

## Zum Wettbewerb von Hochschulen über „gute Lehre“: Ergebnisse einer Interviewserie mit Hochschulleitungen

Vortrag auf der 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf)

<b>Projektleitung</b>	<b>Prof. Dr. Fred G. Becker</b> , Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
	<b>Prof. Dr. Elke Wild</b> , Arbeitseinheit für Pädagogische Psychologie, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft
<b>Mitarbeiter</b>	Dipl.-Soz. Ralph Stegmüller
	Dipl.-Kfm. Wögen N. Tadsen



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

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

## Vortragsagenda



- **Ziele und Referenzrahmen des Projekts**
- **Design der Studie**
- **Ausgewählte Ergebnisse**
  - Bedeutung der Lehre, Konzepte zu „guter Lehre“, Sichtweisen
  - Lehr-Motivation der Neuberufenen und Lehr-Anreize
  - Inplacementkonzepte und -maßnahmen
- **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 **Inplacementmaßnahmen\***
- Entwicklung „empiriebasierter“ **Handlungsempfehlungen**

\* = Personaleinführung (später mehr)

### Theoretischer Referenzrahmen

- „**resourced-based-view**“: Hochschullehrer(innen) als Ressource + Personalmanagement für Hochschullehrer(innen) als „organizational capability“
- **Personalmanagementansätze** (insb. Anreiz-Beitrags-Theorie)
- **Motivationspsychologische Ansätze** (insb. „self-determination-theory“)

## Ausgangsüberlegungen & Bezug zum Tagungsthema

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

- Studienreform impliziert **strukturelle und inhaltliche Innovationen in der Lehre**
- **Wettbewerb** auf der „**Ebene der Organisationen**“ (in Forschung & Lehre ! ?)
- **Ansatzpunkte des Wettbewerbs:**
  - „organizational capability“ (≈ Kernkompetenz) im hochschulspezifischen Personalmanagement von Hochschullehrer(inne)n
  - Wettbewerbsvorteile der Hochschulen durch:
    - **Auswahl** „guter“ Hochschullehrer(innen)
    - **Konzeptionen** „guter Lehre“ und
    - Persistenz durch „gutes“ **Inplacements**.

## MogLI-Projekt: Methodik der Datenerhebung

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

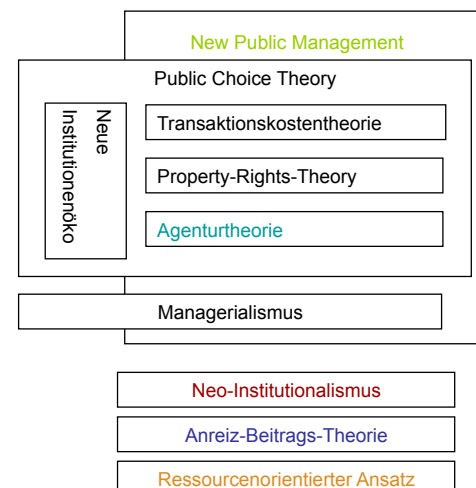
- **Teilstrukturierte Interviews an 21 Hochschulen** (Uni, FH, TU, privat, staatlich, regional verteilt) **mit jeweils**
    - ca. 20 **neuberufenen** Professorinnen und Professoren
    - und einer Vergleichsgruppe von **dienstälteren** Professorinnen und Professoren
    - 1-2 Mitglieder der **Hochschulleitung**
- } Leitfaden mit Fragebogenkomponenten
- } problemzentrierte, qualitative Interviews (nach Witzel 2000)
- **Auswertung**
    - Aufzeichnung, Protokolle
    - Einzelauswertung, Gesamtauswertung
  - **Kontrastierung der Ergebnisse**

