

# Anreize zu „guter“ Lehre

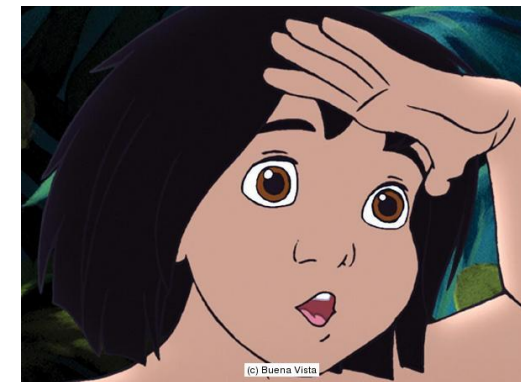


Vortrag auf der Jahrestagung 2013 des AK Evaluation und Qualitätssicherung:  
„Wege zu einer höheren Wirksamkeit des Qualitätsmanagements“

## Anreize zu „guter“ Lehre Thesen zur den Anreizbedingungen an Universitäten

Vortrag von Fred G. Becker\*  
Universität Bielefeld

**MogLI-Projekt** aus der BMBF – Förderlinie „Empirische Bildungsforschung“ mit dem Schwerpunkt „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre“



**Prof. Dr. Fred G. Becker**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

**Prof. Dr. Elke Wild**, Arbeitseinheit für Pädagogische Psychologie, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft

Projektleitung

\* Folien wurden den Begrenzungen einer pdf-Datei entsprechend etwas angepasst.  
Es gilt selbstverständlich das gesprochene Wort.

# Vortragsagenda



Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit

- **Einstieg**
- **Motivation, Anreize und Anreizbedingungen**
- **Ausgewählte Thesen**
  - ... zur Anreizsituation der Universitäten
  - ... zur Anreizsituation der Fakultäten
  - ... zur Anreizsituation der Professor(inn)en
- **Fazit und Ausblick**

# Einstieg

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit



... zu meiner  
Person

gute Lehre

... zu meiner  
Lehre



... zur  
theoretischen  
Grundposition



... zu MogLI

- Jg. 1955, 2. Bildungsweg
- GHS W'tal, Uni Köln (Dipl.-Kfm.)
- Uni -GH- Siegen, BW—Uni München, FSU Jena, **Uni Bielefeld** (seit 1996 BWL, **Personal**, Organisation u. Unternehmensführung)
- **VHB-Vorstand** (Ressort Nachwuchs), Senatsvorsitzender u. a.

- Beginn: seit 1983 **studierenden-**  
**zentrierte Lehre**
- **autodidaktisch, intrinsisch**  
**motiviert & Interesse** am Fach  
wie Lehren, viel **experimentiert**
- **Evaluation** von Lehrkonzept, -or-  
ganisation wie -veranstaltungen
- Kleingruppen, **PoL & BWL**

- **Position** „ökonomisch orientiert,  
verhaltenswissenschaftl. basiert“
- Anreiz-Beitrags-Theorie; ressourcen-  
basierte Verortung; **Rahmen-**  
**bedingungen gestalten**
- **Anreizsysteme**, Personalbeur-  
teilung, Evaluation/Transfer-  
steuerung, **akademische**  
**Personalarbeit** u. a.

- BMBF-Projekt (2009-12)
- mit Prof'in Elke Wild (Psychol.),
- **Befragung**: 22 Hochschul-Lei-  
tungen, 250 Professor(inn)en zu  
**Konzepten zu ‚guter‘ Lehre,**  
**Anreizen und Inplacement**

# Motivation, Anreize und Anreizbedingungen

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit



... man kann  
nicht  
motivieren!



... Wollen,  
Dürfen,  
Sollen &  
Können



... Prozess:  
Motiv, Anreiz,  
Motivation,  
Verhalten



... Hochschul-  
lehrer(inn)en  
sind  
intrinsisch  
motiviert!



# Zum Missverständnis des Motivierens ! ?

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit



... man kann  
nicht  
motivieren!

## Thesen:

- Man kann Menschen **nicht** wirklich **motivieren!**
- Man kann allerdings **Situationsbedingungen** schaffen, unter denen ihre Motivation entsteht: Rahmen- resp. Anreizbedingungen.



- Und: Man kann auch **verhindern**, dass **Demotivation** entsteht!



