

# Motivatoren und Hygienefaktoren bei asynchronen E-Learning-Kursen

## *Gelingensfaktoren von E-Learning-Kursen, eingeordnet in die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg*

Rita Stampfl<sup>1</sup>, Lukas Schober<sup>2</sup>, Gerda Wegleitner<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2023.i1.a1153>

E-Learning ist für Lehrende und Lernende gleichermaßen eine Herausforderung. Es entwickelt sich rasant weiter und fasst auch außerhalb der Lehrinstitute immer mehr Fuß. Von der akademischen Ausbildung bis zu firmeninternen Seminaren wird immer mehr auf E-Learning-Kurse gesetzt. Es gilt daher, die Frage nach einem generischen Modell zur Identifikation von Motivatoren zur Teilnahme an diesen Fortbildungsmaßnahmen zu beantworten. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ist in der Wirtschaft eine generische – wenn auch abstrakte – Praktik zur Evaluierung von organisationsinternen Hygienefaktoren und Motivatoren bei Mitarbeitenden. Im Rahmen dieser Studie wurde die theoretische Praktik der Zwei-Faktoren-Theorie auf bestehende Gelingensfaktoren von asynchronen E-Learning-Kursen angewendet. Als Ergebnis dieser Studie wird eine generische Möglichkeit der Anwendung der Theorie aufgezeigt und daraus ableitend in einem beispielhaften asynchronen E-Learning-Kurs umgesetzt. Der Theorie entsprechend wird dabei auf konkrete Hygienefaktoren eingegangen, welche bei Nichteinhaltung zu Unzufriedenheit führen, und Motivatoren, die für Fortbildungsmaßnahmen förderlich sind, beachtet.

E-Learning, Motivation, Gelingensbedingungen, Hygienefaktoren, Zwei-Faktoren-Theorie

## 1 Einleitung

Digitales Lernen hat sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt und wird sich laut Grogorick und Robra-Bissantz (2021) auch weiterhin stetig entwickeln. Nicht nur die Anforderungen und die Art des Lernens werden durch die digitale Transformation verändert, sondern auch die Vielfalt an möglichen Lernformaten. Der Einsatz von digitalen Medien bietet den Or-

---

<sup>1</sup> Fachhochschule Burgenland  
[rita.stampfl@fh-burgenland.at](mailto:rita.stampfl@fh-burgenland.at)

<sup>2</sup> Fachhochschule Burgenland

ganisationen dabei die Möglichkeit zur persönlichen Bildungsbegleitung. Sie eröffnen die Möglichkeit für durchgängige Bildungsketten und den nachhaltigen Wissenserwerb. Nach Gundermann (2022) ist auch die Kompetenzentwicklung bei den Lehrenden in der Erwachsenen- und Weiterbildung eine Voraussetzung für das erfolgreiche Entwickeln und Durchführen von Bildungsangeboten mit digitalen Medien. Zusätzlich sind auch die Motivation und Beteiligung aller Beschäftigtengruppen an Weiterbildung ein immer noch relevantes Thema. Gerade bei der Weiterbildung in digitalen Formaten gibt es Herausforderungen, wie beispielsweise Berührungängste oder gar Ablehnung durch die Teilnehmenden (Münchhausen et al., 2021).

Um diesen Herausforderungen in der Rolle der Lehrenden mit den entsprechenden Maßnahmen zu begegnen, bedarf es einer näheren Betrachtung der Motivatoren für die Teilnahme an asynchronen E-Learning-Angeboten.

Schon 1959 haben sich Herzberg et al. damit beschäftigt, was Menschen motiviert und was die Motivation zerstört. Es wurden dazu die äußeren Einflüsse am Arbeitsplatz untersucht und in Hygienefaktoren und Motivatoren eingeteilt. Diese damals ermittelten Ergebnisse werden seither in der Fachliteratur zum Thema „Motivation“ immer wieder aufgegriffen und in der wirtschaftlichen Praxis, beispielsweise im Personalmanagement, in der Weiterbildung, im Gesundheitswesen und bei der Sozialarbeit, angewendet. In dieser Studie wird die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) auf seine Eignung als generisches Modell zur Festlegung von Motivatoren für die Teilnahme an asynchronen E-Learning-Kursen anhand einer Einzelfallstudie nach Yin (2018) evaluiert.

Die Zwei-Faktoren-Theorie, auch bekannt als Motivations-Hygiene-Theorie, wurde von Frederick Herzberg in den 1950er-Jahren entwickelt, um die Faktoren zu erklären, die die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Nach dieser Theorie gibt es zwei Arten von Faktoren, die die Motivation beeinflussen können:

- **Motivatoren:** Dies sind Faktoren, die mit dem Inhalt der Arbeit selbst zusammenhängen und wahrscheinlich zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit führen. Beispiele für Motivatoren sind Leistung, Anerkennung und die Möglichkeit, zu lernen und zu wachsen.
- **Hygienefaktoren:** Hierbei handelt es sich um Faktoren, die sich auf den Kontext beziehen, in dem die Arbeit ausgeführt wird und die notwendig sind, um Unzufriedenheit zu vermeiden, die aber nicht ausreichen, um die Mitarbeitenden zu motivieren. Beispiele für Hygienefaktoren sind das Gehalt, die Arbeitsbedingungen und die Unternehmenspolitik.

