

# Konflikte in Lehrerkollegien

## Verhaltensweisen in kritischen Interaktionen und Zusammenhänge mit Merkmalen von Person und Arbeitssituation



Andrea Maurer, Cathrin Zügner & Regine Bachmaier

Universität Regensburg, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Prof. Dr. Helmut Lukesch

### Forschungsfrage

Nicht selten werden Lehrkräfte als konfliktvermeidende Einzelkämpfer beschrieben (Rüegg, 2000; Jergler, 1995). Da ihr Verhalten Modellfunktion für die unterrichteten Schüler besitzt, ist es jedoch gerade für die Berufsgruppe der Lehrer wichtig, dass sie über die Kompetenz zu einer konstruktiven, offenen Konflikt-austragung verfügen – insbesondere auch in kritischen Interaktionen mit Kollegen.

Im Rahmen dieser Studie wurde mittels einer schriftlichen Befragung erforscht, **welche Konfliktstile** Lehrer bei Konflikten mit Kollegen bevorzugen und **welche Persönlichkeits- und Situationsvariablen** das beabsichtigte Verhalten beeinflussen.

### Theoretischer Hintergrund

Analog dem Dual-Concern-Model (Pruitt, Rubin & Kim, 1994) werden **vier Konfliktstile unterschieden**: „Vermeiden“, „Nachgeben“, „Durchsetzen“ und „Gemeinsam Lösen“. Diese ergeben sich aus den Kombinationen einer hohen oder niedrigen Ausprägung auf den beiden Dimensionen „Orientierung an den eigenen Zielen“ und „Orientierung an den Zielen der Gegenpartei“.

Hinsichtlich der Typologie von Konfliktsituationen wird in Anlehnung an Rüttinger und Sauer (2000) zwischen „Verteilungs-“, „Erreichungs-“, „Beziehungs-“ und „Zielkonflikten“ differenziert.

### Methoden

Um das Konfliktverhalten von Lehrkräften zu erheben, wurde ein Fragebogen entwickelt, in welchem acht Konfliktsituationen geschildert werden, die typischerweise in der Zusammenarbeit mit einem Kollegen auftreten können. Dazu wurden häufige Konfliktthemen zwischen Lehrerkollegien in einer Vorstudie ermittelt. Je zwei der Konfliktsituationen im Fragebogen entsprechen einem der Konflikttypen nach Rüttinger und Sauer (2000).

Die Lehrkraft soll für jede Situation vier vorgegebene Verhaltensmöglichkeiten, welche die vier Skalen „Vermeiden“, „Nachgeben“, „Durchsetzen“ und „Gemeinsam Lösen“ des Fragebogens widerspiegeln, nach der Wahrscheinlichkeit ihrer Wahl einschätzen (Rating auf einer fünfstufigen Skala).

Zusätzlich zu verschiedenen demographischen Angaben wie dem Dienstalter, der Schulart und dem Geschlecht, wurden in der Befragungsstudie die Berufszufriedenheitsskala nach Bruggemann (1975), die Skalen „Allgemeine Berufszufriedenheit“ und „Zufriedenheit im Umgang mit den Kollegen“ des Fragebogens zur Messung der Berufszufriedenheit von Lehrern von Merz (1979) sowie die Skalen „Selbstbewusstsein“ und „Teamorientierung“ des BIP (Hossiep & Paschen, 2000) vorgelegt.

Ausgewertet wurden die Angaben von 81 bayerischen Lehrkräften (Rücklaufquote 55 %; 44 Frauen, 37 Männer; Alter in Jahren:  $M=44.05$ ;  $SD=9.33$ ) der Schularten Grund- ( $N=9$ ), Haupt- ( $N=8$ ), Realschule ( $N=36$ ) und Gymnasium ( $N=28$ ).

Die Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach's Alpha) liegen für die Skalen des entwickelten Konfliktfragebogens in einem für die Durchführung von Gruppenvergleichen zufrieden stellenden Bereich (Lienert & Raatz, 1998): Skalen: „Vermeiden“  $\alpha=.80$ , „Nachgeben“  $\alpha=.57$ , „Durchsetzen“  $\alpha=.66$  und „Gemeinsam Lösen“  $\alpha=.76$ .