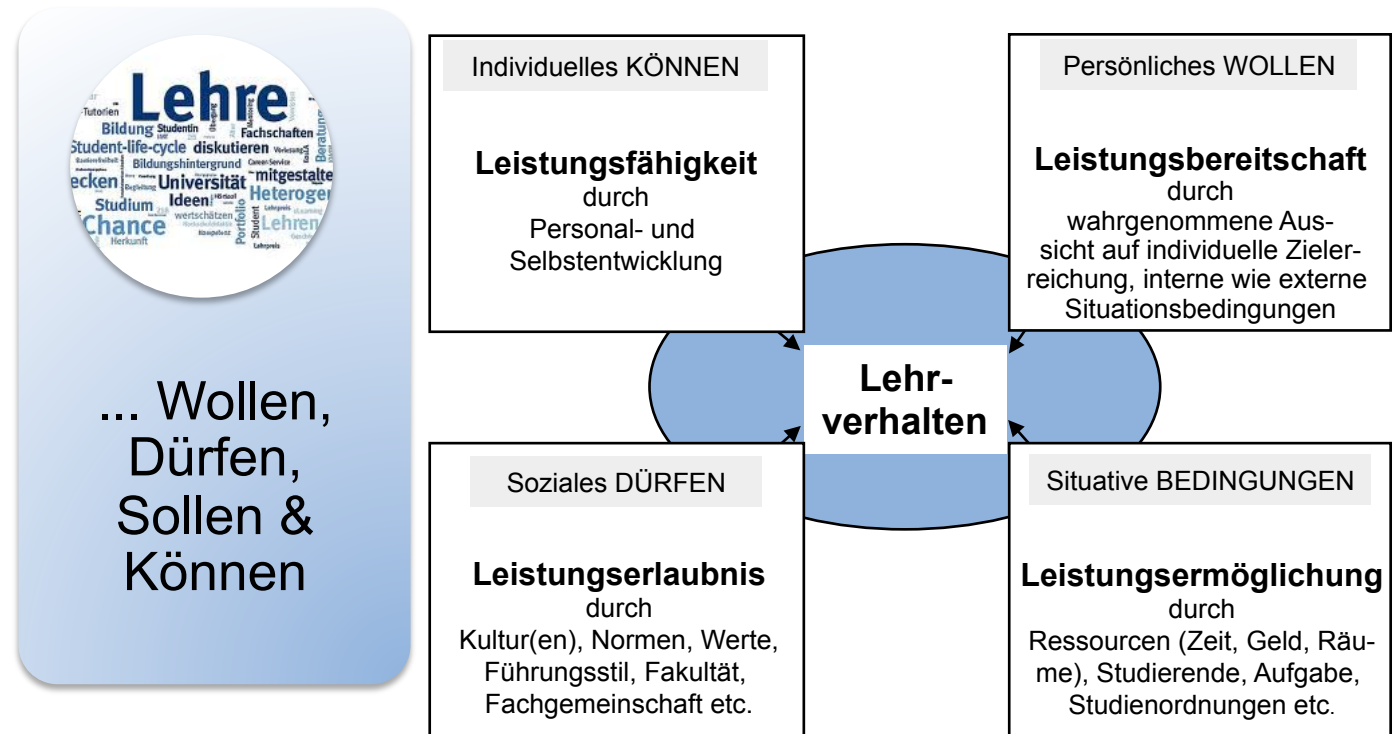
# Zum Einfluss der Scientific Community ...