Im Zusammenhang mit asynchronen E-Learning-Angeboten kann die Zwei-Faktoren-Theorie genutzt werden, um herauszufinden, welche Faktoren für die Motivation der Lernenden und die Aufrechterhaltung ihres Engagements am wichtigsten sind. So könnten Kursdesigner\*innen beispielsweise Motivationsfaktoren, wie anspruchsvolle und interaktive Inhalte, Möglichkeiten für die Lernenden, das Gelernte anzuwenden und Gelegenheiten für die Lernenden, ihre Arbeit mit anderen zu teilen, einbeziehen. Sie könnten auch Hygienefaktoren, wie tech-

nische Fragen, einfache Navigation und klare Anweisungen, für die Erledigung von Aufgaben berücksichtigen. Indem sie sowohl auf Motivations- als auch Hygienefaktoren Rücksicht nehmen, können Kursgestaltende eine effektivere und ansprechendere Lernerfahrung für die Lernenden schaffen (Herzberg et al., 1959).

## 2 Grundlagen

### 2.1 Asynchrone E-Learning-Kurse

Bei E-Learning-Angeboten ist die\*der Teilnehmende nicht mehr an einen Ort und eine genaue Zeit gebunden. Das E-Learning wird von den Lernenden an einem Ort und mit einem Endgerät ihrer Wahl selbständig durchgeführt. E-Learning bezieht sich auf eine Form der Weiterbildung, die über das Internet oder andere digitale Medien vermittelt wird. Im Gegensatz zu traditionellen Präsenz-Fortbildungen, bei denen Teilnehmende physisch an einem Seminar oder einer Schulung teilnehmen, können bei E-Learning-Kursen die Teilnehmenden von überall aus beiwohnen, solange sie Zugang zum Internet haben. Dabei stehen den Lernenden Lehrmaterialien mit Bildern, Animationen oder interaktiven Formen zur Verfügung. Bei E-Learning-Angeboten kann der Lerninhalt passgenauer auf die Lernenden zugeschnitten werden als bei einer Fortbildung in Präsenz (Gast et al., 2021). Kerres (2013) definiert E-Learning als einen Oberbegriff für alle Varianten der Nutzung digitaler Medien zu Lehr- und Lernzwecken, sei es auf digitalen Datenträgern oder über das Internet, etwa um Wissen zu vermitteln, für den zwischenmenschlichen Austausch oder das gemeinsame Arbeiten an digitalen Artefakten. (S. 6)

E-Learning-Technologien sind als Artefakte zu verstehen, die dazu beitragen, bestehende Handlungsabläufe im Lehr- und Lernalltag zu unterstützen, zu verändern oder neue überhaupt erst zu ermöglichen. Die Funktionalitäten und Anwendungsbereiche von E-Learning-Technologien haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert. Bis Anfang der 2000er-Jahre wurden vor allem interaktive Lerninhalte – teilweise multimedial aufbereitet – entwickelt. Mitte der 2000er-Jahre avancierten Lernmanagementsysteme zu einem Erfolgsmodell. Der große Vorteil dieser Systeme liegt in ihrer Funktionsvielfalt, so dass prinzipiell nahezu alle Bildungsszenarien durch Lernmanagementsysteme abgebildet werden können – von der Verteilung von Lernmaterialien über die Abwicklung von Organisationsprozessen bis hin zur Virtualisierung von Interaktions- und Kooperationsprozessen (Fischer & Wannemacher, 2013). Es gibt zwei grundlegende Arten von E-Learning: asynchrones und synchrones Lernen. Asynchrones E-Learning ermöglicht es den Lernenden, sich jederzeit in eine E-Learning-Umgebung einzuloggen und Dokumente herunterzuladen oder Nachrichten an Kursleitungen oder andere Teilnehmer zu senden (Hrastinski, 2008). Im Rahmen dieser Studie wird ein asynchroner E-Learning-Kurs als Fallbeispiel herangezogen.

## 2.2 Motivation zur Fortbildung

Nach Becker (2019) ist Motivation „die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin zu oder weg von Zielen“ (S. 20). Es gibt nach Maslow (1978) und Ryan und Deci (2020) verschiedene Arten von Motivation, die Menschen dazu bringen können, bestimmte Handlungen auszuführen oder Ziele zu verfolgen. Einige dieser Arten von Motivation sind:

- **Intrinsische Motivation:** Dies ist die Motivation, die von einer Person selbst kommt und die aus den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Zielen resultiert. Menschen, die intrinsisch motiviert sind, handeln aus einem inneren Antrieb heraus und tun etwas, weil sie es als sinnvoll oder wichtig empfinden.
- **Extrinsische Motivation:** Dies ist die Motivation, die von äußeren Faktoren, wie Belohnungen oder Bestrafungen, ausgeht. Menschen, die extrinsisch motiviert sind, handeln in der Regel, um eine bestimmte Belohnung zu erhalten oder um einer Bestrafung zu entgehen.
- **Verhaltensbezogene Motivation:** Dies ist die Motivation, die aus dem Verlangen resultiert, bestimmte Verhaltensweisen zu ändern oder zu verbessern.
- **Zielbezogene Motivation:** Dies ist die Motivation, die aus dem Verlangen resultiert, bestimmte Ziele zu erreichen.
- **Emotionale Motivation:** Dies ist die Motivation, die aus emotionalen Zuständen, wie Freude, Angst oder Wut, resultiert.

Es ist wichtig zu beachten, dass diese Arten von Motivation nicht immer eindeutig voneinander getrennt sind und Menschen oft von mehreren Arten von Motivation zugleich angetrieben werden. Extrinsische Motivation macht den Erfolg spürbar. Im Bereich der Fortbildung bedeutet dies, dass das frisch Gelernte eingesetzt werden kann und andere Teilnehmende und Führungskräfte eine Rückmeldung geben. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie dem Lernen in ihrer Institution einen klaren Handlungsrahmen geben müssen: mit festen Zeitabläufen, gut gestalteten Lernprozessen und einem Erfolgserlebnis. Sie sollten sicherstellen, dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Lernen bedeutet Hören, Sehen, Tun und Diskutieren. Es ist keine Tätigkeit, die nur im Stillen stattfindet. Lernen wird dann erfolgreich, wenn es in der Begegnung mit anderen erfolgt (Eckardt, 2018). Die intrinsische Motivation hingegen wird durch interessante Lerninhalte gestärkt. Durch den gezielten Einsatz von Materialien und Medien, geplante Lernaktivitäten und eine an die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Lernumgebung (Eckardt, 2018).