## Weg zum Interviewleitfaden

*Methodologie und Theorien*

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

- Vorgehen via **bezugsrahmen-orientierte Forschung\***  
(Forschungsrahmen ⇔ Erklärungsrahmen ⇔ Entscheidungsrahmen)
- Entwicklung **Forschungsrahmen**
  - Analyse von **Theorie & Empirie**  
(Organisationstheorien + empirische Ergebnisse, Pluralismus, Kriterium: „Möglichkeit“; ökonomische wie nicht-ökonomische Literatur)
  - Entwicklung des **Leitfadens**

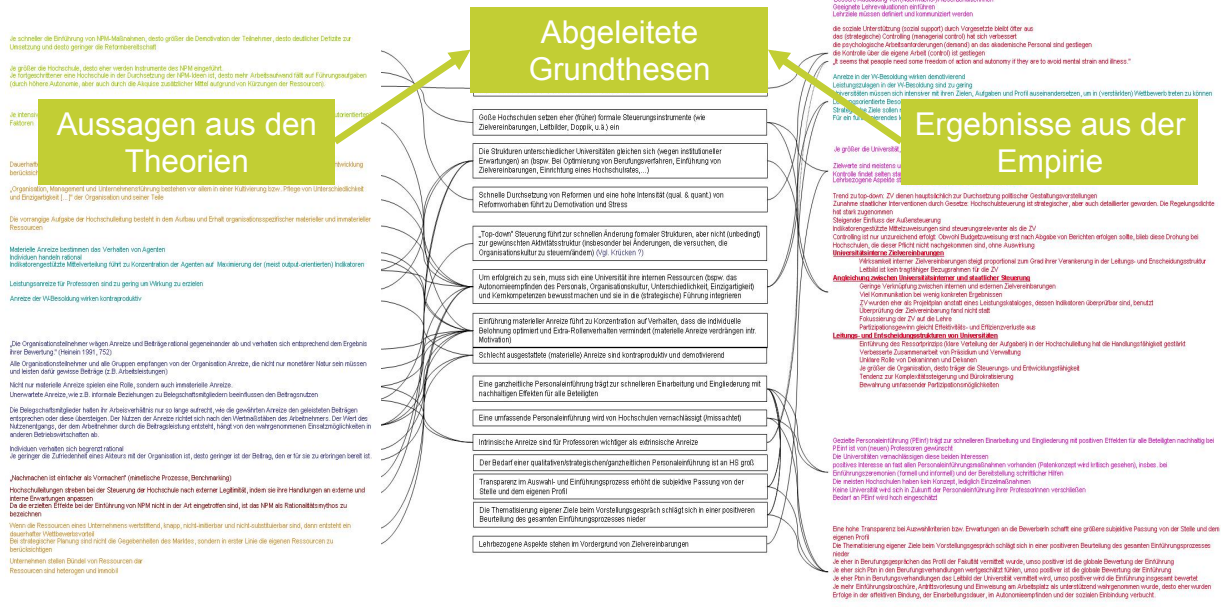


\* Vgl. Becker et al. 2010

# Weg zum Interviewleitfaden

Beispiel: Verdichtung der Thesen

## Ziele/Referenzrahmen Design Ergebnisse Fazit/Ausblick



# (Ausgewählte) Ergebnisse der Interviews mit Hochschulleitungen

## Ziele/Referenzrahmen Design Ergebnisse Fazit/Ausblick

### Reihenfolge:

- (Relative) Bedeutung der Lehre, Konzepte zu „guter Lehre“ und Sichtweisen an den Hochschulen
- Ansichten zur Motivation der Neuberufenen zu „guter Lehre“ und den (idealtypisch: entsprechenden) Lehr-Anreizen
- Inplacementmaßnahmen und -konzepte für Neuberufene

## Rolle „guter Lehre“

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

### ■ Zunächst: **Rolle von Forschung & Lehre** resp. Bedeutung derselben

- 5 x „Lehre bedeutender“ (5 FH)
- 1 x Tendenz zu „Lehre bedeutender“ (1 staatl. Uni)
- 1 x Tendenz nicht erkennbar (priv. Uni)
- 14 x Tendenz „Forschung bedeutender“
- Aussagen der Rektoren für Studium&Lehre etwas verhaltener

**Warum?:** Externe Anreizstrukturen für Universitäten klar auf Forschung ausgerichtet!!!

### ■ Handlungsbedarf zu „guter Lehre“: Von allen gesehen!

- Unterschiedlich bedeutsam
- Systematische Unterschiede „Universität/Fachhochschule/Private“?