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

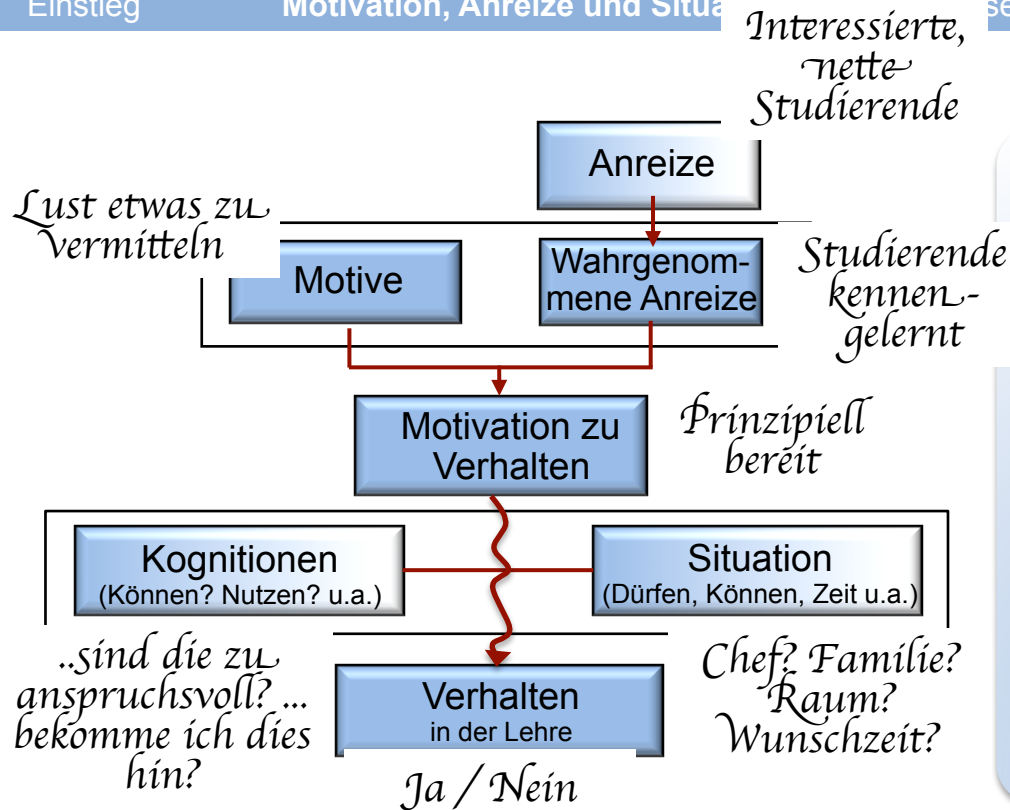
Fazit



Quelle: In Anlehnung an  
von Rosenstiel 1987, S. 44 ff.

# Wollen und reales Tun ist ein komplexer Prozess

Einstieg      Motivation, Anreize und Situa      sen      Fazit



... Prozess:  
Motiv, Anreiz,  
Motivation,  
Verhalten

**Motiv (zur Lehre)**  
≠  
**Motivation zur Lehre**  
≠  
**Lehrverhalten**

# Intrinsische Motivation und deren Verständnis

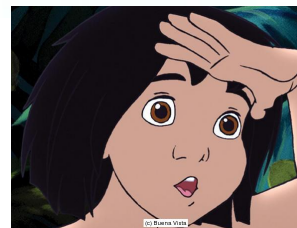
Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit

Von zentraler Bedeutung sind eine auf Forschung und Lehre ausgerichtete Kultur der Organisation Hochschule und die berufsethische Disposition ihrer Akteure. Operational führt dies zu der Frage, wie Bedingungen zu gestalten und Anreiz- und Motivationssysteme zu konzipieren sind, um die (in diesem Kontext als besonders wirksam erkannte) intrinsische Motivation der Akteure in der Lehre zu fördern. Als intrinsisch motiviert wird dabei solches Verhalten verstanden, das um seiner selbst willen gewählt wird (aus Neugier, Interesse oder dem Wunsch heraus, eine gute Leistung zu erbringen), weil die Handelnde darin Erfüllung findet (und nicht wie beispielsweise materielle Anreize oder die Entwicklung der intrinsischen Motivation der Handelnde durch anreizstiftende Faktoren identifizieren, durch die eine entsprechende Wissenschaftskultur gelegt werden kann,



Stifterverband  
für die Deutsche Wissenschaft



... Hochschul-  
lehrer(inn)en  
sind  
intrinsisch  
motiviert!