## 2.3 Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1976) ist eine Motivations-Hygiene-Theorie. Sie besagt, dass Hygienefaktoren bestenfalls keine Unzufriedenheit am Arbeitsplatz hervorrufen können, dargestellt in Abbildung 1. Im Gegensatz dazu sind es die Faktoren des Arbeitsinhalts (Motivatoren), die die Menschen bei der Arbeit glücklich machen und sie motivieren. Motiva-

tion ist laut Herzberg (1976) eine Funktion des Wachstums durch intrinsische Belohnungen, die sich aus interessanter und anspruchsvoller Arbeit ergeben. Zu den Wachstums- oder Motivationsfaktoren gehören: Leistung, Anerkennung für Leistung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Wachstum oder Aufstieg. Zu den Faktoren der Unzufriedenheit oder der Hygiene gehören: Unternehmenspolitik und Verwaltung, Aufsicht, zwischenmenschliche Beziehung zu Vorgesetzten, Arbeitsbedingungen, Gehalt, Beziehung zum Kollegium, Lebensumstände, Beziehung zu Mitarbeitenden, Status und Sicherheit (Herzberg et al., 1959).

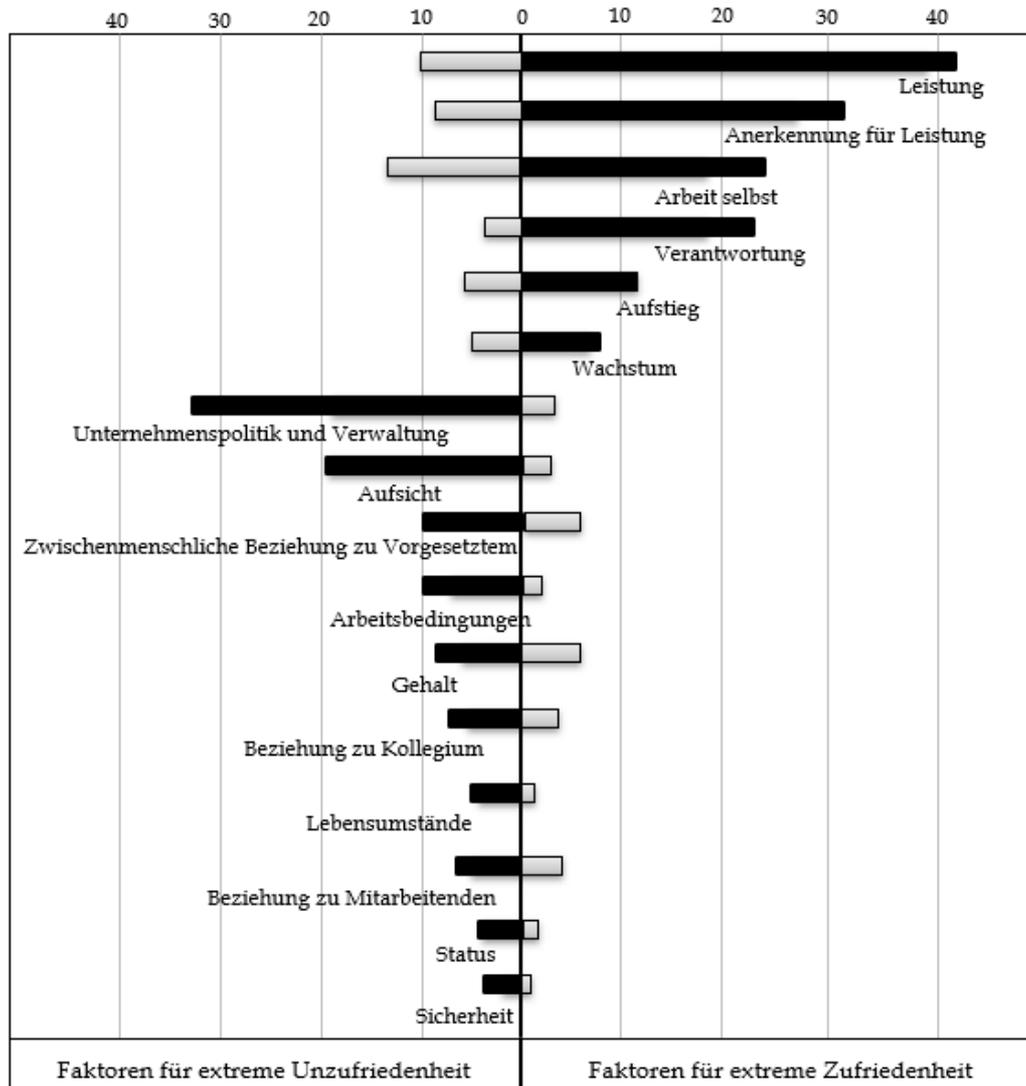


Abbildung 1: Vergleich von Zufriedenheit und Unzufriedenheit – Eigene Darstellung nach Herzberg (1976)

In der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg sind die Hygienefaktoren die grundlegenden Anforderungen an eine Organisation, um das Niveau der Arbeitszufriedenheit aufrechtzuerhalten und die Gefühle der Arbeitsunzufriedenheit auszuschließen. Die Motivationsfaktoren können als treibende Kräfte und Stimulanzen beschrieben werden, die die Mitarbeitenden zu mehr Produktivität und zur Aufrechterhaltung ihres guten Verhaltens in der Organisation ermutigen und die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Auf dem heutigen wettbewerbsorientierten

und sich laufend verändernden Markt ist die Anwendung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg durch die Organisation zur Motivation ihrer Mitarbeitenden wichtig (Chiat & Panatik, 2019).

