

Aktivierung von Studierenden durch SMS in der Vorlesung.

Gerhard Furtmüller

Wie ist die Lehrveranstaltung inhaltlich und strukturell aufgebaut?

Das zentrale Ziel der Lehrveranstaltung aus Personal, Führung, Organisation (PFO) ist, das Interesse der Studierenden für die Thematik zu wecken und sie zu motivieren, sich die Basiskenntnisse des Faches anzueignen. Dabei ist die Baum-Metapher „Tief verwurzelt – weit verzweigt“ in Abb. 1 für die Lehrenden und für die Studierenden orientierungsgebend. Sie drückt aus, dass bei einer fundierten Basisausbildung dem Wachstum in seiner Vielfältigkeit keine Grenzen gesetzt sind.

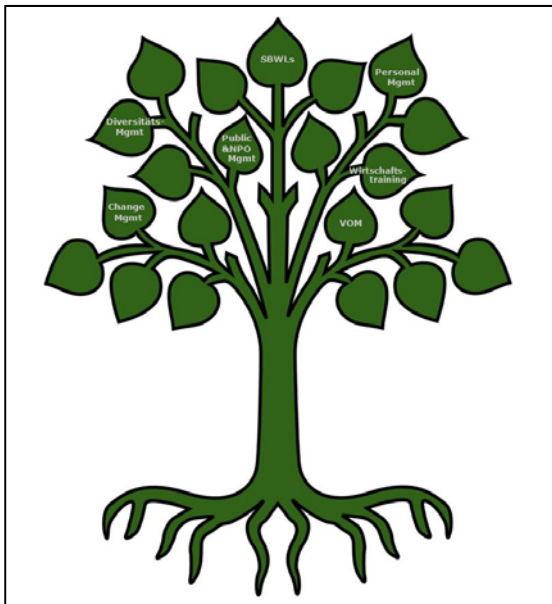


Abb. 1: Tief verwurzelt – weit verzweigt

Die Lehrveranstaltung wird den Studierenden nach der STEOP als „integrative und interdisziplinäre Lehrveranstaltung“ des Departments für Management angeboten. Dies bedeutet, dass die folgenden Institute mit ihren jeweiligen Schwerpunkten und durch ihre Lehrenden die Lehrveranstaltung gestalten:

- Change Management und Management Development
- Gender und Diversität in Organisationen
- Nonprofit Management
- Organization Studies
- Personalmanagement
- Public Management und Governance und das
- Interdisziplinäres Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management



Die Inhalte wurden als integratives Werk des Departments für Management verfasst und im Buch „Personalmanagement, Führung, Organisation“ abgedruckt (Hrsg. Wolfgang Mayrhofer, Gerhard Furtmüller und Helmut Kasper, Linde Verlag 2015, 5. Auflage).

Die strukturelle Umsetzung der Baumstruktur erfolgt durch jeweils vier Seminar- und vier Vorlesungseinheiten. Bei der Vermittlung der Lehrinhalte wird der Fokus in den Seminaren stärker auf die Tiefe und in den Vorlesungen stärker auf die Breite gelegt. Daher wurde das LV-Design wie in der Abb. 2 dargestellt generiert. Die roten Pfeile heben die Vorlesungen hervor, da für diese das didaktische Konzept der Studierendenaktivierung durch SMS erarbeitet worden ist.

1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche	5. Woche	6. Woche	7. Woche
Seminar	Seminar	Vorlesung	Seminar	Seminar	Vorlesung	PRÜFUNG 1 h
á 30 Personen	á 30 Personen	á 540 Personen	á 30 Personen	á 30 Personen	á 540 Personen	
4,25 h	4,50 h	2 x 1,5 h	4,25 h	4,25 h	2 x 1,5 h	
Personal	Organisation	Pers./Orga.	Führung	Kontext	Führ./Kont.	

Abb. 2: Aufbau der PFO-Lehrveranstaltung

Wie werden Learning Outcomes sowie Lern- und Leistungsfortschritte überprüft?

Die Learning Outcomes der Studierenden werden durch folgende Lern- und Leistungsfortschrittskontrollen überprüft:

- Lebenslauf (3%)
- Individuelle Reflexionsarbeit (19%)
- Gruppenarbeit (34%)
- Schriftliche Prüfung (44%)

Die Leistungsfeststellungen Lebenslauf, Reflexionsarbeit und Gruppenarbeit werden von den jeweiligen Seminarleiter/innen bewertet. Bei der schriftlichen Prüfung werden zu einem Drittel Inhalte aus dem Seminar und zu zwei Drittel Inhalte aus der Vorlesung abgefragt und vom Department korrigiert.

