

# Anreizsysteme – Eine Möglichkeit zur Verbesserung der universitären Lehre?

Björn Kiefer, Constanze Niederhaus, Daniel Balzani, Christian A. Bobisch, Eva Gerharz, Harald Kruggel-Emden, Alexander Schwarz, Pierre Thielbörger & Gregor N. F. Weiss

## Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse einer quantitativen Online-Befragung zu Einfluss und Wirksamkeit von Anreizsystemen in der universitären Lehre präsentiert. Im Mittelpunkt der Studie stehen die Ansichten der Lehrenden der Universitäten der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR). Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Motivation, qualitativ gute Lehre anzubieten, im Meinungsbild der Lehrenden von intrinsischen Faktoren und positivem Feedback durch Studierende bestimmt ist. Sie zeigen zudem, dass sich Lehrende neben bereits vorhandenen Anreizsystemen eine Stärkung des Stellenwertes der Lehre innerhalb der Hochschullandschaft wünschen. Vor allem der Austausch innerhalb einzelner Fakultäten über das Thema „Lehre“ zieht nach Meinung der Befragten die Möglichkeit einer langfristigen Wahrung und Erhöhung universitärer Lehrqualität nach sich.

## 1 Einleitung

Seit der Initialisierung der europäischen Hochschulreform durch den Bolognaprozess stehen die Hochschulen und ihre Lehrsysteme unter besonders kritischer Beobachtung. Viele Hochschulen haben versucht, mithilfe einer Vielzahl von Anreizsystemen das eigene Lehrpersonal zu (noch) „besserer“ Lehre zu animieren. Zu diesen Anreizen gehören z. B. Ausschreibungen für Lehrprojekte, hochschuldidaktische Weiterqualifizierungsangebote und Auszeichnungen von Einzelpersonen, hier vor allem durch Lehrpreise. Diese Entwicklung hatte jüngst auch ein verstärktes Forschungsinteresse für den Themenkomplex *Motivation und Leistungsanreize für die Lehre* zur Folge<sup>(1)</sup>, das sich u. a. auch in der Förderung von Projekten wie MogLI, LeWI, QualiAS-Lehre und ELLI durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) widerspiegelt.

Die hier vorgestellte Studie wurde von der Arbeitsgruppe *Lehren und Lernen im Hochschulraum Ruhr* der Global Young Faculty II konzipiert und durchgeführt<sup>(2)</sup>. Sie widmet sich der Frage, welche

(1) siehe z. B. Becker/Krücken/Wild (2012), Becker/Tadsen/Stegmüller/Wild (2011), Wilkesmann/Schmid (2011), Müller-Hilke (2010), Wilkesmann/Schmid (2010), Krempkow (2005)

(2) Die „Global Young Faculty“ ist ein Projekt der Stiftung Mercator in Zusammenarbeit mit der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) und wird koordiniert vom Mercator Research Center Ruhr (MERCUR). Das Programm bringt

Anreize von Lehrenden zur Erhöhung der Lehrqualität gewünscht und als sinnvoll eingeschätzt werden. Unter dem Thema „Anreize und Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Verbesserung der Hochschullehre“ beabsichtigte die Gruppe, mittels einer quantitativen Online-Befragung aller Lehrenden der UAMR-Universitäten folgende Fragestellungen zu beleuchten: Wie schätzen die Lehrenden ihre eigene Situation ein? Welche Anreizsysteme existieren/sind den Lehrenden bekannt? Welche Anreizsysteme werden als sinnvoll und wirksam eingeschätzt? Welchen Einfluss könnten Anreizsysteme auf die Hochschullehre der Zukunft haben?

## 2 Auswertung der Umfrage

Die Lehrenden der UAMR-Universitäten wurden per E-Mail zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen, die, nach einer Pretest-Phase und anschließender Finalisierung, als Online-Fragebogen für einen Zeitraum von ca. zehn Wochen bereitgestellt wurde. Die Auswertung der Daten erfolgte in enger Kooperation mit dem uzbonn. Nachfolgend wird eine Auswahl der wesentlichen Umfrageergebnisse vorgestellt<sup>(3)</sup>.