Laut Becker (2019) haben Herzberg und sein Kollegium wesentliche Aspekte im Arbeitsumfeld der Beschäftigten identifiziert, die mit der Motivation in Zusammenhang stehen. Allerdings bewegt sich die Untersuchung noch auf einer eher abstrakten Ebene. Um zu ermitteln, was die Mitarbeitenden tatsächlich zu höherer Leistung motiviert, muss eine tiefergehende Analyse der maßgeblichen Aspekte im Mitarbeitenumfeld durchgeführt werden. Er bemängelt, dass Herzberg et al. (1959) davon ausgehen, dass die Motivatoren und Hygienefaktoren, die sie in ihrer Studie gefunden haben, universell Gültigkeit haben. Die Beschaffenheit und die Reihenfolge der Bedingungen, die zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen, lassen sich jedoch nicht generalisieren. Je nach Sachlage ändert sich die Bedeutung der einzelnen Zufriedenheitsfaktoren. Nach Becker (2019) sollte, beispielsweise in einer Wirtschaftskrise, das Gehalt eine größere Rolle spielen – als in den Ergebnissen von Herzberg et al. (1959) angegeben. Darüber hinaus unterscheidet sich die Gewichtung der einzelnen Faktoren auch von Person zu Person und von Zielgruppe zu Zielgruppe.

Herzberg et al. (1959) setzen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation implizit gleich. Dies hat sich laut Becker (2019) empirisch als sehr begrenzt erwiesen und in einigen Fällen sind sogar gegenteilige Effekte festzustellen. Auch Hahn et al. (2016) konnten in ihrer Studie zeigen, dass sich die genetischen Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit vollständig mit der Persönlichkeit überschneiden, einschließlich der gemeinsamen nicht-additiven genetischen Einflüsse, was die Feststellung von Becker (2019) bestätigt. Nach ihm ist auch das Konzept der Hygienefaktoren, die nur demotivieren können, und der Motivatoren, die nur motivieren können, unhaltbar. Herzberg et al. (1959) zum Beispiel ordnen Führung den Hygienefaktoren zu. In der Tat hat sich jedoch erwiesen, dass Führung ein sehr starker Motivator ist, der viel mehr bewirken kann, als Mitarbeitende nur nicht zu demotivieren (Becker, 2019).

## 2.4 Gelingensfaktoren für Fallstudie

Thaler et al. haben 2022 eine Studie veröffentlicht, bei welcher sie die Ergebnisse einer Online-Befragung bei Teilnehmenden von Online-Seminaren nach Gelingensbedingungen für digitale Lernprozesse eingeteilt haben. Es wurden dabei einerseits die Faktoren für das Gelingen und andererseits die Faktoren, welche ein erfolgreiches Lernen verhindert haben, angeführt.

Als persönliche Gelingensbedingungen für den digitalen Lernprozess führen Thaler et al. (2022) folgende Faktoren an:

- Flexible Zeiteinteilung (24,6%)
- Fragenkatalog für Prüfungsvorbereitung (19,4%)
- Angebotene Tools/Unterlagen (Skripten, Videos, PowerPoint-Folien etc.) (18,6%)
- Gutes Zurechtkommen mit dem Online-Lernen (15,2%)
- Videos und Skripten zu den ersten Schritten im Online-Lernprozess (13,0%)

- Vorerfahrungen mit Online-Seminaren (5,1%)
- Unterstützung durch soziales Umfeld (Familie, Freunde, Partner etc.) (2,3%)
- Austausch mit anderen Teilnehmenden (0,9%)
- Unterstützung durch berufliches Umfeld (Mitarbeitende, Vorgesetzte etc.) (0,7%)
- Knüpfen von neuen Kontakten (0,3%)

Bei den persönlichen Faktoren, welche ein gelingendes Lernen verhindern, führen Thaler et al. (2022) folgende an:

- Zu wenig Zwischenprüfungen/Lernerfolgskontrollen (24,7%)
- Fehlende Kontaktmöglichkeiten zu anderen Teilnehmenden (Vernetzung) (16,4%)
- Fehlendes gemeinsames Lernen/Arbeiten mit anderen Teilnehmenden (16,0%)
- Austausch mit anderen Teilnehmenden war nicht ausreichend (11,4%)
- Flexible Zeiteinteilung erschwerte es, dranzubleiben (9,1%)
- Angebotene Tools/Unterlagen waren nicht passend (5,9%)
- Fehlende Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld (Mitarbeitende, Vorgesetzte etc.) (5,9%)
- Videos und Skripten zu den ersten Schritten im Online-Lernen waren nicht ausreichend (5,0%)
- Unterstützung aus dem sozialen Umfeld (Familie, Freunde, Partner etc.) (4,6%)
- Das Online-Lernen ist nichts für mich (0,9%)

Die Ergebnisse dieser Studie eignen sich aufgrund der starken Überschneidung von gleichlaufenden Faktoren sowohl bei den Gelingensbedingungen als auch bei den Hinderungsgründen für die Übertragung in die Zwei-Faktoren-Theorie.

