

**Barbara Getto**

# **Anreize für E-Learning**

**Eine Untersuchung zur nachhaltigen  
Verankerung von Lerninnovationen  
an Hochschulen**

**vwh**

Verlag Werner Hülsbusch  
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

B. Getto: Anreize für E-Learning

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://d-nb.de> abrufbar.

© Verlag Werner Hülsbusch, Glückstadt, 2013

**vwh** Verlag Werner Hülsbusch  
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

[www.vwh-verlag.de](http://www.vwh-verlag.de)

Einfache Nutzungsrechte liegen beim Verlag Werner Hülsbusch, Glückstadt. Eine weitere Verwertung im Sinne des Urheberrechtsgesetzes ist nur mit Zustimmung der Autorin möglich.

Markenerklärung: Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenzeichen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung geschützte Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

Satz: Werner Hülsbusch

Umschlag: design of media, Lüchow

Druck und Bindung: SOWA Sp. z o. o., Warszawa

Zugleich: Diss., Univ. Duisburg-Essen, 2013

– Als Manuskript gedruckt –

Printed in Poland

ISBN: 978-3-86488-052-0

## Vorwort und Dank

Dieses Buch ist eine leicht abgewandelte Fassung meiner Dissertation, die ich an der Fakultät Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen eingereicht und über den Dokumentenserver [duepublico.de](http://duepublico.de) im Internet veröffentlicht habe. Für die vorliegende Buchausgabe wurden einige sprachliche und formale Korrekturen vorgenommen.

Meine Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement der Universität Duisburg-Essen. Im Rahmen verschiedener Projekte zur Implementierung von E-Learning in der Hochschullehre wurde ich immer wieder mit der Herausforderung konfrontiert, Hochschullehrende für die Partizipation an innovativen Lehr-/Lernszenarien zu motivieren. Antworten auf die Frage, wie adressatengerechte Anreize für Hochschullehrende gestaltet sein können, um wirksam zu sein, und welche weiteren Rahmenbedingungen für die Implementierung von hochschulübergreifendem E-Learning notwendig sind, suchte (und fand) ich mit dieser Untersuchung.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben im Laufe der Zeit viele Personen aus meinem beruflichen und privaten Umfeld beigetragen, denen mein Dank gilt. Einige von Ihnen möchte ich persönlich nennen. Bedanken möchte ich mich zunächst bei meinem Betreuer, Herrn Professor Michael Kerres, der mir in den vergangenen Jahren stets mit Rat und Tat zur Seite stand und bei dem ich immer ein offenes Ohr für meine Fragen und Sorgen fand. Herrn Professor Jörg Stratmann danke ich für die Zweitbegutachtung meiner Arbeit und die Impulse, die er mir im Laufe unserer Zusammenarbeit in Duisburg gegeben hat. Ich danke außerdem meinen geschätzten (teilweise ehemaligen) Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement, von denen mich mit Vielen seit Jahren ein freundschaftliches Verhältnis verbindet. Namentlich möchte ich außerdem Tanja Adamus, Kirsten Konert und Axel Nattland erwähnen, die mir in den letzten Monaten eine wichtige Unterstützung waren. Ich danke auch Georg Seppmann von der Virtuellen Hochschule Bayern, der den Kontakt zu den dortigen Interviewpartnern herstellte und mir auch sonst in vielen Fragen ein guter Ratgeber war. Besonders herzlich möchte ich mich auch bei den Interviewpartnerinnen und -partnern bedanken, ohne deren Gesprächsbereitschaft und Offenheit ich

diese Untersuchung nicht hätte durchführen können. Katrin Koster und Annabell Preußler danke ich für die aufmerksame Korrektur.

Ich möchte mich an dieser Stelle auch bei meinen Eltern bedanken. Ich danke Rita Krull-Wittkopf für ihr Vertrauen in mich und nicht zuletzt Lisa Bonn für ihre treue Freundschaft auf allen meinen Wegen. Mein größter Dank aber gebührt Caesar Sasse, der mir mit unermüdlicher Geduld immer zur Seite stand und mit viel Kraft und Verständnis zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat.

Köln, im Oktober 2013

*Barbara Getto*

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort und Dank</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1	Potenziale von E-Learning	11
1.2	E-Learning als Instrument für hochschulübergreifende Lehre	12
1.3	Dissemination und nachhaltige Verankerung von Lerninnovationen	14
1.4	Problemstellung	15
1.5	Vorgehen	18
<b>2</b>	<b>Maßnahmen zur Implementierung von E-Learning an Hochschulen</b>	<b>19</b>
2.1	Entwicklung von E-Learning-Strategien	20
2.2	Maßnahmen zur Förderung von hochschulübergreifendem E-Learning	25
2.2.1	Entwicklung von E-Learning-Veranstaltungen in der Virtuellen Hochschule Bayern	26
2.2.2	Förderung hochschulübergreifender E-Learning-Veranstaltungen in der Universitätsallianz Metropole Ruhr	27
2.3	Herausforderungen einer nachhaltigen Verankerung von E-Learning-Innovationen	28
2.4	Zusammenfassung	31
<b>3</b>	<b>Die Hochschule im Kontext organisationstheoretischer Überlegungen</b>	<b>33</b>
3.1	Definition und Merkmale	34
3.1.1	Der Organisationsbegriff	34
3.1.2	Klassifizierungsmerkmale von Organisationen	35
3.2	Organisationstypologisierung nach MINTZBERG	37
3.3	Ansätze zur Klassifikation der Organisation Hochschule	40
3.3.1	Profibürokratien	41
3.3.2	Loosely Coupled Systems	42
3.3.3	Organisierte Anarchien	44