Wesentlich für die weitere Betrachtung ist ausschließlich die schriftliche (Vorlesungs-)Prüfung. Das Ziel dabei ist, die Studierenden zum divergenten Denken anzuregen. Denn mit richtig-falsch-Lösungen, die beispielsweise die Grundlage von Multiple Choice Prüfungen bilden, können die komplexen Probleme der Gegenwart nicht gelöst werden.

Daher werden den Studierenden im Rahmen der schriftlichen Prüfung offene Fragen gestellt, die ihnen einen Interpretationsspielraum bieten. Folgendes Beispiel soll die Art der Fragestellung veranschaulichen:

„Nennen Sie **6 Stakeholder** des Flughafens Wiens, ziehen Sie zwei dieser Stakeholder heran und zeigen Sie anhand dieser die unterschiedlichen Interessen auf, die an den Flughafen Wien herangetragen werden!“

Somit zielen die Fragen auf ein Niveau ab, welches über dem der Reproduktion liegt. So soll der Lerntransfer unterstützt und der gelernte Stoff auf praktische Beispiele angewendet werden.

Wie sieht die konkrete didaktisch-methodische Umsetzung in der Vorlesung aus?

Aufbau einer intrinsischen Lernmotivation durch kleine Anreize.

Lernende, die intrinsisch motiviert sind, beschäftigen sich intensiver mit den Lehrinhalten und sie erzielen bessere Leistungen (Niemic/Ryan, 2009). Daher sind Lehr-Lern-Settings von besonderer Bedeutung, die den Aufbau einer von innen kommenden Lernmotivation fördern. Somit wird im Folgenden ausgeführt, wie eine intrinsische Lernmotivation aufgebaut werden kann.

Die theoretische Basis für die nachfolgenden Ausführungen bildet die Selbstdeterminationstheorie nach Deci/Ryan (2010), die in ihrem Modell die extrinsischen und intrinsischen Motivationen als Kontinuum darstellen. Die beiden Autoren gehen damit von dem abendländischen Konstrukt des „entweder-oder-Denkens“ aus. Nach dieser Überlegung ist entweder eine intrinsische oder eine extrinsische Motivation in verschiedenen Abstufungen gegeben (vgl. Abb. 3).

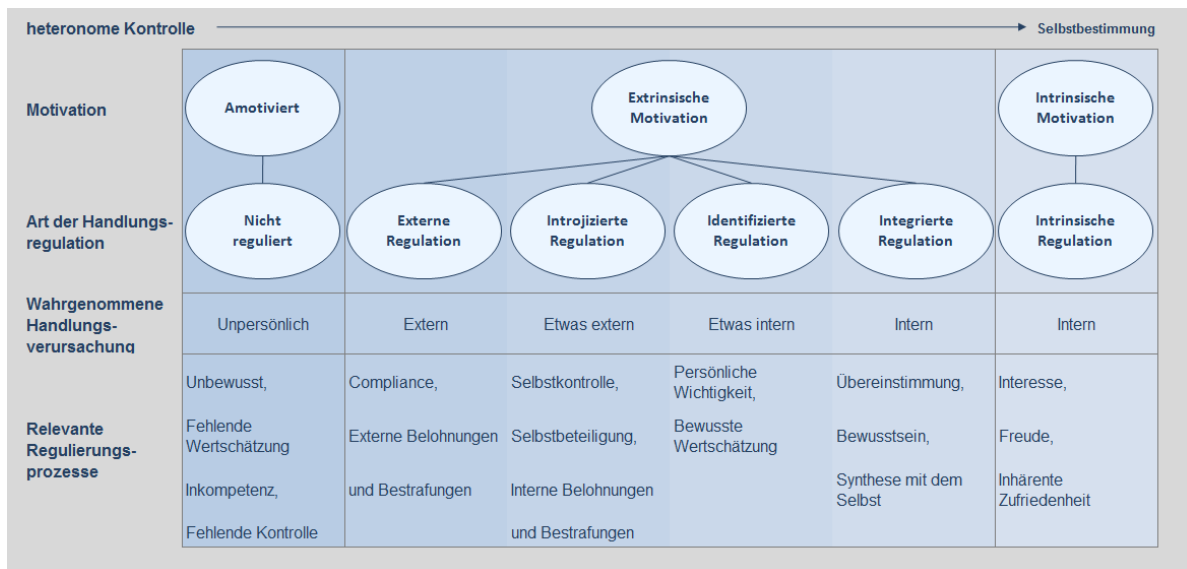


Abb. 3: Die Selbstdeterminationstheorie (Deci/Ryan, 2010)