### 3 Fallstudie

Becker (2019) führt an, dass die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auf einer sehr abstrakten Ebene ist, und es gilt, die Hygienefaktoren im Einzelfall ausfindig zu machen. Dieser Empfehlung von Becker sind wir im Rahmen dieser Studie gefolgt und haben quantitative Studien zu Gelingensfaktoren für asynchrone E-Learning Kurse evaluiert. Die wesentlichen Kriterien bei der Evaluierung der Studien für die Eignung zum Einsatz als Fallbeispiel und die Übertragung in die Zwei-Faktoren-Theorie sind quantitativ erhobene Faktoren, welche sowohl einen positiven als auch einen negativen Ausschlag geben können. Dies ist auch mit Werten (Zahlen) hinterlegt und die Veröffentlichung dieser Ergebnisse liegt maximal zwei Jahre zurück. Als optimal geeignet stellte sich die 2022 von Thaler et al. veröffentlichte Studie mit dem Titel *Chancen und Herausforderungen in der Umsetzung von kompakten virtuellen Weiterbildungsformaten* heraus. Bei allen anderen recherchierbaren Studien handelte es sich um qualitative Ergebnisse, oder es waren nur einseitig erhobene Kennzahlen enthalten.

Im Rahmen dieser Studie stellen die Faktoren von Thaler et al. (2022) den Einzelfall dar, da diese Faktoren einen nachweislichen Bezug zum Gelingen von asynchronen E-Learning-Kursen haben und alle Kriterien zur Übertragung in die bestehende Systematik der Zwei-Faktoren-Theorie erfüllen. Um die Gelingensfaktoren von Thaler et al. (2022) in die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg einzuordnen, werden die Prozentsätze der Gelingensfaktoren aus der Studie verwendet. Es werden die persönlichen Gelingensfaktoren ident zur Darstellung von Herzberg in der Skala rechts als Faktoren für extreme Zufriedenheit und die Faktoren, welche ein Gelingen verhindern, in der Skala links für extreme Unzufriedenheit eingetragen. Ähnlich formulierte Faktoren werden dazu in der gleichen Zeile dargestellt. Damit ergibt sich je Faktor ein Ausschlag in beide Richtungen und der stärkere Ausschlag legt die Zuordnung fest.

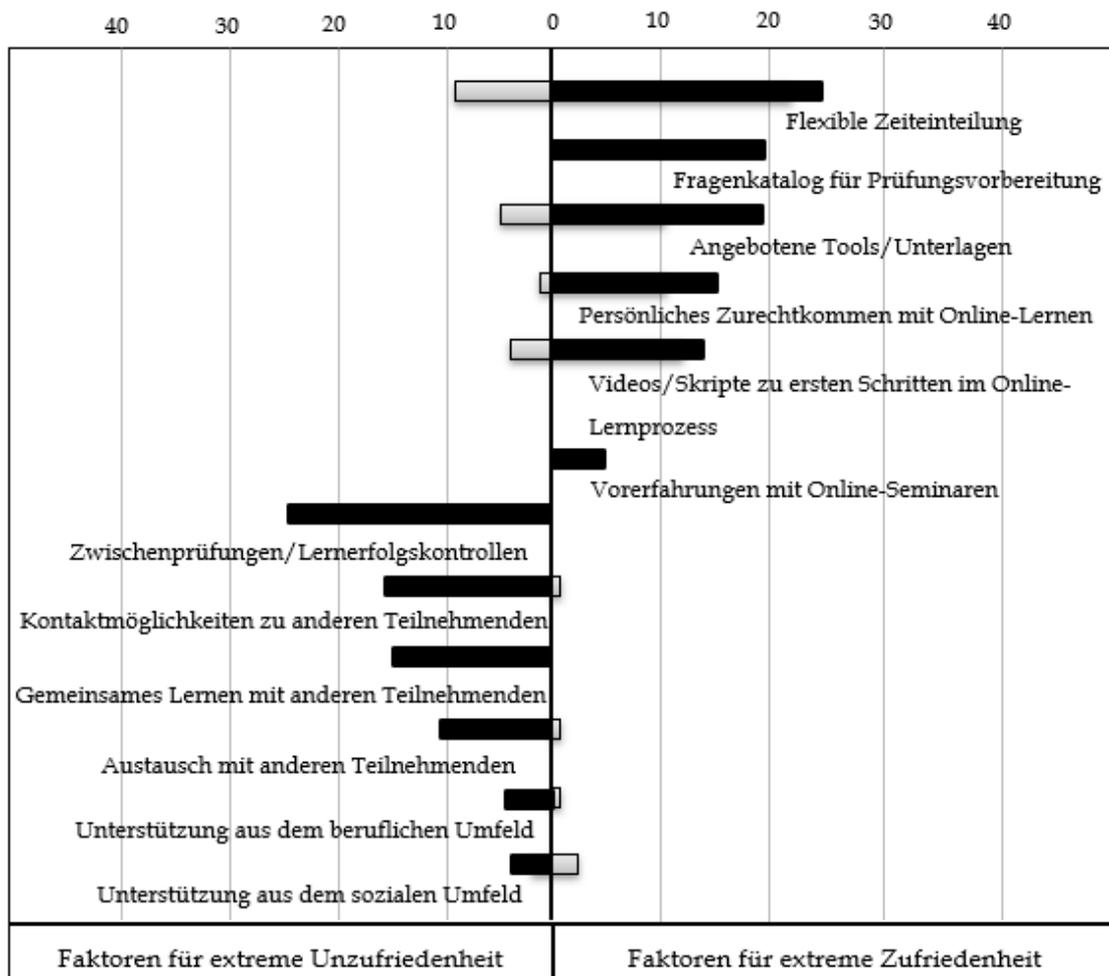


Abbildung 2: Eigene Darstellung nach Herzberg (1976) der Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Gelingensfaktoren von Thaler et al. (2022)

Ident zu Herzberg werden alle in Abbildung 2 dargestellten Faktoren mit einem stärkeren Ausschlag auf der rechten Seite der Skala den Motivatoren zugeordnet und all jene Faktoren mit einem stärkeren Ausschlag auf der linken Seite der Skala den Hygienefaktoren.