### 2.1 Beschreibung der Datenbasis

Insgesamt nahmen 1.398 Hochschullehrende an der Umfrage teil. Von den Befragten waren 747 (53 %) männlich, 511 (36 %) weiblich; 140 Befragte (10 %) machten keine Angaben zum Geschlecht. Der angegebene Altersdurchschnitt der Befragten betrug 38,9 Jahre. Die Grundgesamtheit bestand dabei aus den Statusgruppen: 270 (21 %) Professorinnen/Professoren, 25 (2 %) Juniorprofessorinnen/-professoren, 50 (4 %) befristet und 93 (8 %) unbefristet eingestellte akademische (Ober-)Rätinnen/Räte, 678 (53 %) wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitar-

---

ausgewählte Nachwuchswissenschaftler/-innen der drei UAMR-Universitäten (Ruhr-Universität Bochum, Technische Universität Dortmund, Universität Duisburg-Essen) für 18 Monate zusammen, um in interdisziplinären Teams an frei gewählten Themen zu arbeiten. Mit der technischen Realisierung der Online-Umfrage wurde das „uzbonn“ (Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation) beauftragt.

(3) Die Ergebnisse wurden auch bereits am 4. Dezember 2012 anlässlich des Symposiums „Anreizsysteme – Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Lehre?“ an der Ruhr-Universität Bochum präsentiert und mit einschlägigen Expertinnen/Experten, Vertreterinnen/Vertretern der Hochschulleitungen und der hochschuldidaktischen Zentren sowie der universitären Öffentlichkeit ausgiebig diskutiert.

beiter, 80 (6 %) Lehrkräfte für besondere Aufgaben und 77 (6 %) (externe) Lehrbeauftragte. Zwei Drittel der Befragten (n=932; 67 %) verfügten über Lehrerfahrung von mindestens drei Jahren und neun von zehn der Befragten (n=1257; 90 %) über mindestens ein Jahr. Bei der überwiegenden Mehrheit der Umfrageteilnehmer/-innen kann somit von soliden Kenntnissen der Rahmenbedingungen universitärer Lehre ausgegangen werden. Da sich nur geringfügige Unterschiede bei der Beantwortung der Fragen an den unterschiedlichen Standorten zeigten und es außerdem keine signifikanten Unterschiede zwischen den Befragungsergebnissen weiblicher und männlicher Befragter gab, werden die Ergebnisse nachfolgend in aggregierter Form dargestellt.

Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmenden zunächst gefragt, in welchem Umfang sie regelmäßig Lehrveranstaltungen anbieten. Die Daten zeigen, dass die Mehrzahl der Befragten in einem durchschnittlichen Semester Lehrleistungen im Umfang von mindestens zwei Semesterwochenstunden (SWS) erbringt. Deutlich erkennbar ist außerdem, dass die Mehrzahl der an der Umfrage teilnehmenden Personen eine universitäre Anstellung als wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen innehat (Lehrverpflichtung im Umfang von zwei bis vier SWS). Erhoben wurde auch die Anzahl der teilnehmenden Studierenden der Lehrveranstaltungen. 113 Personen (8 %) gaben an, dass sie fast immer bzw. oft Großveranstaltungen mit mehr als 200 Studierenden anbieten. 443 Befragte (32 %) halten regelmäßig Veranstaltungen mit 51 bis 200 Studierenden. Die große Mehrheit der Befragten (1.048 Personen, 75 %) gab an, dass sie regelmäßig auch kleinere Kurse mit 16 bis 50 Teilnehmerinnen/Teilnehmern anbieten.