In einem anekdotischen Beitrag zeigen Frey/Osterloh (1997) am Beispiel eines Bergsteigers auf, dass dieser bei der Bergtour die von innen kommende Motivationsart Freude empfindet - im Tal angekommen erhält derselbe Bergsteiger von Freunden Anerkennung und Lob für seine Leistung. Somit können bei einer Leistung sowohl eine extrinsische als auch eine intrinsische Motivation gegeben sein.

Nach diesem anekdotischen Beitrag komme ich zum Schluss, dass auch beim motivationalen Konstrukt sehr wohl die fernöstliche Denkweise des „sowohl-als auch“ vorliegen kann. Daher stellt sich in einem nächsten Schritt die Frage, wie ein Lernsetting geschaffen werden kann, dass durch externe Anlässe ein intrinsisches Verhalten bewirkt.

Grundlegend für den nächsten Gedanken ist die Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger (1957), die aussagt, dass der Mensch mit sich im Reinen sein muss. Er verträgt somit keine inneren Spannungen. Sollte beispielsweise ein Raucher eine Untersuchung lesen, wonach Nikotinabhängige eine kürzere Lebenserwartung haben, wird er nach kognitiven Rechtfertigungen suchen, um sein Verhalten vor sich selbst zu rechtfertigen. Ein Beispiel für eine derartige „Ausrede“ kann sein: Ich rauche, aber dafür betreibe ich Sport und somit gilt der Beweis einer kürzeren Lebenserwartung für mich nicht.

Daher stellt sich in einem nächsten Gedankengang die Frage, wie externe Anlässe beschaffen sein müssen, damit es zu einer internen Rechtfertigung des Verhaltens kommt. Somit habe ich ab dem Studienjahr 2007/2008 kleine Anreize in PFO implementiert, um Studierende zum freiwilligen Schreiben von Hausübungen zu bewegen.

In der Folge haben Garaus et al. (2016) eine Untersuchung durchgeführt, um zu verifizieren, ab wann Studierende Anreize für Hausübungen als so klein empfinden, dass sie für diese „keinen

Finger rühren“ würden und sie damit ihr Verhalten intern rechtfertigen. Die Ergebnisse zeigten, dass dies bei 0,7 Bonuspunkten oder weniger der Fall ist.

Die Größenbestimmung von kleinen Anreizen war nun die Basis für die nachfolgende Untersuchung von Furtmüller et al. (2016), in der die Kontrollgruppe keine Anreize und die Versuchsgruppe bis zu 0,7 Bonuspunkte auf die freiwillig zu schreibenden Hausübungen erhalten haben. Das zentrale Ergebnis der Studie ist, dass

- bei den unbelohnten Hausübungen **10 %** und bei den
- belohnten Hausübungen **40 %**

der Studierenden die Hausübungen verfasst haben. Dieses für die Lernmotivation zentrale Forschungsergebnis konnte um einen weiteren empirischen Beleg erweitert werden, da es um die Frage des Nachweises geht, ob auch eine intrinsische Lernmotivation aufgebaut wurde.

Dazu wurden die von den beiden Kohorten freiwillig geübten Beispiele erhoben. Die intrinsisch Motivierten 10% haben im Durchschnitt 600 Beispiele bearbeitet, während die belohnte Kohorte im Schnitt sogar 900 (!) Übungsbeispiele bearbeitet hat. Damit konnte bewiesen werden, dass durch externe Anlässe eine intrinsische Lernmotivation aufgebaut werden kann.

Mit diesem Ergebnis ist somit das Modell der Selbstdeterminationstheorie von Deci/Ryan um die sowohl aus als auch Komponente zu erweitern: Durch kleine Anreize kann eine intrinsische Motivation aufgebaut werden, was der Pfeil in der Abbildung 4 anzeigt.

