

Anreize für gute Lehre aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen

Vortrag auf der Bologna-Tagung des BMBF / CHE, Berlin 2010

Prof. Dr. Fred G. Becker

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation,
Personal und Unternehmensführung,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Elke Wild

Arbeitseinheit für Pädagogische Psychologie,
Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft



Agenda

- **Ziele und Referenzrahmen des Projekts**
- **Design der Studie(n)**
- **Ausgewählte, vorläufige Ergebnisse**
 - Die Sicht der „Hochschulleitungen“
 - Die Sicht der Neuberufenen
- **Fazit und Ausblick**

Ziele und Referenzrahmen des MogLI-Projekts

Ziele/Referenzrahmen

Design

Ergebnisse

Fazit/Ausblick

Ziele des MogLI-Projekts

- Identifizierung hochschulweiter **Konzepte zur Qualität der Lehre**
- Identifizierung von **Determinanten des Lehrengagements** von Neuberufenen
 - Analysen zur Rolle von monetären und nicht-monetären **Anreizen** aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen
 - Analysen zur Rolle und zur Praxis von **Inplacement-Maßnahmen**
- Entwicklung „evidenzbasierter“ **Handlungsempfehlungen**

Theoretischer Referenzrahmen

- Ansätze aus dem **betriebswirtschaftlichen Personalmanagement** (insb. Anreiz-Beitrags-Theorie)
- **Motivationspsychologische Ansätze** (insb. Self-Determination-Theory)

Theoretische Ausgangsüberlegungen

Ziele/Referenzrahmen Design Ergebnisse Fazit/Ausblick

- Studienreform impliziert **(strukturelle und inhaltliche) Innovationen in der Lehre**
- **Personaleinführung als weichenstellender Abschnitt** in der organisationalen und beruflichen Sozialisation von HochschullehrerInnen
- Ultimatives **Ziel der Personaleinführung**:
 - Schnelle Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit und
 - Förderung des commitments für die Erreichung organisationaler Ziele (hier: „gute Lehre“ i.S. der Studienreform)
- **Anreiz-Beitrags-Theorie**: realistische Rekrutierung und attraktives Verhältnis von (persönlich relevanten) Anreizen und antizipierten Beiträgen ist entscheidend!
- **Motivationspsychologische Ansätze**: Maßnahmen zur Förderung des commitments und der selbstbestimmten Lehrmotivation sind zielführend!

MogLI-Projekt: Methodik der Datenerhebung

Ziele/Referenzrahmen **Design** Ergebnisse Fazit/Ausblick

- **Teilstrukturierte Interviews an 20 Hochschulen**
(Uni, FH, TU, privat, staatlich, regional verteilt) **mit jeweils**
 - ca. 20 **neuberufenen** Professorinnen und Professoren
 - und einer Vergleichsgruppe von **dienstälteren** Professorinnen und Professoren
 - 1-2 Mitglieder der **Hochschulleitung**

}

Leitfaden mit Fragebogenkomponenten

problemzentrierte, qualitative Interviews
- **Kontrastierung der Ergebnisse**

MogLI-Projekt: Methodik der Datenerhebung

Ziele/Referenzrahmen Design Ergebnisse Fazit/Ausblick

- „Ultimative“ Zielgröße: (durchschnittliches) Lehrengagement
 - Prozentualer Zeitanteil, der faktisch in Lehre (vs. Forschung, Selbstverwaltung) investiert wird
 - Prozentualer Zeitanteil, den Lehrende in die Lehre investieren möchte
 - Qualität der Lehrmotivation
- Prädiktoren
 - Aspekte der Systemgestaltung (z.B. Gestaltung der Personaleinführung, Implementation von Anreizsystemen)
 - und der Prozesssteuerung (z.B. dezentrale Lehr-Lern-Kulturen, Führungskompetenz der Dekane, organisationale Bindung)

Vorläufige Ergebnisse der Interviews mit den Hochschulleitungen

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

Forschungsobjekte:

- Sichtweisen und „**Konzepte**“ zur **Qualität der Lehre an den Hochschulen**
- **Ansichten zur Motivation der Professoren** zu „guter Lehre“ und (entsprechenden) Anreizen
- **Inplacement-Konzepte** und Ansichten dazu

