

utb.

Riedenauer | Tschirf

Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Wissenschaft

Ein selbstbestimmtes
Leben in Balance

2. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Markus Riedenauer, Andrea Tschirf

Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Wissenschaft

Ein selbstbestimmtes Leben in Balance

2., vollständig überarbeitete und
aktualisierte Auflage

facultas

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

© 2022 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
facultas Wien
Alle Rechte vorbehalten.

Satz: SOLTÉSZ. Die Medienagentur.
Coverabbildung: © Ivan Balvan – iStock by Getty Images
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in the EU

UTB-Band-Nr.: 3668
ISBN 978-3-8252-5891-7
E-ISBN 978-3-8385-5891-2
E-PUB 978-3-8463-5891-7

Inhaltsverzeichnis

Gebrauchsanweisung	7
I. Spezifische Herausforderungen in der Wissenschaft – Institutionelle Faktoren	11
II. Spezifische Herausforderungen – Individuelle Bedingungen	23
1 Selbsterkenntnis: Individueller Verhaltensstil	23
2 Orientierung durch Wertbewusstsein und Rollenklarheit ..	35
3 Zeitgestaltung im Lebenshorizont: Karriereplanung, Integration und Balance	49
III. Energiemanagement: Vom Stress zum Flow	63
1 Distress und Eustress	63
2 Energien einteilen, nutzen und stärken	78
IV. Methoden effektiver Planung und Evaluation	95
1 Prinzipien	95
2 Aufgabenorganisation	103
3 Prioritäten	111
4 Ziele	118
5 Planung und Umsetzung im Alltag	129
6 Zeitfresser bewältigen	147
7 Evaluation	156
8 Zeitplan-Systeme	163
V. Ordnung	171
1 Information und Kommunikation	171
2 Raum und Zeit	180
VI. Zeitmanagement für wissenschaftliche Kernaufgaben	187
1 Fokus Forschung	187
2 Fokus Lehre und Betreuung Studierender	211
3 Fokus Administration und Führungsaufgaben	220
4 Fokus wissenschaftliches Vorfeld	231
Weitere Hilfen und Literaturempfehlungen	237
Impulse für mich	247
Autorin und Autor	251

Gebrauchsanweisung

Kann meine Arbeit in der Wissenschaft Erfolg haben und zugleich mein Leben insgesamt gelingen? Sind gängige Methoden des Zeitmanagements dafür geeignet? Wie müssen diese angepasst werden, um bei den ganz unterschiedlichen Aufgaben in Forschung, Lehre, Betreuung Studierender, in der Administration und bei Führungsverantwortung konkret zu helfen? Mit welchen Instrumenten zur Planung, Priorisierung der Fülle von Aufgaben, zur Evaluation meiner Fortschritte kann ich in meiner besonderen Situation arbeiten? Wie können die Chancen, welche die wissenschaftliche Freiheit bietet, erfolgreich genutzt werden?

Bewährte Methoden des allgemeinen Projekt-, Zeit- und Selbstmanagements, der Stressprävention und Motivationssteigerung, Lebensplanung und Selbstentwicklung müssen erst für die spezifischen Herausforderungen in der Wissenschaft adaptiert werden, manche nützlichen Instrumente waren neu zu entwickeln. Seit der ersten Auflage dieses Buches 2012 haben sich die Rahmenbedingungen weiter verändert, vor allem durch die Corona-Pandemie, die in der Folge gesetzten Maßnahmen und deren Auswirkungen auf das akademische Arbeiten. Und immer ist es auch erforderlich, die gewählten Methoden an die individuellen Situationen und Persönlichkeiten anzupassen.

Unser Ansatz ist ein ganzheitlicher, das heißt, wir gehen davon aus, dass ein Lebens- und Arbeitsstil in der Wissenschaft, der als ausschließliches Kriterium den hundertprozentigen Karriereerfolg kennt, nicht die einzige Möglichkeit ist und auch nicht die beste Option. Unsere Grundannahme ist, dass das Leben als ganzes gelingen kann – auch in der Wissenschaft.