Dies ergibt, dass Lernerfolgskontrollen, Kontaktmöglichkeiten, der Austausch und das gemeinsame Lernen mit anderen Teilnehmenden und die Unterstützung aus dem sozialen und beruf-

lichen Umfeld als Hygienefaktoren gelten und bei der Anwendung in der Praxis verpflichtend in asynchronen E-Learning-Kursen angeboten werden müssen, um keine Unzufriedenheit bei den Teilnehmenden zu erzeugen. Dem gegenüber stehen die Motivatoren, wie flexible Zeiteinteilung, ein Fragenkatalog zur Prüfungsvorbereitung, Tools und Unterlagen, Videos und Skripte, zur Orientierung im Online-Lernprozess und die subjektiven Faktoren, wie das persönliche Zurechtkommen und Vorerfahrungen mit dem Online-Lernen. Diese beiden letzten Faktoren sind individuell unterschiedlich ausgeprägt und stellen dadurch stark heterogene Faktoren dar, welche bei der konkreten Umsetzung in der Praxis durch Kursgestaltende nicht oder nur sehr schwer beeinflusst werden können. Die anderen Motivatoren können je nach Thema des asynchronen E-Learning-Kurses eingesetzt werden, um die Motivation bei den Teilnehmenden zu fördern.

## 4 Anwendung der Ergebnisse bei E-Learning-Kurs

Die in der Fallstudie zugeordneten Faktoren konnten im Rahmen dieser Studie an einem konkreten Beispiel in die Praxis überführt werden. Es wurde dazu in einer Organisation, welche bisher ausschließlich Präsenztrainings für die Mitarbeitenden angeboten hat, ein Praxisprojekt gestartet. Bereits 2021 wurde eine interne Akademie zur Weiterbildung innerhalb der Organisation ins Leben gerufen und Produktschulungen wurden persönlich angeboten. Um in Hinblick auf die zunehmende Internationalisierung Mitarbeitende und Firmenpartner\*innen besser zu erreichen, wurde mit der Geschäftsleitung die Entscheidung getroffen, eine E-Learning-Plattform einzurichten. Im Rahmen dieses Praxisprojektes wurde daher mit Unterstützung eines Implementierungspartners das Lernmanagementsystem Moodle in Version 4.1 eingerichtet und aufgebaut. Auf dieser Plattform wurde eine Homepage für externe Partnerunternehmen gestaltet, Kursbereiche eingerichtet und ein erster Kurs zum Thema „Onboarding“ erstellt. Die Internationalisierung des Unternehmens wird strategisch vorangetrieben, was bedeutet, dass neue Mitarbeitende eingestellt und fortlaufend geschult werden müssen. Diese durchlaufen einen strukturierten Onboarding-Prozess, welcher in den ersten Tagen mit dem Kennenlernen der Organisation beginnt, unabhängig von der zukünftigen Position. Das bisher durchgeführte analoge Onboarding blockierte die bestehenden Mitarbeitenden bei deren operativen Aufgaben und war sehr zeitaufwändig. Es war daher ein großes Anliegen des Projektauftraggebers und der internen Personalabteilung, eine ressourcenunabhängige Lösung mittels E-Learning für die ersten Hintergrundinformationen, wie die Unternehmensgeschichte, die Unternehmenswerte, erste Produktinformationen und die Unternehmensstruktur, zu finden. Aus diesem Grund war das Projektziel – neben der Gestaltung einer Startseite und der Einrichtung von Kursbereichen – die Konzeption und Erstellung eines eintägigen Onboarding-Kurses. Das Lernmanagementsystem Moodle Version 4.1 wurde kurz vor Projektbeginn installiert und stand dem Projektteam zeitgerecht zur Verfügung. Hieraus ergaben sich für die Projektmitarbeitenden zwei große Hauptaufgaben. Zum einen musste die soeben installierte Lernplattform gestaltet und mit den notwendigsten Inhalten ausgestattet

werden, zum anderen musste festgelegt werden, wie der Onboarding-Kurs konzipiert werden soll und in welcher Form die Hygienefaktoren sichergestellt und möglichst viele Motivatoren umgesetzt werden können.

## 4.1 Sicherstellung der Hygienefaktoren

Ein Ziel des Praxisprojektes war es, alle evaluierten Hygienefaktoren innerhalb des ersten Kurses einzuhalten. Aus diesem Grund wurden in jedem Modul des Kurses mehrere kurze Lern-erfolgskontrollen in Form von H5P-Aktivitäten geschaffen. H5P ermöglicht die einfache Erstellung interaktiver Inhalte, indem es eine breite Palette von Inhaltstypen für unterschiedliche Aufgaben anbietet. Es wurden hier in erster Linie einfache Typen, wie Drag-and-Drop-Aufgaben mit Bildern, Kreuzworträtsel und Reihen von zu sortierenden Absätzen, verwendet.

Um den Teilnehmenden den Austausch untereinander, das gemeinsame Lernen mit anderen Teilnehmenden und eine Kontaktmöglichkeit zur Kursleitung zu ermöglichen, wurde ein Forum eingerichtet. In Moodle erlaubt es die Aktivität den Teilnehmenden und Kursleitenden, Ideen auszutauschen, indem ein Beitrag zu einem bestimmten Diskussionsthema erstellt wird. Es können Bilder und andere Medien in die Forumsbeiträge aufgenommen werden.