Thematik: „Sichtweisen und Konzepte zu ‚guter‘ Lehre“

Ziele/Referenzrahmen Design Ergebnisse Fazit/Ausblick

- Zunächst: **Rolle von Forschung & Lehre** resp. Bedeutung derselben
- **Handlungsbedarf:** Für alle gegeben!
 - Unterschiedlich bedeutsam
 - Systematische Unterschiede „Universität/Fachhochschule/Private“?
- **Konzept** – ja oder nein? / vielfältige (Einzel-) Maßnahmen
- Unterschiedliche **Philosophien**
 - **Institutionelle Sichtweise**
Schaffung optimaler Studien- und Lehrbedingungen
 - **Kulturelle Sichtweise**
Schaffung einer Kultur, in der Lehre und Forschung gleichberechtigt sind
 - **Persönlichkeitsorientierte Sichtweise**
Einstellung von Persönlichkeiten, für die Lehre wirklich wichtig ist
- **Zufriedenheit**

Thematik: „Vorstellungen zur Motivationen und zu Anreizen (speziell von/für Neu-Berufene/ProfessorInnen)“

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Vermutlich unterschiedlich, je nach zugrundeliegender Sichtweise!?
- Hochschulleitungen zu Neu-Berufenen:
 - **Starkes Interesse an Lehre!**
 - **Oft: „Intrinsisch motiviert!“** – Frage: „Intrinsische Motivation“?
- **„Aussagen** (starke Betonung) **≠ Tun** (Nicht-Nutzung)“: Diskrepanz!?
- Forschungszielzentrierte variable Vergütung
- Lehrevaluationen als Kontrollinstrumente

Thematik: „Inplacement-Konzepte (und Lehre)“

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Umfangreiches **Begriffsverständnis**:
 - **Berufungsverfahren**, insb. Berufungsvorträge+
(Stichworte: Lehrvortrag, Zertifikate/Evaluationsergebnisse, Bedeutung Lehrqualität, Empfang ...)
 - **Berufungsverhandlungen**
(Durch wen?, Lehre ein Thema?, Zielvereinbarungen/Lehre? & Entwicklungen?, Dual Career? ..)
 - **Dienstantritt**
(Begrüßung?, Antrittsvorlesung, ...)
- „**Konzeptlos** (eine Ausnahme) resp. „**unwichtig**“ (Alle anderen?)!?

Ergebnisse der Interviews mit Neuberufenen

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Deskriptive (differentielle) Analysen zum Lehrengagement von Neuberufenen
- Erste Befunde zur Rolle der Personalauswahl
- Erste Befunde zur Rolle von Anreizen (lehrbezogene Bezüge, leistungsabhängige Mittelverteilung, Lehrpreise)

Ergebnisse zum Lehrengagement Neuberufener

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Zum relativen Zeitanteil für die Lehre
 - Neuberufene an FHs investieren erwartungsgemäß mehr Zeit in die Lehre (72%) als Uni-Profis in die Lehre (41%)
 - beide Personengruppen wünschen sich Reduktion (auf 54 vs. 34%)
- Zur Qualität der Lehrmotivation
 - in Einklang mit vorliegenden Befunden (z.B. von Wilkesmann & Schmid, 2010), schätzen sich Lehrende an Unis und FHs vorwiegend als selbstbestimmt motiviert ein
 - bei beiden Gruppen zeigt sich, dass die Motivlage entscheidend ist für investierten bzw. gewünschten Zeitanteil

Ergebnisse zur Rolle der Personalauswahl

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Das individuelle Lehrengagement (gewünschter relativer Zeitanteil für Lehre; selbstbestimmte Lehrmotivation) hängt - selbst bei Kontrolle des Lehrdeputats - davon ab,
 - wie stark die Lehrkompetenz als Kriterium bei Personalrekrutierung gewichtet wird und
 - wie „ernsthaft“ dieser Qualifizierungsaspekt im Rahmen der Berufungsverhandlungen geprüft wird
- Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Unis und FHs in der Relevanz dieses Auswahlkriteriums (zugunsten letzterer)

Ergebnisse zur Rolle von Anreizen

Ziele/Referenzrahmen Design **Ergebnisse** Fazit/Ausblick

- Monetäre Anreize (Funktionszulagen, besondere Zulagen) werden teilweise und in sehr unterschiedlicher Form eingesetzt; Regelungen sind oft nicht bekannt
- Lehrpreise werden von der Mehrheit der Neuberufenen nicht als motivierend eingeschätzt (Willkürlichkeit der Qualitätsbeurteilung, Vergabe an Proporzgesichtspunkten orientiert etc.); der Grad der Informiertheit (z.B. Bewerbungsrichtlinien, Termine, Kriterien, Preisgeld) ist gering

Fazit und Ausblick

Ziele/Referenzrahmen	Design	Ergebnisse	Fazit/Ausblick
----------------------	--------	------------	----------------