Des Weiteren wurden die Befragten zu ihrer Teilnahme an Veranstaltungen zur hochschuldidaktischen Weiterbildung befragt. Hier gaben insgesamt 44 % der Lehrenden an, dass sie an mindestens einer, 18 % auch an mehreren Veranstaltungen teilgenommen haben. Insgesamt erklärten 91 % der Befragten ihre Motivation für die Teilnahme durch den Wunsch, die eigene Lehre zu verbessern; nur 17 % verfolgten nach eigener Aussage das Ziel, damit ihre beruflichen Aufstiegschancen zu steigern.

## 2.2 Ergebnisse

Hervorzuheben ist zunächst die Einstellung der Befragten zur eigenen Lehre. Die Frage, ob die Lehre grundsätzlich Freude bereite, beantworteten rund 97 % der Befragten mit „ja, voll und ganz“ oder mit „eher ja“. Nur 3 % gaben an, dass ihnen die Lehre „eher keine Freude“ bzw. „überhaupt keine Freude“ bereite. Gleichzeitig sehen jedoch 53 % der Befragten einen grundsätzlichen Handlungsbedarf hinsichtlich der Qualität der Lehre.

In Bezug auf die Motivation der Lehrenden, qualitativ hochwertige Lehre anzubieten, lässt sich eine deutliche Studierendenfokussierung erkennen. Die am häufigsten gewählten Antworten auf die Frage nach der eigenen Motivation sind der Wunsch, „Studierende zu begeistern“ (23 %), „Studierenden optimale Voraussetzungen zu bieten“ (16 %) und „positives Feedback der Studierenden“ zu erhalten (14 %)<sup>(4)</sup>. Diese Beobachtung deckt sich auch mit dem Ergebnis, dass die Befragtenangaben, Wertschätzung ihres Einsatzes für „gute Lehre“ zu 85 % durch Studierende zu erfahren; nur 44 % der Teilnehmer/-innen erfahren Wertschätzung für gute Lehre im Kollegenkreis und 37 % durch Vorgesetzte. Weiterhin wurden bei der Motivation für „gute Lehre“ auch die Punkte „Lehrtätigkeit bereitet Freude“ (22 %) und „starkes Pflichtbewusstsein“ (14 %) als wichtig empfunden. Hingegen spielen Aspekte, die sonst häufig mit Anreizen für gute Lehre assoziiert werden, wie etwa positive Lehrevaluationen und Auszeichnungen für „gute Lehre“ mit jeweils unter 2 % der Nennungen eine deutlich untergeordnete Rolle. Dabei geht aus diesem Ergebnis selbstverständlich nicht hervor, ob diese letztgenannten Mittel grundsätzlich als ineffektiv eingeschätzt werden oder ob etwa eine aktuell unzureichende Verfügbarkeit und Umsetzung bemängelt wird. Hier könnte eine tiefergehende, qualitativ angelegte Befragung weitere Einsichten ermöglichen.

Im Rahmen der hier vorgestellten Studie wurden zudem die Einschätzungen der Lehrenden der UAMR-Universitäten bezüglich der Aspekte „Qualitätssicherung“, „Sanktionsmaßnahmen“ und „Anreizsysteme“ untersucht. Bezüglich der Frage, welche Steuerungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung in der universitären Lehre als sinnvoll erachtet werden, wurden von Professorinnen/Professoren die Punkte „fakultätsweite Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse“ (29 %) und „regelmäßige Workshops zum Thema Lehre“ (28 %) am häufigsten genannt. Alle anderen Lehrenden – also alle Lehrenden, die nicht als Professor/-in tätig sind – wünschen sich neben fakultätsinternen Lehr-Workshops (50 %) an zweiter Stelle jährliche Mitarbeitergespräche (36 %).