## Maßnahmen und Konzepte zur Förderung „guter Lehre“

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

### Einzelmaßnahmen – welche?

- **Evaluation von Lehrveranstaltungen, Studienprogrammen, Alumni** (von flächendeckend und engmaschig regelmäßig bis punktuell und lange Intervalle)
- **Assistenzstellen** für Studiendekane, Prüfungsämter, Studienberatung ...
- **Hochschuldidaktische Angebote** (mehr für Nachwuchswissenschaftler)
- „Lehrobleute“, Kummerkasten, Kleingruppenkonzept, eLearning ...

### Konzept – ja oder nein?

- **5 ja**, genauer:
  - 2 x **ausformuliertes, breites Konzept** (priv. Uni, FH)
  - 1 x **ausformuliertes, nicht so umfangreiches Konzept** (staatl. Uni)
  - 1 x **explizites Konzept** „im Kopf des Rektors“ (FH)
  - 1 x **emergentes Konzept** (staatl. Uni)
- 15 Hochschulen **ohne strategisches Konzept!** ?

## Sichtweisen zu „guter Lehre“: Unterschiedliche Prototypen

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

### „Institutionalisten“

(Institutionelle Sichtweise)

12 von 21

- Schaffung optimaler Studien- u. Lehrbedingungen
  
- Bspw.: Studienprogramme, Evaluationen, Räume, Informationssysteme, Studierendensassistenten

### „Kulturalisten“

(Kulturelle Sichtweise)

6 von 21

- Schaffung einer Kultur, in der Lehre & Forschung gleichberechtigt sind
  
- Symbole wie bspw.: (Probe-) Lehrvorträge, Thematisierung von Lehre in Verhandlungen, Lehrpreise, Ressourcen für die Lehre

### „Personalisten“

(Persönlichkeitsorientierte Sichtweise)

3 von 21

- Einstellung von Persönlichkeiten, „für die Lehre wirklich wichtig ist“
  
- Konzentration in Berufungsverfahren und -verhandlungen auf entsprechende Persönlichkeitsmerkmale

## Ansichten zu Lehr-Motivation von Neuberufenen und Lehr-Anreizen

Ziele/Referenzrahmen    Design    Ergebnisse    Fazit/Ausblick

### ■ Motivation in der Lehre

- Fast unisono: **Starkes Interesse an Lehre!**
- **Motivation** in der Regel: „**Intrinsisch motiviert!**“

### ■ Lehr-Anreize i. d. R.: Einsatz materieller Anreize

- **Leistungsorientierte Vergütung**  
(1 x Zielvereinbarung zur Lehre – formales Ziel)
- **Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)**  
(tw. Lehrberichte, vergleichende Evaluationsergebnisse, oft belastungsorientiert ! ?)
- Besondere Leistungszulage
- **Immaterielle Anreize** (Lehrpreise, hochschuldidaktische Qualifizierung – ggf. temporäre SWS-Reduktion)

**1. Frage: Intrinsische oder immaterielle Motivation?**

**2. Frage: Passung „Anreize – Motivation“?**

**3. Frage: Kriterien für „gute Lehre“ unklar!?**

**4. Frage: Warum Leistungskriterien formal, quantitativ und belastungsorientiert?**



## Inplacement und Rolle der Lehre bei Berufungen

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

- **Inplacement: Begriffsverständnis**  
(von Stellenausschreibung über Berufungsverfahren und Dienstantritt bis zur Einarbeitung und sozialen Integration)

- **Rolle der Lehre in Berufungen**

### Beurteilung

- Oft als Aufgabe der Studierenden definiert!
- Fast immer: „aufmerksame“ Kontrolle des Berufungsvorschlags