Die Herausforderung besteht darin, dass sehr viele Faktoren das Zeitmanagement beeinflussen: die eigene Situation und Position, persönliche Werte und Verhaltenspräferenzen, das Privatleben uvm. Folglich müsste in solch einem Buch eigentlich alles dargelegt werden: von den spezifischen Herausforderungen im Leben eines Wissenschaftlers und einer Wissenschaftlerin, noch dazu unterschiedlich in den diversen Fächerkulturen, über den Einfluss individueller Faktoren, die sich aus der Lebenssituation, den äußeren Rahmenbedingungen, dem Arbeitsstil und der Persönlichkeitsstruktur ergeben, bis hin zu den neuesten technischen Möglichkeiten durch die Digitalisierung. Gerade in diesem Bereich ergeben sich allerdings jedes Jahr technische Neuerungen, die es zielführender erscheinen lassen, sich dazu anderswo Rat zu holen. In allen grundsätzlichen Fragen aber, welche die Reflexion des eigenen Lebens, der Ziele, die Kommunikation und Kooperation mit Anderen und die praktische Umsetzung bewährter Methoden betreffen, wird dieses Buch helfen.

Die Breite an Themen, die hier angesprochen werden, ist also gewollt – und doch begrenzt. Das erste Ziel ist, Verständnis für die Komplexität Ihrer besonderen Situation in der Wissenschaft, für die vielfältigen Einflussfaktoren (institutionelle oder äußere und individuelle, also innere) zu wecken. Daraus ergeben sich Fragen, welche nur Sie selbst beantworten können, was Ihnen wiederum hilft, aus dem reichhaltigen Angebot an professionellen Methoden und praktischen Ideen diejenigen auszuwählen, die Sie dann umsetzen. Sie sollten sie genügend lange ausprobieren, zu einem fixierten Zeitpunkt evaluieren, und dann an Ihre Erfahrungen anpassen. Unser Ziel ist, zu einer selbstkritischen Reflexion und Reorganisation zu führen, sodass Sie Ihre hohe Selbstverantwortung möglichst gut und erfolgreich wahrnehmen.

Alle in der Wissenschaft Tätigen können von diesem Buch profitieren: die erfahrene Professorin, welche soeben Dekanin wurde, ebenso wie der neu angestellte Assistent mit einem befristeten Teilzeitvertrag. Wer mit einer Qualifikationsarbeit ringt, verfügt noch über wenig Erfahrungen und wird von den Erläuterungen etwa zum Projektmanagement profitieren. Da für Magister-, Master- oder Diplomarbeiten Ähnliches gilt, dürfen Sie sich in diesem Fall auch angesprochen fühlen, wenn von „Dissertation“ die Rede ist.

Jüngere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen haben indessen den Vorteil, dass ihre Selbstorganisation noch wenig von dem in ihrer Organisation üblichen Stil geprägt ist. Denn jede Organisationskultur steckt an und übt einen Anpassungsdruck aus. Wenn Sie die relative Freiheit der Einstiegsphase nutzen, um Ihren eigenen Arbeitsstil zu entwickeln, der zu Ihren Zielen, Werten, Ihrer Persönlichkeit und Lebenssituation passt, legen Sie eine sehr gute Grundlage für Ihre gesamte wissenschaftliche Karriere.

Vor allem in den empirischen Wissenschaften und in der Medizin herrschen besondere Situationen, die Sie dazu herausfordern, die angebotenen Instrumente zu adaptieren.

Es geht in diesem Buch um reflektierte und praktische Lösungen, nicht um Jammern und Klagen über suboptimale Situationen. Zu fast jedem Thema könnte man eine hochschulpolitische Diskussion führen. Das sollte man auch – aber anderswo. Dieses Buch hilft dem Individuum, unter den derzeit gegebenen Bedingungen besser zurecht zu kommen und Erfolg zu haben.