**Wirklich?**  
Intrinsisch ≠ Immateriell

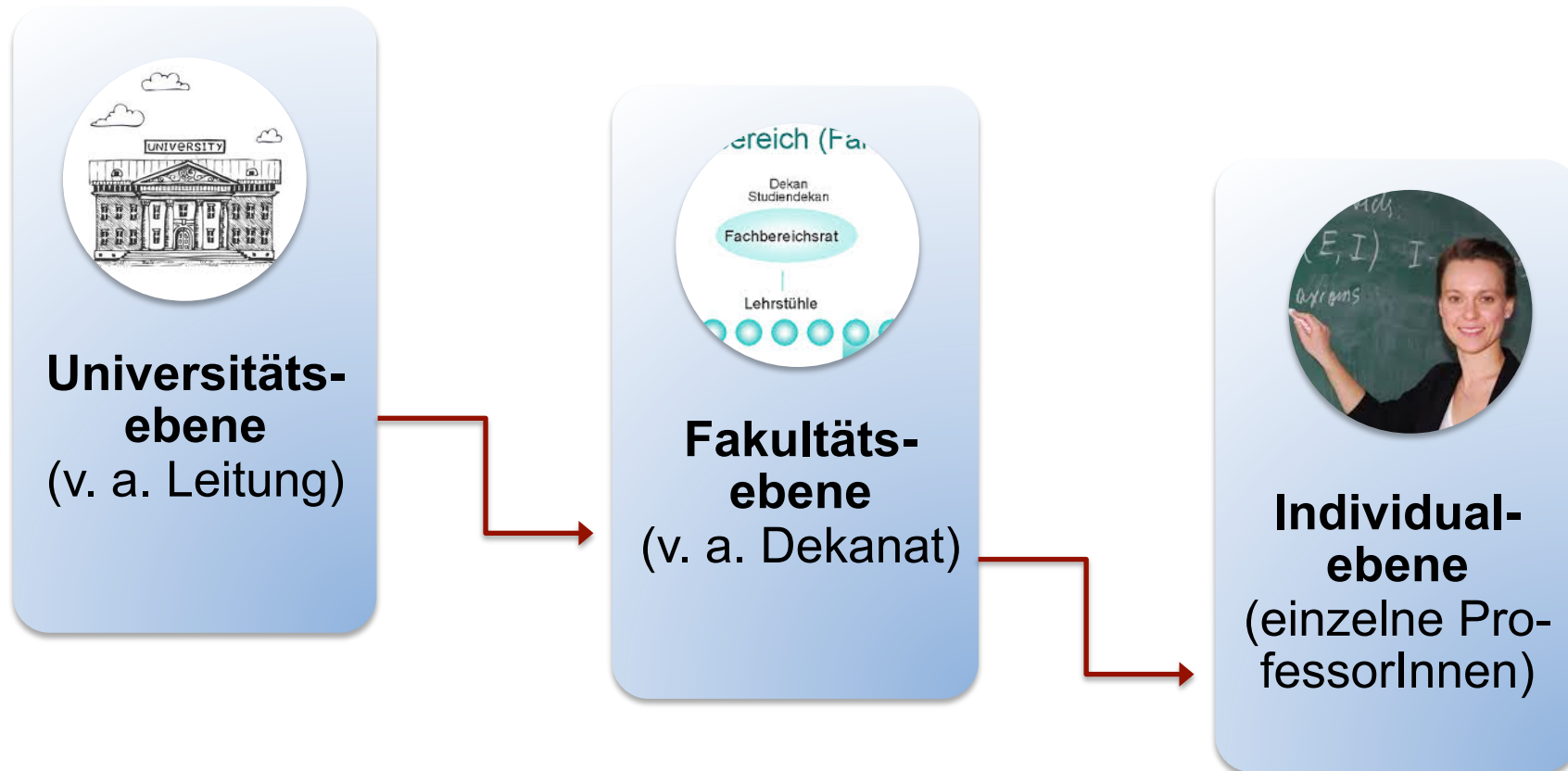
# Ausgewählte Thesen

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen

Fazit





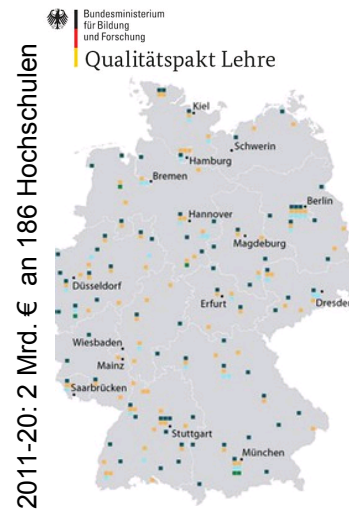
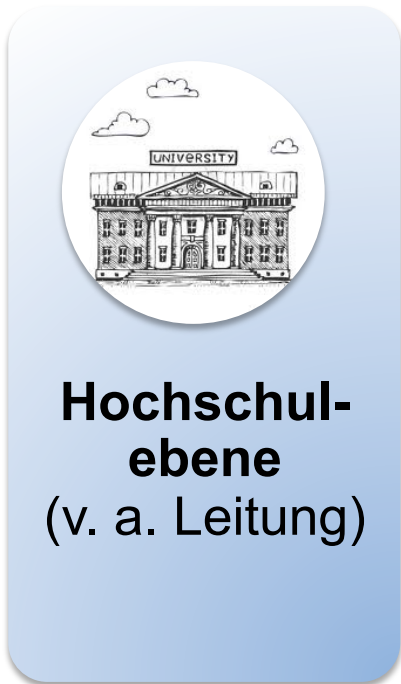
# Thesen zur Anreizsituation der Universität Kulturelles Umfeld ... es tut sich was! ...