- Abschluss der Erhebung Januar 2011; Detailauswertung und Abgleich steht noch bevor
- Vorläufige Ergebnisse zur **Stellung von Forschung und Lehre**:
 - Je „erfolgreicher“ eine Hochschule, desto eher institutionalistische Sichtweise!
 - Vergleich Uni / FH: Wert von Forschung und Lehre differiert (Personalgewinnung)
- Vorläufige Ergebnisse zu **Motivation / Anreizen**:
 - Motivlage bei Neuberufenen komplexer als von Hochschulleitungen angenommen
 - Wirkungsgrad von Anreizen ist aufgrund mangelnder Informiertheit begrenzt
 - Diskrepanz zwischen „Ansichten zur Motivation“ und „Angebot von Anreizen“ (Prinzip „Hoffnung“)
- Vorläufige Ergebnisse zur **Personaleinführung**:
 - Inplacement bislang eher rudimentär und zufällig
 - Warum?

Anreize für gute Lehre aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen

Vortrag auf der Bologna-Tagung des BMBF / CHE, Berlin 2010

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

<http://www.uni-bielefeld.de/mogli>

Weitere Informationen und Quellenverweise

Weitere Informationen zum Projekt: <http://www.uni-bielefeld.de/mogli> (Projekthomepage)

Vorträge und Publikationen:

- **Becker (2002):** Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine empirische Studie an NRW-Universitäten. Vortrag auf einer VHB-Tagung in München sowie auf einem Dekanetreffen der Universität Bielefeld.
- **Becker (2004):** Personalarbeit für Hochschullehrer an Universitäten. Vortrag auf einer IZHD-Tagung in Bielefeld.
- **Becker, Probst (2004):** Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie zur Personalentwicklung into-the-job. In: Personalentwicklung und universitärer Wandel. Hrsg. v. Laske, Scheytt, Meister-Scheytt, München u. Mering 2004, S. 251-273.
- **Becker, Tadsen, Stegmüller, Wild (2010):** Motivation und Anreize zu „guter Lehre“ im Rahmen des Inplacement (MogLI) – Entwicklung eines Interviewleitfadens auf Basis bezugsrahmenorientierter Arbeitsthesen. In: Hochschulmanagement, Jg. 5/H. 3, S. 88-94.
- **Stegmüller, Wild, Becker, Tadsen (2010):** Das Lehrengagement von HochschullehrerInnen: Zur Rolle der Basic Needs. Vortrag auf dem 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Bremen.
- **Tadsen (2010):** Motivation und Anreize zu guter Lehre im Rahmen des Inplacement (MogLI) - Vorgehen zur Entwicklung des Interviewleitfadens. Vortrag auf der VHB-Tagung der Kommission Personal und der Kommission Hochschulmanagement in Flensburg.

Weitere Informationen und Quellenverweise

- **Wild (2008):** Inplacement – eine vernachlässigte Ressource für das change management im Hochschulbereich. Vortrag im Rahmen des ZWM-Tages des Wissenschaftsmanagements in Wiesloch.
- **Wild (2008):** Wagnis Berufungsgespräch: Vom impression management zum realistic job preview. Vortrag auf dem Workshop des DHV und CHE in Berlin.
- **Wild (2008):** Inplacement – Chance zur Förderung der organisationalen Bindung. Vortrag auf der Tagung des DHV und ZMW zu Anreizsystemen an Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen in Speyer.
- **Wild (2009):** „Weiche“ Gewinnungs- und Bindungsfaktoren – Praxisbeispiele (und Erkenntnisse) aus der Wissenschaft. Vortrag auf dem Arbeitskreis Fortbildung der Kanzler in Weimar.
- **Wild (2010):** Personaleinführung im Hochschulkontext - Chancen einer ressourcenorientierten Steuerungspolitik. Vortrag auf der Tagung des DHV und ZMW zu Problemen und Ergebnissen der Wissenschaftsorganisation und des Wissenschaftsmanagements in Speyer.
- **Wild (2010):** Personaleinführung als integraler Bestandteil des Personal-Managements in der Wissenschaft. Vortrag auf dem 5. Genshagener Führungskolleg der HRK in Genshagen.
- **Wild, Becker, Stegmüller, Tadsen (2010):** Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Ressource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement, Jg. 5/H. 4 , S. 98-104.
- Wilkesmann, Schmid (2010): Wirksamer Anreiz? Einfluss von Leistungszulagen und Zielvereinbarungen auf die Lehre. In: Forschung & Lehre, Jg. 17/H.7, S. 504-507.