Der Hygienefaktor „Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld“ wurde außerhalb der Lernplattform umgesetzt, indem einerseits allen Mitarbeitenden ausreichend zeitlicher Freiraum für die Teilnahme am Kurs gewährt und andererseits ein personalisiertes Abschlusszertifikat geschaffen wurde, welches als Nachweis der erbrachten Qualifikation dem Teilnehmenden zum Herunterladen zur Verfügung gestellt wird. Bei dem Faktor der „Unterstützung aus dem sozialen Umfeld“ konnte im Rahmen des Praxisprojektes nur das innerbetriebliche soziale Umfeld aktiv beeinflusst werden. Dazu wurden im internen wöchentlichen Newsletter mehrere Beiträge geschaltet, um alle Mitarbeitenden positiv zu stimmen und zur Teilnahme am Kurs einzuladen. Zudem wurde der zufällige Wissenstransfer über den geplanten Kursstart bei spontanen und geplanten persönlichen Gesprächen durch die Kursleitung genutzt, um das Thema auch informell positiv zu verbreiten. Das private soziale Umfeld der Teilnehmenden lag außerhalb des Wirkungsgrades und musste daher vernachlässigt werden.

## 4.2 Einsatz von Motivatoren

Bei der didaktischen Kursgestaltung des Onboarding-Kurses wurden die meisten Indikatoren in den ersten beiden Handlungsdimensionen *Wiedergeben & Verstehen* nach Bloom et al. (1956) angesiedelt, um einen reibungslosen ersten Einstieg in das E-Learning für die Teilnehmenden zu gewährleisten. Bloom et al. (1956) führen an, dass bei der Erstellung von Lehrplänen und Kursen eine Reihe von Bildungszielen im kognitiven Bereich, wie beispielsweise Aktivitäten des Erinnerns oder Abrufens von Wissen, gefunden werden sollen. Wissen, wie es in diesen ersten Handlungsebenen definiert ist, umfasst jene Verhaltensweisen und Prüfungssituationen, die das Erinnern entweder durch Wiedererkennen oder Abrufen von Ideen, Mate-

rial oder Phänomenen betonen. Das Verhalten, das von einem Teilnehmenden in der Abrufsituation erwartet wird, ist dem Verhalten, das er in der ursprünglichen Lernsituation zeigen sollte, sehr ähnlich. In der Lernsituation wird erwartet, dass der Teilnehmende bestimmte Informationen in seinem Gedächtnis speichert, und das später erwartete Verhalten ist das Erinnern an diese Informationen (Bloom et al.,1956). Mit diesen niederschweligen Aufgaben wurde versucht, bei allen Teilnehmenden eine positive erste Erfahrung mit der Lernplattform zu gestalten. Zusätzlich wurde das erste Kursmodul mit Informationen zum Kursablauf und zur Bedienung des Online-Kurses gestaltet, um den beiden Motivatoren des persönlichen Zutretkommens und dem Wunsch nach Videos und Skripten zur Orientierung im Online-Lernprozess bestmöglich nachzukommen.

Der Kurs wurde asynchron und ohne Terminvorgaben gestaltet, um den Teilnehmenden eine flexible Zeiteinteilung zu ermöglichen. Sobald die Teilnehmenden in den Kurs eingeschrieben sind, können diese selbst bestimmen, wann welche Module und Aufgaben durchgeführt werden und auch, wie oft einzelne Elemente wiederholt werden. Zudem wurden die Kursmodule so gestaltet, dass diese ein Thema inhaltlich komplett abschließen und so auch unabhängig von der technisch vorgegeben Reihenfolge absolviert werden können. In jedem Modul wurden unterschiedliche Tools und Unterlagen zu den Inhalten zur Verfügung gestellt, um den Teilnehmenden verschiedenen Möglichkeiten zu bieten. Es wurden beispielsweise Videos mit Screencasts erstellt und zusätzlich ein Skript mit den identen Informationen. Der Motivator „Fragenkatalog zur Prüfungsvorbereitung“ wurde nicht umgesetzt, da bei diesem Kurs keine abschließende Prüfung erforderlich ist.

## 5 Fazit

Die in Kapitel 3 durchgeführte Fallstudie zeigt, dass eine Einteilung von Gelingensfaktoren in die Zwei-Faktoren-Theorie möglich ist. Die wissenschaftliche Betrachtung von Gelingensfaktoren als Hygienefaktoren und Motivatoren hat eine klare Priorisierung bei der Umsetzung im Praxisprojekt geliefert. Zudem konnte damit festgestellt werden, welche Gelingensfaktoren als Hygienefaktoren betrachtet werden müssen und somit zu Unzufriedenheit bei den Teilnehmenden führen, wenn diese nicht berücksichtigt werden. Die Umsetzung der Motivatoren wurde – wo didaktisch sinnvoll – angestrebt, allerdings wurde hier von Projektbeginn an festgelegt, dass keine vollständige Umsetzung ermöglicht werden muss. Es kann damit festgehalten werden, dass die Zwei-Faktoren-Theorie als generische Praktik für die Evaluierung von organisationsinternen Motivatoren und Hygienefaktoren im Bereich von E-Learning Kursen eingesetzt werden kann.

Die in Kapitel 4 angeführte Anwendung im Praxisprojekt macht deutlich, dass die Ergebnisse der Fallstudie gut in die Praxis übernommen werden konnten. Zusätzlich konnte von dieser wissenschaftlich theoretischen Vorgabe abgeleitet werden, welche Inhaltstypen in Moodle und H5P gewählt werden müssen, um den Teilnehmenden einen attraktiven E-Learning Kurs anbieten zu können.