### Ergebnisse

#### Welchen Konfliktstil bevorzugen Lehrkräfte bei Konflikten mit einem Kollegen?

Der von den befragten Lehrkräften am häufigsten präferierte Konfliktstil ist das „Gemeinsam Lösen“ ( $M=3.57$ ;  $SD=0.60$ ). „Vermeiden“ ( $M=2.17$ ;  $SD=0.57$ ) wird signifikant seltener gezeigt als „Nachgeben“ ( $M=2.55$ ;  $SD=0.46$ ). Die Wahrscheinlichkeit, eine Interaktion zur Konfliktaushandlung mit „Durchsetzen“ ( $M=2.38$ ;  $SD=0.54$ ) zu beginnen, unterscheidet sich nicht von der Wahl der Stile „Nachgeben“ und „Vermeiden“. Abbildung 1 veranschaulicht dieses Ergebnis.

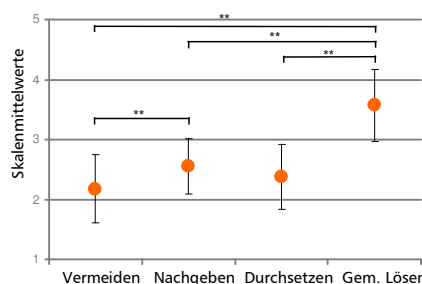


Abbildung 1: Mittelwerte der vier Konfliktskalen (1 = wende ich nicht an, 5 = wende ich ganz sicher an)

#### Was beeinflusst das Konfliktverhalten von Lehrkräften?

##### Aspekte der Arbeitssituation

Je **zufriedener** ein Lehrer im Umgang mit seinen Kollegen ist, umso häufiger versucht er, Konflikte gemeinsam mit diesen zu lösen ( $r=.24$ ;  $p=.03$ ).

Lehrkräfte, die **Schüler-Arbeitsgruppen** betreuen, wenden häufiger den Konfliktstil „Gemeinsam Lösen“ ( $t=-2.04$ ;  $p=.05$ ) an als Kollegen, die eine solche Aufgabe nicht innehaben. Letztere greifen hingegen häufiger zu den Verhaltensweisen „Vermeiden“ ( $t=2.84$ ;  $p=.01$ ) und „Nachgeben“ ( $t=1.99$ ;  $p=.05$ ).

Zusätzlich gehen eine hohe **emotionale Belastung durch das Konflikterleben** ( $r=.40$ ;  $p=.00$ ) und eine hohe wahrgenommene Beeinträchtigung der **beruflichen Leistungsfähigkeit** durch den Konfliktfall ( $r=.33$ ;  $p=.00$ ) mit einer deutlichen Präferenz für den Stil „Durchsetzen“ einher.

Die Schulart und die Kollegiumsgröße beeinflussen das Konfliktverhalten der befragten Lehrkräfte nicht.

##### Merkmale der Person

Es besteht ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem **Selbstbewusstsein** einer Lehrkraft und der Präferenz für die Stile „Vermeiden“ ( $r=-.42$ ;  $p=.00$ ) und „Nachgeben“ ( $r=-.26$ ;  $p=.02$ ).

Lehrkräfte, die **Kooperationen mit Kollegen** auf dem Weg gehen, vermeiden Konfliktbehandlungen häufiger als Lehrkräfte, die großen Wert auf Teamarbeit legen ( $r=-.26$ ;  $p=.02$ ).

Berichten die Lehrkräfte, in Konfliktbehandlungen mit Nachdruck die Realisierung ihrer **eigenen Interessen** zu verfolgen, so bevorzugen sie insbesondere die Stile „Gemeinsam Lösen“ ( $r=.48$ ;  $p=.00$ ) und „Durchsetzen“ ( $r=.37$ ;  $p=.00$ ). Ist die Orientierung an den eigenen Interessen hingegen niedrig, wird öfter nachgegeben ( $r=-.61$ ;  $p=.00$ ) bzw. vermieden ( $r=-.53$ ;  $p=.00$ ). Die Berücksichtigung der **Interessen des Kollegen** korreliert positiv mit dem Stil „Gemeinsam Lösen“ ( $r=.35$ ;  $p=.00$ ).

Alter und Geschlecht der Lehrkräfte nehmen keinen Einfluss auf das Verhalten in Konflikten mit Kollegen.

### Typ der Konfliktsituation

Am häufigsten kommt es in Lehrerkollegien zu **Erreichungs- und Verteilungskonflikten**, signifikant seltener zu Beziehungs- und Zielkonflikten.