Die Teilnehmer wurden zudem nach ihrer Einschätzung zu der Wirksamkeit bereits existierender Anreize für „gute Lehre“ befragt. Dabei waren die Auswahlmöglichkeiten nach den Angaben der jeweiligen Hochschulleitung vorgegeben. Betrachtet man nur die an den UAMR-Universitäten bereits implementierten Anreize und ihre Auswirkung auf den Lehraufwand, so gaben die Teilnehmer/-innen an, dass sich diese Anreize mit 74 % im Falle von

(4) Bei der Erhebung der in diesem Abschnitt vorgestellten Daten war i. d. R. eine Mehrfachnennung der Antwortmöglichkeiten zugelassen.

## Gewünschte Anreize

global  
young  
faculty

Was könnte Sie (zusätzlich) motivieren, qualitativ hochwertige Lehre anzubieten?

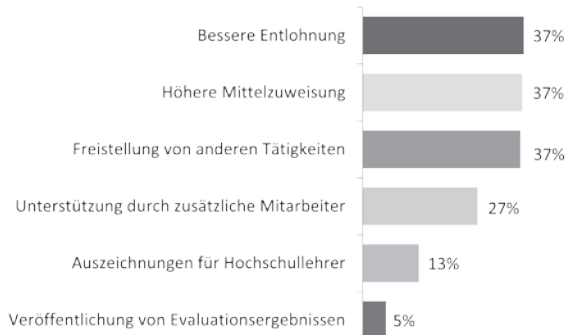


Abb. 1: Anreize für „gute Lehre“

Lehrevaluationen, mit 88 % im Falle von Lehrpreisen und mit 73 % im Falle von lehrbezogener Projektförderung „gar nicht“ oder „in geringem Maß“ auswirken. Auch wenn sich die existierenden Anreize nach Angaben der befragten Hochschullehrenden nur sehr begrenzt auf die Inhalte, die eingesetzten didaktischen Konzepte und den Lehraufwand auswirken, so erachten die Teilnehmer/-innen Anreizsysteme zur Verbesserung der Lehrqualität jedoch generell als sinnvoll – nur knapp 20 % der Befragten gaben an, Steuerungsmaßnahmen grundsätzlich nicht für nötig oder sinnvoll zu halten. Nach der Einschätzung der Wirkung zusätzlicher Anreize gefragt, gaben die Befragten an (Abb. 1), dass sich Lehrende zeitliche und finanzielle Ressourcen bzw. zusätzliche Unterstützung wünschen. Konkret gaben sie an, dass sie sich eine nachhaltig positive Auswirkung in erster Linie durch „bessere Entlohnung“ (37 %), „höhere Mittelzuweisung“ (37 %), die „Freistellung von anderen Tätigkeiten“ (37 %) und „zusätzliche Mitarbeiter“ (27 %) vorstellen könnten. In Bezug auf diese Frage war die Resonanz in den Freifeldern sehr hoch. Viele der Beiträge kritisierten eine mangelnde Planungssicherheit einer Karriere im deutschen Hochschulsystem und forderten „bessere langfristige Anstellungsaussichten“ als erfolgversprechenden Anreiz für ein hohes Engagement in der Lehrtätigkeit. Außerdem wurde als zweiter zentraler Aspekt „mehr Anerkennung für die Lehre“ und eine „höhere Berücksichtigung der Lehrqualifikation in der akademischen Karriere“ gewünscht.

### 3 Diskussion

Der als recht hoch einzuschätzende Rücklauf<sup>(5)</sup> der

(5) Zwar lag der rechnerische Rücklauf bei etwa 10,4 %; es ist jedoch davon auszugehen, dass dieser in der Tat bedeutend höher war, da aufgrund von notwendigen