Einstieg

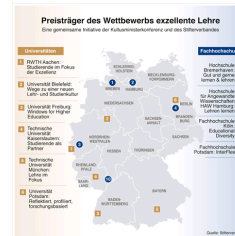
Motivation, Anreize und Situation

Thesen: Universität

Fazit



**Kultusminister  
KONFERENZ**  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Wettbewerb  
**exzellente  
Lehre**



**nexus**  
HRK Hochschulrektorenkonferenz  
Projekt nexus  
Konzepte und gute Praxis für Studium und Lehre

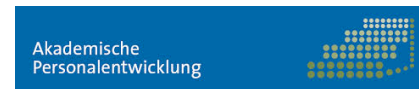
nexus /mpulse für die Praxis



**Arbeitskreis Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburgischen Hochschulen**

Hochschule für Technik Berlin	Technische Universität Berlin	Technische Hochschule Wildau
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Berlin	Hochschule Lausitz
Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin	Universität der Künste Berlin	Humboldt-Universität zu Berlin
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Berlin	Alte Berliner Hochschule für Gestaltung und Design	Universität Potsdam
Hochschule für Film und Fernsehen – Helmut-Gröbe-Bibliothek	Fachhochschule Technik und Wirtschaft Berlin	Fachhochschule Potsdam
	Fine Universität Berlin	Fachhochschule Berlin

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft



# Thesen zur Anreizsituation der Universität

## ... aber ist dies mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein?

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen: Fakultät

Fazit



**Hochschul-  
ebene**  
(v. a. Leitung)

**Mittel für „gute  
Lehre“** p. a. durch  
EU, Bund, Länder  
etc.



- **BMBF 2010: „Qualitätspakt Lehre“ 2 Mrd. € für 10 Jahre für 186 Hochschulen**
- Stifterverb./KMK 2009: „Exzellenz in der Lehre“
- Auch: Hessen/Hertie Stiftung 2012: Preis „Exzellenz in der Lehre“; Baden-Württ. Stiftung/Joachim Herz Stiftung/Stifterverb. Fellowships für Innovationen i. d. Hochschullehre“

**2 Mrd. Euro:** geteilt durch zehn Jahre  
Förderung u. geteilt durch 186 Hochschulen  
= Ø **1 Mio. Euro p. a. pro Hochschule**

**Relation zu For-  
schungsmitteln**  
p.a. durch EU, Bund,  
Länder, DFG etc.

**Bspl. Universität Bielefeld:**

- „Qualitätspakt Lehre = **2,4 Mio.** Euro p.a. (verteilt auf 14 Fakultäten)
- Drittmiteleinahmen (2009) **55,4 Mio.** Euro





# Thesen zur Anreizsituation der Universität

## ... aber ist dies mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein?

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

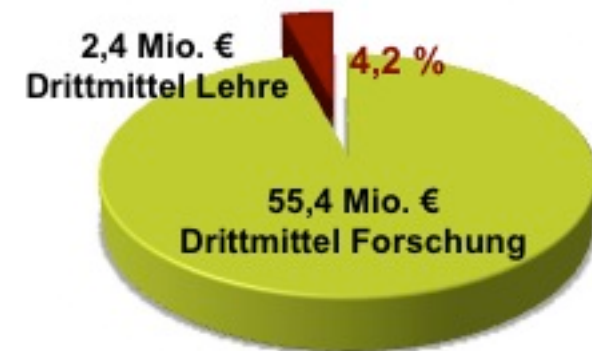
Thesen: Fakultät

Fazit



**Hochschul-  
ebene**  
(v. a. Leitung)

**55,4 Mio. €  
und  
2,4 Mio. €**



### Relation zu For- schungsmitteln

p.a. durch EU, Bund,  
Länder, DFG etc.