Im Vergleich der Konflikttypen zeigt sich, dass die Konfliktstile „Nachgeben“ und „Vermeiden“ in Verteilungskonflikten am häufigsten eingesetzt werden, „Gemeinsam Lösen“ wird hier am seltensten versucht. „Durchsetzen“ ist der am stärksten bevorzugte Verhaltensstil bei Erreichungs- und Beziehungskonflikten.

### Was beeinflusst „gemeinsames“ Konfliktlösen?

Lehrkräfte, die eine starke Absicht zeigen, **sowohl die eigenen als auch die Interessen des Kollegen** in einer Konfliktaushandlung zu berücksichtigen und die zugleich auch eine **hohe Arbeitszufriedenheit bzgl. der Kollegen** berichten, initiieren am häufigsten eine gemeinsame Konfliktlösung ( $F=8.15$ ;  $p=.00$ ;  $R=.57$ ).

### Diskussion

#### Methode

Die Skalen- und Itemanalysen ergaben, dass einzelne Items der Skala „Nachgeben“ geringe Trennschärfen aufweisen und deshalb in weiteren Studien noch einmal überarbeitet werden sollten. Dabei sollte eine deutlichere Abgrenzung zu den Items der Skala „Vermeiden“ erfolgen, um die Korrelation der beiden Skalen ( $r=.67$ ;  $p=.00$ ) zu reduzieren.

#### Ergebnisse

Als bedeutsam für die Absicht, Konflikte konstruktiv und gemeinsam mit dem Konfliktgegner zu lösen, erwiesen sich die Zufriedenheit im Umgang mit den Kollegen und die starke Berücksichtigung der eigenen Interessen sowie derjenigen des Konfliktgegners. Entscheidend ist somit die subjektive Zufriedenheit mit dem kollegialen Klima, welches von Vertrauen, Offenheit und Toleranz geprägt sein sollte. Hieraus lassen sich Maßnahmen, z. B. im Rahmen der universitären Ausbildung und der Team- und Personalentwicklung ableiten.

Die Befunde der vorliegenden Studie zeigen, dass Lehrkräfte zumindest die Absicht zu einer konstruktiven Konfliktlösung haben. Die Frage, ob sich diese dann auch tatsächlich in ihrem konkreten Verhalten niederschlägt, welches als Modell für Schüler und Schülerinnen dienen könnte, muss durch weitere Untersuchungen, z. B. durch die Erfassung von Fremdeinschätzungen durch Kollegen, beantwortet werden.

### Literatur

Bruggemann, A. (1975). Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie Heute*, 2, 47-51.  
Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *BIP: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – Manual* (2. überarbeitete Aufl.). Göttingen: Hogrefe.  
Jergler, G. (1995). *Kooperation und Konsens bei Lehrern: Eine Analyse der Vorstellungen von Lehrern über Organisation, Schulleitung und Kooperation*. Frankfurt am Main: Lang.  
Maurer, A. (2007). *Konfliktverhalten im Lehrerkollegium – Entwicklung eines Fragebogens und Untersuchung der Konfliktstrategien von Lehrern und Lehramtsstudenten und der Zusammenhänge zwischen dem Konfliktstil der Lehrer und deren Arbeitszufriedenheit, Selbstbewusstsein und Teamorientierung*. Universität Regensburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit.  
Merz, J. (1979). *Berufszufriedenheit von Lehrern: eine empirische Untersuchung*. Weinheim: Beltz.  
Pruitt, D. G., Rubin, J. Z. & Kim S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.  
Rüegg, S. (2000). *Weiterbildung und Schulentwicklung: eine empirische Studie zur Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern*. Bern: Lang.  
Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. überarb. und erg. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.

### Kontakt

Andrea Maurer, Dipl.-Psych. [maurerandrea@gmx.de](mailto:maurerandrea@gmx.de)  
Cathrin Zügner, Dipl.-Psych. [cathrin.zuegner@psychologie.uni-regensburg.de](mailto:cathrin.zuegner@psychologie.uni-regensburg.de)  
Regine Bachmaier, RLin [regine.bachmaier@psychologie.uni-regensburg.de](mailto:regine.bachmaier@psychologie.uni-regensburg.de)  
Lehrstuhl für Psychologie VI, Prof. Dr. Helmut Lukesch  
Universität Regensburg  
93040 Regensburg

Poster präsentiert auf der 11. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie in Freiburg im Breisgau, September 2007