Antworten zeigt, dass das Thema „Lehre“ von den Lehrenden der UAMR-Universitäten als relevant betrachtet wird. Insbesondere auch die hohe Beteiligung von Professorinnen/Professoren zeigt, dass das Thema der Studie auch unter den Führungskräften der UAMR-Universitäten an Bedeutung gewinnt. Weitere Hinweise darauf, dass die vorgestellte Studie ein unter den Lehrenden offenbar wichtiges Thema aufgegriffen hat, geben die zahlreichen offenen Antworten, die zusätzlich von den Befragten eingegeben wurden. Wie andere Studien aus diesem Bereich (vgl. z. B. Wilkesmann/Schmid 2011) zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die Motivation zu „guter Lehre“ hauptsächlich auf

intrinsischen Faktoren und positivem Feedback Studierender basiert. Existierende Anreize wie z. B. Lehrpreise zeigen nach Einschätzung der befragten Lehrenden kaum eine motivierende Wirkung bzw. werden nicht als Anreize wahrgenommen. Alternative, allerdings an deutschen Universitäten meist noch nicht etablierte, Anreize werden hingegen durchaus als sinnvoll eingeschätzt. Hier werden vor allem monetäre und zeitliche Unterstützungen sowie eine bessere Situation der Lehrenden in Bezug auf die Entfristung von Verträgen genannt. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass sich insbesondere wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen jährliche Mitarbeitergespräche und mehr Reflexion und Austausch zum Thema „Lehre“ wünschen. Die Ergebnisse zeigen zudem deutlich, dass Lehrende einen generell höheren Stellenwert des Themas „Lehre“ sowohl an der Hochschule als auch in der öffentlichen Wahrnehmung begrüßen würden. So forderten viele Lehrende nicht nur mehr Anerkennung guter Lehre, sondern wünschten sich auch mehr Motivation unter den Studierenden.

Insgesamt verdeutlicht die große Resonanz durch Lehrende aller Statusgruppen den Bedarf, über die Lehr- und Lernsituation an den UAMR-Universitäten intensiver zu sprechen. Die Diskrepanz zwischen der intrinsischen Motivation, qualitativ hochwertige Lehre anbieten zu wollen, und der Wahrnehmung, Lehre werde tendenziell nur in geringem Maße geschätzt, vermögen die existierenden Anreizsysteme kaum zu mindern. Die vorliegen-

Besonderheiten der Durchführung auch Personen angeschrieben wurden, die für die Auswertung der Ergebnisse – aufgrund der Tatsache, dass sie nicht lehren – als Missing Data gewertet wurden (dies betrifft vor allem studentische Hilfskräfte).

den Daten weisen darauf hin, dass die bestehenden Mechanismen wie Ausschreibungen für Lehrprojekte und Lehrpreise, die in erster Linie auf Wettbewerb zwischen den Lehrenden ausgerichtet sind, kaum motivierend wirken. Um diesem Missstand zu begegnen, sollten nach Ansicht vieler Lehrender die Hochschulleitungen den allgemeinen Stellenwert der Lehre im Hochschulalltag verbessern und damit ganz allgemein für mehr Anerkennung der Lehre sorgen.

#### Literatur

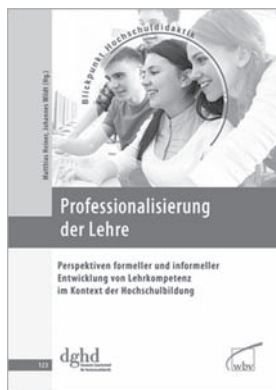
- Becker, Fred G. / Krücken, Georg / Wild, Elke (Hrsg.) (2012): Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Becker Fred G. / Tadsen, Wögen-Nikkels / Stegmüller, Ralf / Wild, Elke (2011): Motivation und Anreize zu ‚guter Lehre‘ im Rahmen des Inplacement (MogLI). Universität Bielefeld (Diskussionspapier Nr. 585 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften), <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0070-pub-24057101>.
- Krempkow, René (2005): Leistungsbewertung und Leistungsanreize in der Hochschullehre. Eine Untersuchung von Konzepten, Leistungskriterien und Bedingungen erfolgreicher Institutionalisierung, Dissertation, Philosophische Fakultät, TU Dresden.
- Müller-Hilke, Brigitte (2010): „Ruhm und Ehre“ oder LOM für Lehre? Eine qualitative Analyse von Anreizverfahren für gute Lehre an Medizinischen Fakultäten in Deutschland. In: GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung, 27. Jg., Heft 3, Doc43, S. 1-7.
- Wilkesmann, Uwe / Schmid, Christian J. (2010): Wirksamer Anreiz? Einfluss von Leistungszulagen und Zielvereinbarungen auf die Lehre. In: Forschung & Lehre, 17. Jg., H. 7, S. 504-507.
- Wilkesmann, Uwe / Schmid, Christian J. (2011): Lehren lohnt sich (nicht)? Ergebnisse einer deutschlandweiten Erhebung zu den Auswirkungen leistungsorientierter Steuerung auf die universitäre Lehrtätigkeit. In: Soziale Welt, 62. Jg., Heft 3, S. 251-278.