### Lehrproben

- Oft, aber selten flächendeckend
- I. d. R. nicht vorgegeben
- Unterschiedliche Ansichten

### Lehrkonzepte

- Selten flächendeckend
- Entscheidung liegt i. d. R. bei dezentralen Einheiten

### Verhandlungen:

- Qualität der Lehre als Thema nachrangig?
- Kein konkreter Inhalt der Vereinbarung (eine Ausnahme)

## Konzepte und Maßnahmen zur Förderung „guter Lehre“

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

### Inplacementkonzepte?

- **Konzeptlos** (eine Ausnahme)
- Anderes ist (erst mal) wichtiger
  - (Reform der) Bologna-Reform
  - Berufungsverfahren (Wettbewerb um Wissenschaftler/innen)
  - Exzellenz-Initiative
- Oft Unwissenheit bei HSL über Integration auf dezentraler Ebene

### Inplacementmaßnahmen

- **Zunahme** an Einzelmaßnahmen
  - Willkommens-Unterlagen
  - Empfänge im Rektorat/Präsidium
  - Hochschuldidaktische Weiterbildung (z. T. in Verbindung mit SWS-Reduktion)
  - Unterstützungsangebote bei Wohnungs- und KiTa-Suche
  - Dual-Career Bemühungen ...
- **Verantwortung** wird nach dem Ruf **bei dezentralen Einheiten** gesehen
- Evtl. emergente Strategie

## (Derzeitiges) Fazit und Ausblick

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

- Ergebnisse zur **Bedeutung der Lehre und Lehrkonzepten**:
  - Steigendes Bewusstsein/Verhalten (?) für die Lehre, aber Tendenz zur Forschung an Unis nach wie vor gegeben – *kein Wunder, bei den Anreizstrukturen*
  - Strategisch Konzepte zur Umsetzung „guter Lehre“ kaum vorhanden, tw. emergente Strategien – *wirkliche Änderungen derzeit nicht ersichtlich*
- Ergebnisse zu **Motivation / Anreizen**:
  - Diskrepanz zwischen „Ansichten zur Motivation“ und „Angebot von Anreizen“ – ggf. Prinzip „Hoffnung“ oder Prinzip „Zufall“ oder unwichtig ...
  - Keine „belastbaren“ Kriterien zur Bewertung „guter Lehre“ vorhanden
- Ergebnisse zum **Inplacement von Professor(inn)en**:
  - Konzepte (insb. für Konfrontationsphase) kaum vorhanden
  - Berufungsverfahren und -verhandlungen *nur ansatzweise* auf „gute Lehre“ aus
  - Inplacement bislang *eher rudimentär* und zufällig

## Zum Wettbewerb von Hochschulen über „gute Lehre“: Ergebnisse einer Interviewserie mit Hochschulleitungen

Vortrag auf der 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

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



## Weitere Informationen und Quellenverweise

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

### 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.
- **Becker, Wild (2010)**: Anreize für gute Lehre aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen. Vortrag auf der Bologna-Tagung des BMBF / CHE, Berlin 2010.
- **Becker, Wild, Stegmüller, Tadsen (2011)**: Anreize für gute Lehre aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen. In: Dokumentation der Bologna-Tagung des BMBF / CHE, i. D.
- **Stegmüller (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

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

- **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 Resource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement, Jg. 5/H. 4, S. 98-104.

# MogLI-Projekt

Universität Bielefeld

## Forschungsprojekt MogLI

Motivation und Anreize zu „guter Lehre“ im Rahmen des Inplacement



## Überblick

### Das MogLI-Projekt

Das MogLI-Projekt thematisiert „gute Lehre“ an Hochschulen aus verschiedenen Blickwinkeln: Konzepte der Hochschulen zur Förderung der Lehre, Anreizen an Hochschulen zu "guter Lehre" sowie Inplacement von neuberufenen ProfessorInnen. So sollen individuelle und organisatorische Bedingungen des Lehrendengagements erhoben werden.