Zum Erreichen der Projektziele im Praxisprojekt waren technische, wissenschaftliche und didaktische Kompetenzen gefordert. Um diese Herausforderung zu meistern, waren ein gut strukturiertes Projektmanagement und ein ständiger Austausch der Projektmitglieder erforderlich. Da ein Projektmitglied als Produkt- und Wissensmanager bei der Organisation beschäftigt ist, war eine direkte Verbindung zum Projektauftraggeber und ein ständiger Informationsfluss sichergestellt. So konnten gemeinsam bei Projektabschluss alle gesetzten Ziele erreicht werden.

## 6 Limitationen und Ausblick

Es ist anzumerken, dass bei Thaler et al. (2022) nicht wie bei Herzberg (1976) nur gleichlautende Faktoren in der Studie evaluiert wurden und daher eine gewisse Unschärfe bei der Einteilung in die Zwei-Faktoren-Theorie vorliegt.

Des Weiteren ist die von Becker (2019) angeführte Kritik, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Hygienefaktoren oder Motivatoren generell für jede Personengruppe gelten, auch bei diesem Ergebnis am Beispiel des Faktors des gemeinsamen Lernens mit anderen erkennbar. Bei dieser durchgeführten Einordnung handelt es sich bei diesem Faktor um einen Hygienefaktor, was bedeutet, dass jeder Selbstlernkurs automatisch zu Unzufriedenheit bei den Teilnehmenden führen würde. Dem entgegensetzen ist das Ergebnis der Studie von Czerwinski und Tasche (2021), in welcher Selbstlernkurse evaluiert wurden und die fehlende Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmenden nicht als Abbruchgrund für einen Selbstlernkurs angeführt wird. Dies zeigt, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht mittels quantitativer Methoden überprüft wurden und zu diesem Thema weitere wissenschaftliche Arbeiten und Studien erforderlich sind, um eine allgemein gültige Antwort auf die Forschungsfrage geben zu können.

Abschließend muss angeführt werden, dass die von Becker (2019) angeführte Einschränkung, dass sich die Bedeutung der einzelnen Faktoren für die Zufriedenheit je nach Situation ändern kann, auch auf asynchrone E-Learning-Kurse zutreffen kann und damit das hier angeführte Ergebnis nur für die von Thaler et al. (2022) durchgeführte Studie Gültigkeit hat. Um herauszufinden, was die Teilnehmenden von asynchronen E-Learning-Kursen allgemein zu mehr Leistung oder zu einer weiteren Teilnahme an anderen Fortbildungsmaßnahmen motiviert, wäre eine eingehende quantitative Analyse der relevanten Aspekte im Umfeld der jeweiligen Teilnehmenden durchzuführen, um diese anschließend in Hygienefaktoren und Motivatoren einteilen zu können. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass asynchrone E-Learning-Angebote auch weiterhin eine Herausforderung für Lehrende und Teilnehmende sind (vgl. Kergel & Heidkamp-Kergel, 2020).

## Literatur

- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. Handbook I: Cognitive domain. David McKay Company.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), Art. 2. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Czerwinski, S., & Tasche, T. (2021). Aufbau und Konzeption von Selbstlernkursen zu digitalen Kompetenzen. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 45(2), S. 351–356. <https://doi.org/10.1515/bfp-2020-0102>
- Eckardt, T. (2018). Mitarbeiter zum Lernen motivieren—Mit Blended Learning. *Pflegezeitschrift*, 71(12), S. 40–43. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0807-z>
- Fischer, Helge, & Wannemacher, Klaus. (2013). *(E-Learning-)Innovationen im Lehralltag. Theoriegeleitete Ein- und Ausblicke*. <https://doi.org/10.25656/01:10734>
- Gast, O., Seifert, J., & Werth, D. (2021). Der Mensch im Fokus der digitalen Transformation des Lernens: Erfolgreiche Aus- und Weiterbildung im Unternehmen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(6), S. 1444–1455. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00788-y>
- Grogorick, L., & Robra-Bissantz, S. (2021). Digitales Lernen und Lehren: Führt Corona zu einer zeitgemäßen Bildung? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(6), S. 1296–1312. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00806-z>
- Gundermann, A. (2022). Die Bedeutung der Haltung von Lehrenden für die Akzeptanz und Umsetzung hybrider Lernformate in der Erwachsenen- und Weiterbildung. *Hybrid, flexibel und vernetzt?*, S. 17–37. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37204-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37204-0_2)
- Hahn, E., Gottschling, J., König, C. J., & Spinath, F. M. (2016). The Heritability of Job Satisfaction Reconsidered: Only Unique Environmental Influences Beyond Personality. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), pp. 217–231. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9413-x>
- Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? In M. M. Gruneberg (Hrsg.), *Job Satisfaction—A Reader* (pp. 17–32). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous and Synchronous E-Learning. *EDUCAUSE Quarterly*, 31(4), pp. 51–55.
- Kergel, D., & Heidkamp-Kergel, B. (2020). *E-Learning, E-Didaktik und digitales Lernen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28277-6>
- Kerres, M. (2013). *Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. 4., überarb. und aktualisierte Aufl.* Oldenbourg Verl.

- Maslow, A. H., & Maslow, A. H. (1978). *Motivation und Persönlichkeit* (2. erw. Aufl). Walter-Verl. Münchenhausen, G., Schmitz, S., & Schönfeld, G. (2021). *Betriebliche Weiterbildung, Lernformen und Kompetenzanforderungen – Ergebnisse der Betriebsfallstudien der CVTSS-Zusatzerhebung in Deutschland* (Bundesinstitut für Berufsbildung, Hrsg.; 1.Auflage). Budrich.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, p. 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Thaler, B., Veith-Fuchs, T., & Witzel, S. (2022). Chancen und Herausforderungen in der Umsetzung von kompakten virtuellen Weiterbildungsformaten. *Hybrid, flexibel und vernetzt?*, S. 241–263. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37204-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37204-0_13)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. Auflage). SAGE.