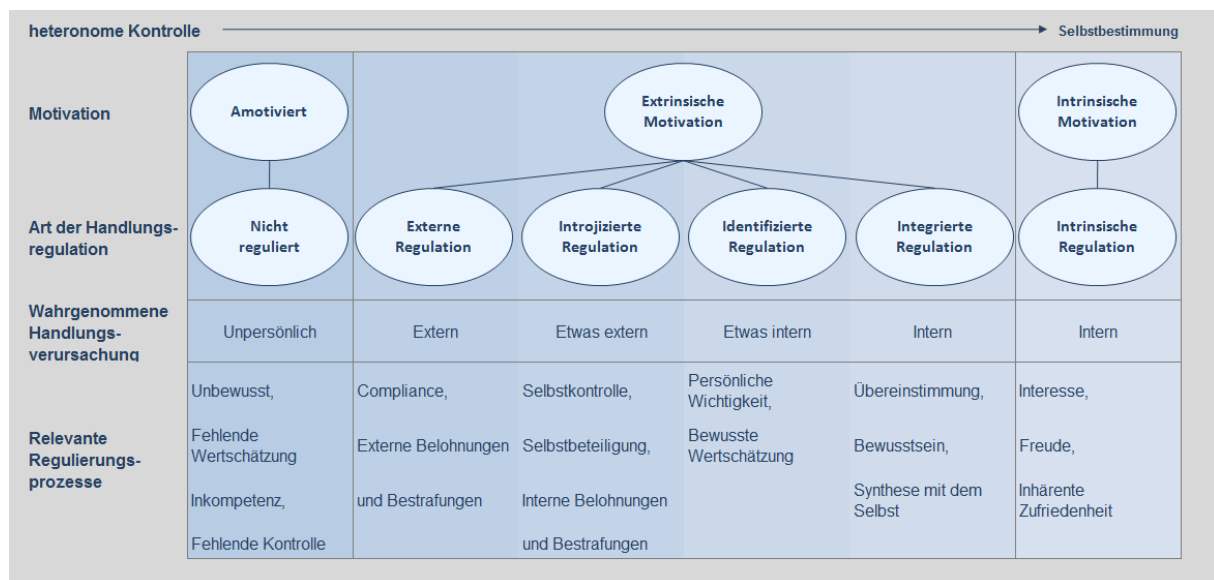


Abb. 4: Der Aufbau intrinsischer Motivation durch kleine Anreize

Die zentrale Frage ist nun, wie dieses Ergebnis für nachfolgende Lehr-Lern-Settings genutzt werden kann. Dabei gilt es auf eine Erfahrung zurückzugreifen, die in einer Untersuchung von Furtmüller/Kastner (2007) zum Lernverhalten von Studierenden publiziert wurde: Studierende lernen nicht gern, sie lieben aber das Gefühl gelernt zu haben und gute Noten zu schreiben. Aus der Perspektive der Motivationstheorie ist daher die Frage zentral, wie die mangelnde Aktivierungsenergie der Studierenden in Gang gesetzt werden kann.

Dazu habe ich Anleihe beim Wirtschaftsnobelpreisträger 2017, Richard H. Thaler, mit der Theorie des Anschubsens (Thaler, 2009) genommen. Nudging besagt, dass Menschen eines „Anschubers“ bedürfen, um ein von ihnen erwünschtes Verhalten zu zeigen. Die Frage ist nun: „Wie können Studierende in der Vorlesung aus Personal, Führung, Organisation „genudget“ werden, um die Aufmerksamkeit und die Lernaktivität zu erhöhen?“

Die Erhöhung der Aufmerksamkeit durch Reflexionsfragen, die per SMS an den Leiter gestellt werden – Das Lehr-Lern-Setting.

Grundlegend für das neue Lehr-Lern-Setting sind damit die soeben aufgezeigten theoretischen Überlegungen mit den verifizierten praktischen Implikationen. Doch nun zu den Details des neuen Vorlesungsdesigns.

In Personal, Führung, Organisation finden in der dritten und in der sechsten Unterrichtswoche des jeweiligen Halbsemesters die Vorlesungen statt. Der Zeitzyklus ist dabei wie in der Abb. 5 dargestellt.



Abb. 5: Zeitliche Vorlesungsgestaltung

Zu Beginn der ersten Vorlesungseinheit werden die Studierenden darüber informiert, dass Sie in der Pause die Möglichkeit haben, eine Reflexionsfrage per SMS über den vorgebrachten Lehrstoff an den Leiter der Vorlesung zu schicken. Gute Fragen werden mit 0,5 Bonuspunkten belohnt. Die Arbeitsanweisung zu der Aufgabe und die Telefonnummer werden den Studierenden kurz vor der Pause auf dem Whiteboard eingeblendet.¹

In der Folge können die Studierenden bis zu 20 min ihrer Pause dazu nutzen, um eine Reflexionsfrage zu erstellen und per SMS zu übermitteln. In dieser Zeit sammelt das PFO-Team die eingehenden Fragen und bereitet sechs Fragen auf einer Folie für die Vorlesung auf.