#### Danksagung

Die Autoren bedanken sich ausdrücklich für die finanzielle Unterstützung dieser Studie durch das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR), die Stiftung Mercator und die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) im Rahmen des „Global Young Faculty“-Programms. Ein besonderer Dank gilt auch Frau Dr. Magdalena Zürner, der Projektmanagerin der Global Young Faculty II, die die Arbeitsgruppe in vielen organisatorischen und inhaltlichen Dingen engagiert und kompetent unterstützt hat.

#### Autorinnen und Autoren

- Jun.-Prof. Björn Kiefer*, Ph. D., Technische Universität Dortmund, Institut für Mechanik, Fakultät Maschinenbau, Leonhard-Euler-Straße 5, 44227 Dortmund.  
E-Mail: [bjoern.kiefer@udo.edu](mailto:bjoern.kiefer@udo.edu)
- Dr. Constanze Niederhaus*, Universität Duisburg-Essen, Deutsch als Zweit- und Fremdsprache, Universitätsstraße 12, 45141 Essen.
- PD Dr.-Ing. habil. Daniel Balzani*, Universität Duisburg-Essen, Institut für Mechanik, Abteilung Bauwesen, Universitätsstraße 15, 45141 Essen.
- Dr. Christian A. Bobisch*, Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Physik, Lotharstraße 1-21, 47048 Duisburg.
- Jun.-Prof. Dr. Eva Gerharz*, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum.
- Dr.-Ing. Harald Kruggel-Emden*, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Energieanlagen und Energieprozesstechnik, Fakultät für Maschinenbau, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum.
- Dr.-Ing. Alexander Schwarz*, Universität Duisburg-Essen, Institut für Mechanik, Abteilung Bauwesen, Universitätsstraße 15, 45141 Essen.
- Jun.-Prof. Dr. Pierre Thielbörger*, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Friedenssicherungsrecht und Humanitäres Völkerrecht, Juristische Fakultät, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum.
- Jun.-Prof. Dr. Gregor N. F. Weiss*, Technische Universität Dortmund, Juniorprofessur Finance, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Otto-Hahn-Str. 6a, 44227 Dortmund.



#### Gerade erschienen:

**Heiner, Matthias / Wildt, Johannes (Hrsg.) (2013): Professionalisierung der Lehre. Perspektiven formeller und informeller Entwicklung von Lehrkompetenz im Kontext der Hochschulbildung. Blickpunkt Hochschuldidaktik, Band 123. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.**

Für die Qualität von Lehre und Studium ist die Kompetenz der Lehrenden entscheidend. Unter der Annahme, dass Lehren lernbar ist, wird es immer wichtiger, die didaktischen Kompetenzen der Dozenten zu untersuchen und zu erweitern. Für Hochschuldidaktiker und -forscher bietet dieser Band eine Übersicht über neue Forschungsansätze zur Hochschuldidaktik sowie Hilfestellungen bei der Konzeption von hochschuldidaktischen Angeboten.