichnet Avoidance einerseits und Urteil/Mediation andererseits als parallel anwendbare und sogar komplementäre Methoden. Das einleuchtende Beispiel ist wiederum die technisch hochentwickelte Gesellschaft mit ihren normativen Systemen und dem Justizapparat. Immer dann, wenn die Konfliktbewältigung durch Urteil unbefriedigende Resultate oder zu hohe Kosten produziert, weichen die Streitenden auf Avoidance-Strategien aus.

[Rz 16] Dem praktizierenden Anwalt öffnet die These von Felstiner den Blick auf andere Formen der Konfliktlösung. Oftmals ist nämlich das Ausweichen die für den Klienten bessere Lösung als das Streiten. Allerdings verändert sich dann auch die Aufgabe des Anwalts. Er muss nicht für seinen Klienten ein nach juristischen Massstäben möglichst günstiges Urteil erkämpfen, sondern ihm dabei helfen, die der Situation angemessene Form der Konfliktbewältigung zu finden. Das kann letztlich auch bedeuten, auf alle Ansprüche zu verzichten. Dies dem Klienten klarzumachen, ist keine dankbare und manchmal eine viel schwierigere Aufgabe, als dem ersten und manchmal unreflektierten Wunsch des Klienten nach rechtlicher Durchsetzung zu folgen.

Dr. Urs Egli, Rechtsanwalt, Zürich.

¹ Z.B.: Felstiner, William L.F., Richard L. Abel, Austin Sarat; *The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming*, *Law & Society Review* 15 (1980-81): 613-54 oder Felstiner, William L.F., Austin Sarat; *Divorce lawyers and their clients: power and meaning in the legal process*, New York, 1995.

² Felstiner, William L.F., *Influences of Social Organisation on Dispute Processing*, *Law & Society Review*, 9:1 (1974:Fall).

³ Unter dem Stichwort «Exit» beschäftigt sich auch Albert Hirschmann mit einem ähnlichen Thema. Er geht in «Exit, Voice and Loyalty», Cambridge/USA, 1970, v.a. den Strategien unzufriedener Kunden gegenüber den Unternehmen nach.

⁴ Zur Konfliktsoziologie und dem Begriff der Konfliktpyramide z.B. Röhl, Klaus F., *Rechtssoziologie*, Köln 1987, S. 474 ff.

⁵ Ralf Dahrendorf sieht den Menschen als Träger verschiedener, sozial vorgeformter Rollen. Soziale Rollen sind das Bündel von Erwartungen, die an Träger bestimmter Positionen gestellt werden (Dahrendorf, *Homo Sociologicus*, 1977).

⁶ Felstiners Thesen sind nicht unwidersprochen geblieben. Siehe dazu Danzig/Lowy, *Everyday Disputes and Mediation in the United States: a reply to Professor Felstiner*, *Law & Society Review* 9 (1975), 63 ff., welche hervorstreichen, dass die Kosten der Avoidance nicht unterschätzt werden dürfen. Auch eine neue Stelle habe man nicht so ohne weiteres gefunden.

Erschienen in: [Jusletter 26. März 2007](#)

Zitervorschlag: Urs Egli, Das Ausweichen – Avoidance, in: [Jusletter 26. März 2007](#) [Rz]