### Bspl. Universität Bielefeld:

- „Qualitätspakt Lehre = 2,4 Mio. Euro p.a. (verteilt auf 14 Fakultäten)
- Drittmiteleinnahmen (2009) **55,4 Mio. Euro**



# Thesen zur Anreizsituation auf Fakultätsebene

## „Die Träge Masse überwiegt ...?“

Einstieg

Motivation, Anreize und Situation

Thesen: Fakultät

Fazit

Kultur (oft) i. d. Vergangenheit:  
**Lehre als Appendix, Begehrt  
von SWS-Reduktionen,  
Diplom- → BA/MA**



**Wofür gibt es Geld vom  
Rektorat/Präsidium?**



Forschung, Frauenquote,  
Absolventen-, Anfänger-  
zahlen, Qualität der Lehre?



**Fehlverhalten** (Basislehrveranstaltungen; quantitativ wie qualitativ) **in der Lehre sanktioniert?** ... Eher:



**„Gute Lehre“!?**  
**Zum Abheben bedarf es mehr!**



# Thesen zur Anreizsituation der Professor(inn)en

## Mehr Privatvergnügen als wirklich gestütztes Engagement!

### Bedeutung von Qualifikationen (bzw. Vor-Leistungen) in Berufungsverfahren:



**Individual-ebene**  
(einzelne ProfessorInnen)

**Zielvereinbarungen**  
 Forschung, Lehre

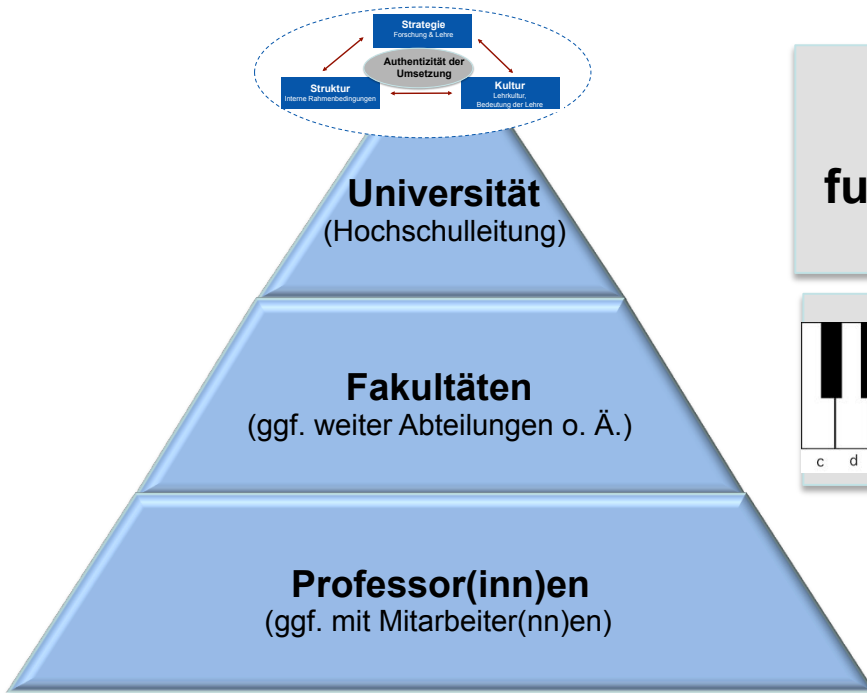
**abgeschreckt statt angereizt** **Lehrpreise**

# Fazit

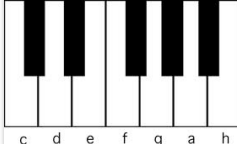
## Wir hätten/haben Einfluss ...



Einstieg	Motivation, Anreize und Situation	Thesen	Fazit
----------	-----------------------------------	--------	-------



**... via Kultur, Strategie „guter Lehre“, Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik, Berufungsverfahren, Mittelverteilung, Leistungszulagen, Anerkennungsriten, Sozialisation ...**



**... via Kultur, Berufungsverfahren, Mittelverteilung, Anerkennungsriten, Nukleus bilden, Evaluationen ...**

**... via solcher Initiativen, Einsatz für „guter Lehre“ an eigener Hochschule, in Berufungsverfahren, durch Qualifizierung, durch Jüngere und Paradigmenwechsel ...**