Die gewonnenen Ergebnisse münden in Empfehlungen zum gezielten Auf- und Ausbau von Unterstützungsmaßnahmen und Anreizstrukturen, die zur Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung in der Lehre beitragen.

### Ziele

- Identifizierung hochschulweiter **Konzepte zur Qualität der Lehre**
- Identifizierung von **Determinanten des Lehrendengagements** 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**



## Kontakt

### Projektleitung

#### Prof. Dr. Fred G. Becker

Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Unternehmerrichtung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

#### Prof. Dr. Elke Wild

Arbeitseinheit für Pädagogische Psychologie, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft

### Ansprechpartner

Dipl.-Soz. Ralph Stegmüller

Dipl.-Kfm. Wögen N. Tadsen

Fon: +49 (0)521 106-3932/-4440

Fax: +49 (0)521 106-6412/-6865

E-Mail: [mogli@uni-bielefeld.de](mailto:mogli@uni-bielefeld.de)

### Homepage

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

### Anschrift

Universität Bielefeld  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
MogLI-Projekt  
Postfach 100131  
D-33501 Bielefeld

Gefördert vom: Vertreten durch den:





## Design

### Forschungsdesign

- Teilstrukturierte **Interviews** an **21 Hochschulen** (Uni, FH, TU, privat, staatlich, regional verteilt) mit jeweils
- ca. **20 neuberufenen** Professorinnen und Professoren und einer Vergleichsgruppe von dienstälteren Professorinnen und Professoren (Leitfaden mit Fragebogenkomponenten)
- **1-2 Mitglieder der Hochschulleitung** (problemzentrierte, qualitative Interviews)
- Kontrastierung der Ergebnisse

### Erste Publikationen aus dem Projekt

**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.

**Wild, Becker, Stegmüller, Tadsen (2010):** Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement, Jg. 5/H. 4, S. 98-104.



## Veröffentlichungen

### Schriften zum Projekt

**Becker, Probst (2004):** Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie zur Personalentwicklung into-the-job. In: Laske u.a. (Hrsg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. München, S. 251-273.

**Becker, Tölle (2002):** Karriereplan ist Rarität. In: Deutsche Universitätszeitung, Jg. 58/H. 1-2, S. 43.

**Feuster (2007):** Personalauswahl und Personaleinführung im universitären Kontext – Zur Rolle persönlicher Ziele für die organisationale Bindung neuberufener Professoren. Unveröff. Diplomarbeit, Univ. Bielefeld.

**Kaiser (2007):** Personaleinführung im universitären Kontext. Zur Rolle von Einführungsmaßnahmen für das organisationale Commitment. Unveröff. Diplomarbeit, Univ. Bielefeld.

### Ausgewählte Konferenzbeiträge

**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, Bielefeld.

**Stegmüller, Wild, Becker, Tadsen (2010):** Das Lehrengagement von HochschullehrerInnen: Zur Rolle der Basic Needs. Vortrag auf dem 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bremen.



## Konferenzbeiträge

**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, Flensburg.

**Wild (2008):** Inplacement – Chance zur Förderung der organisationalen Bindung. Vortrag auf der Tagung des DHV und ZMW zu Anreizsystemen an Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, Speyer.

**Wild (2009):** „Weiche“ Gewinnungs- und Bindungsfaktoren – Praxisbeispiele (und Erkenntnisse) aus der Wissenschaft. Vortrag auf dem Arbeitskreis Fortbildung der Kanzler, 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, Speyer.

**Wild (2010):** Vorstellung des MogLI-Projektes auf dem Arbeitstreffen „Hochschuldidaktische Hochschulforschung, Dortmund.

**Wild (2010):** Personaleinführung als integraler Bestandteil des Personal-Managements in der Wissenschaft. Vortrag auf dem 5. Genshager Führungskolleg der HRK, Genshagen.

**Wild, Becker (2010):** Anreize für gute Lehre aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen. Vortrag auf der CHE - Tagung „Der Bologna-Prozess der Hochschulforschung – Analysen und Impulse“, Berlin.