Zu Beginn der 2. Vorlesungseinheit werden die ausgewählten fünf Fragen gezeigt und die Studierenden gebeten, dem Nachbarn bzw. der Nachbarin eine der gezeigten Reflexionsfragen zu stellen und die erhaltene Antwort zu coachen. In einem nächsten Schritt werden die Studierenden aufgefordert das Frage-Antwort-Coaching-Spiel vice versa durchzuführen.

Abschließend frage ich die Studierenden, bei welchen Reflexionsfragen sie gute bzw. schlechte Antworten gehört haben und auch was die Gründe dafür waren. Ich sammle die Ergebnisse, kommentiere diese und gehe in einem letzten Schritt auch auf die Erfüllung der Kriterien, die für das Erstellen von guten Reflexionsfragen erforderlich sind, ein.

Inwieweit profitieren die Studierenden von den didaktischen Maßnahmen in der Lehrveranstaltung?

Die Studierenden werden durch die Vergabe der Bonuspunkte aktiviert und motiviert, in der Vorlesung gezielter mitzudenken und mitzuschreiben, um

- a) zentrale Konzepte zu erkennen und
- b) diese in eine Form zu bringen, dass daraus eine sinnvolle Reflexionsfrage entsteht.

Darüber hinaus wird von ca. 80% der anwesenden Studierenden ein Teil der Pause dazu genutzt, sich noch einmal mit den Inhalten der Vorlesung auseinanderzusetzen. Zu Beginn der zweiten Vorlesungseinheit werden die Studierenden über die eingeblendeten Fragen erneut mit den Inhalten konfrontiert und das Wissen durch eine Interaktion mit Kolleg/inn/en gefestigt.

¹ Die Folie mit der Arbeitsanweisung ist im Anhang dargestellt.

Anhang:

- Literaturverzeichnis
- Reflexionsfrage - Arbeitsanweisung
- SMS-Fragen, die von Studierenden per SMS an den Vortragenden gesendet wurden.
- Ausgewählte SMS-Fragen, die in der Vorlesung diskutiert wurden.

Literatur:

Deci, E. L./Ryan, R. M. (2010): Self-determination. John Wiley & Sons, Inc.

Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Row, Peterson, Evanston, IL.

Frey, B. S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. DBW 57, 307-321.

Furtmüller, G./Kastner, M. (2007): Implikationen des Lernverhaltens. NetzWerk - Die Zeitschrift der Wirtschaftsbildung Schweiz 101 (02): 14-21.

Furtmüller, G./Garaus, C./Güttel, W. (2016): Even tiny rewards can motivate people to go the extra mile. Harvard Business Review.

Garaus, C./Furtmüller, G./Güttel, W. (2016): The hidden power of small rewards: The effects of insufficient external rewards on autonomous motivation to learn. Academy of Management Learning & Education 15 (1): S. 45-59.

Mayrhofer, W./Furtmüller, G./Kasper, H. (Hrsg.). (2015): Personalmanagement-Führung-Organisation, 5. Auflage, Linde Verlag GmbH.

Niemiec, C. P./Ryan, R. M. (2009): Autonomy, Competence, and Relatedness in: the Classroom: Applying Self-Determination Theory to Educational Practice, Theory and Research in Education, vol. 7 no. 2, 133-144.

Thaler, R. H. (2009): Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Econ.

Reflexionsfragen SMS

Anleitung - Reflexionsfrage

- Überlegen Sie sich während der Pause eine gute Frage zum heute durchgenommenen Stoffgebiet.
- Senden Sie diese Frage **inkl. Ihrer Matrikelnummer** bis zum Ende der Pause um 12:20 Uhr an **0664 47 19 300**.
- Gute, sinnvolle Fragen erhalten 0,5 Bonuspunkte und werden nach der Pause diskutiert.



SMS Fragen

23.01.2018

Ihre Fragen...

- Was unterscheidet einen Manager von einem Leader?
- Nennen Sie drei Gründe für Isomorphie.
- Welche Machtgrundlage ist am effektivsten? Wieso?
- Kann auch ein Manager eine gute Führungskraft sein?
- Warum sind Standards im Institutionellen Rahmen bedeutsam?
- Denken Sie, dass es vernünftiger ist seinen Job in meinem Alter zu kündigen, wenn die Vorbildwirkung in diesem Unternehmen nicht ausgeprägt ist??