3.4	Hochschulspezifische organisationale Rahmenbedingungen	45
3.4.1	Aufbauorganisation von Hochschulen	45
3.4.2	Charakteristika der Organisationsmitglieder	48
3.4.3	Das Verhältnis von Lehre und Forschung	50
3.4.4	Die Rolle politischer Regulierung	52
3.4.5	Steuerungsmöglichkeiten an Hochschulen	54
3.5	Zusammenfassung	55
<b>4</b>	<b>Handlungsmotive Hochschullehrender und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Anreizen</b>	<b>57</b>
4.1	Definition und Merkmale	58
4.1.1	Motivation	58
4.1.2	Motive	59
4.2	Motivationstheorien	60
4.2.1	Inhaltsorientierte Theorien	60
4.2.2	Prozessorientierte Theorien	64
4.3	Überlegungen zur Differenzierung intrinsischer und extrinsischer Motivation	66
4.3.1	Die Gefahr der Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize	68
4.3.2	Selbstbestimmung als wesentlicher Faktor zur Erhaltung intrinsischer Motivation	70
4.3.3	Integration extrinsischer Motive in das eigene Selbstkonzept durch Internalisierung	72
4.4	Überlegungen zur Gestaltung von Anreizen	76
4.4.1	Definition und Merkmale von Anreizen	76
4.4.2	Klassifizierung von Anreizen	77
4.5	Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Anreizen	79
4.6	Funktion und Formen von Anreizen in der Organisation Hochschule	82
4.7	Leistungsorientierte Mittelverteilung	83
4.8	Zusammenfassung	85
<b>5</b>	<b>Spezifizierung der Forschungsfragen</b>	<b>87</b>
<b>6</b>	<b>Forschungsdesign</b>	<b>91</b>
6.1	Grundsätzliche Überlegungen	91
6.2	Instrument	92
6.3	Methodische Herangehensweise	93

---

6.3.1	Entwicklung eines theoretischen Vorverständnisses	93
6.3.2	Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner	94
6.3.3	Datenquellen und Erhebungsmethode	96
6.4	Fragen zu Anreizen und Hemmnissen	97
6.5	Fragen zur Motivation	97
6.6	Fragen zu Hemmnissen	99
6.7	Fragen zu Anreizen	101
6.8	Fragen zur individuellen Einschätzung der Bedeutung der Qualität der Lehre für das berufliche Fortkommen	102
6.9	Analyse der Leitfadenterviews	103
6.10	Kategorien im Codierleitfaden	105
6.11	Kategorienschema zur Auswertung der Aussagen	107
6.12	Systematisierung der Aussagen	109
<b>7</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse der Interviews</b>	<b>111</b>
7.1	Aussagen zur Motivation	111
7.1.1	Aussagen zu Innovationsfreude	113
7.1.2	Aussagen zu monetären Aspekten	114
7.1.3	Aussagen zum Ansehen	116
7.1.4	Aussagen zur Verbesserung der Karrierechancen	118
7.1.5	Aussagen zum E-Learning Interesse	119
7.1.6	Aussagen zur studentischen Perspektive	120
7.1.7	Aussagen zur Weiterbeteiligungsabsicht	122
7.2	Zusammenfassung der Aussagen zur Motivation	123
7.3	Aussagen zu Hemmnissen	125
7.3.1	Aussagen zur Mehrarbeit	127
7.3.2	Aussagen zu fehlenden Informationen	129
7.3.3	Aussagen zur Erfahrung im Bereich E-Learning	130
7.3.4	Aussagen zur Intransparenz des Verfahrens	131
7.3.5	Aussagen zur verminderten Selbstbestimmung	132
7.3.6	Aussagen zu verstärkten Kontrollmöglichkeiten	134
7.3.7	Aussagen zu Studierendenzahlen	135
7.3.8	Aussagen zu personellen Kürzungen	137
7.4	Zusammenfassung der Aussagen zu Hemmnissen	138
7.5	Aussagen zu Anreizen	141
7.5.1	Aussagen zu zweckgebundenen Mitteln	143
7.5.2	Aussagen zu freiverfügbaren Mitteln	146
7.5.3	Aussagen zu beruflichen Vergünstigungen	148

7.5.4	Aussagen zu individuellen Vergünstigungen	151
7.6	Aussagen zur individuellen Einschätzung der Bedeutung der Lehre	153
7.6.1	Aussagen zum Stellenwert der Lehre	153
7.6.2	Aussagen zur Einstellung zu Lehre	156
7.6.3	E-Learning-spezifische Aussagen	157
7.7	Zusammenfassung der Aussagen zu Anreizen und zum Stellenwert der Lehre	158
7.8	Varianten motivationaler Reaktionsmuster auf extrinsische Anreize	160
7.9	Zentrale Ergebnisse	164
<b>8</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>165</b>
<b>9</b>	<b>Anreize für hochschulübergreifendes E-Learning</b>	<b>173</b>
9.1	Die Rolle monetärer Anreize	174
9.2	Förderung der Identifikation	175
9.3	Entwicklung eines Anreiz- und Maßnahmenportfolios	176
9.4	Umsetzung der Anreize und Maßnahmen	178
9.4.1	Ability: Unterstützende Maßnahmen, Befähigung, Support und Bereitstellung	178
9.4.2	Attraction: Anreize, die eine Partizipation für Hochschullehrende attraktiv gestalten	180
9.4.3	Affordance: Maßnahmen, die eine Organisationskultur etablieren, die als Handlungsaufforderung funktionieren	181
<b>10</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b>	<b>183</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>187</b>
	<b>Anhang</b>	<b>199</b>
	Interviewleitfaden	199
	Abbildungsverzeichnis	202
	Tabellenverzeichnis	204