Dahinter stehen reiche Erfahrungen aus vielen Trainings, Workshops und Einzelcoachings an Universitäten vor allem in Österreich sowie Erkenntnisse aus der Fachliteratur.

Alle können zudem weitere Hilfe durch die Angebote der Personalentwicklungen erfahren, die an den meisten Universitäten Trainings, Coaching und Mentoring-Programme anbieten.

Zur Orientierung im Buch

Die Hauptkapitel sind so konzipiert, dass sie auch einzeln gelesen werden können. Insoweit Informationen aus anderen Abschnitten zum Verständnis oder zur Weiterarbeit wichtig sind, wird jeweils darauf verwiesen. Wer primär an Methoden interessiert ist, kann mit Kapitel IV beginnen. Wer Unterstützung bei der Bewältigung eines wissenschaftlichen Aufgabenfeldes sucht, kann bei dem entsprechenden Fokus aus Kapitel VI einsteigen.

Die ersten beiden Kapitel behandeln die spezifischen Herausforderungen, vor denen wissenschaftlich Arbeitende stehen: zunächst die typischen äußeren Rahmenbedingungen in den akademischen Institutionen (Kap. I), dann die individuellen Einflussfaktoren, die Sie reflektieren sollten, damit Sie Kriterien haben, um für sich Methoden auszuwählen, zu adaptieren und zu personalisieren: Das Nachdenken über individuelle Verhaltenspräferenzen, deren Stärken und Schwächen (Kap. II.1) sowie über persönliche Werte und Rollen (Kap. II.2) wird entscheidende innere Determinanten zeigen. Hinzu kommen in Kapitel II.3 die zu berücksichtigenden Lebensumstände: gegenwärtige und für die Zukunft erhoffte Möglichkeiten der Karriere, des Einkommens sowie private Pläne und Wünsche. Eine Rollenanalyse und eine längerfristige Planung aller Lebensbereiche erlauben, die berufliche Zeitgestaltung in den Horizont des ganzen Lebens zu integrieren.

Zur Selbstorganisation gehört weiters ein sorgsamer und effektiver Umgang mit den eigenen Energien. Kapitel III hilft, vom Distress zum Eustress und zum Flow zu gelangen.

Das große Kapitel IV breitet den Inhalt des Werkzeugkoffers für Zeitmanagement aus, seine Unterkapitel bauen aufeinander auf. Wir empfehlen, sie in der gegebenen Reihenfolge durchzuarbeiten und ergänzend Kapitel V für eine bessere Selbstorganisation in Bezug auf Informationsmanagement, Arbeitsort und Ordnung am Arbeitsplatz zu lesen.

Kapitel VI wendet die Instrumente auf die wichtigsten wissenschaftlichen Aufgabenfelder an und ergänzt sie mit spezifischen Methoden, zusätzlichen Ideen und Hinweisen. Für ein tieferes Verständnis empfiehlt es sich, die Kapitel I und II hinzuzunehmen.

In den Literaturhinweisen finden Sie nicht nur weitere Hilfen, sondern auch die genauen bibliografischen Angaben zu den Zitaten und Verweisen, welche in Fußnoten nur mit Kurztiteln angeführt werden. Nur einmal erwähnte Texte werden allerdings bereits in der jeweiligen Anmerkung vollständig angeführt.

Am Anfang der Kapitel oder Unterkapitel finden Sie kursiv gesetzt einen Vorblick, worum es im Folgenden geht.

In solchen Kästen finden Sie viele praktische Tipps und Hinweise.

- In blauer Schrift gesetzte Fragen helfen Ihnen beim Auswählen der Methoden, welche für Ihre Situation geeignet sind. Wenn Sie die Fragen durcharbeiten, individualisieren Sie dadurch die Instrumente und passen sie an. Wir empfehlen sehr, dass Sie beim Lesen immer wieder innehalten und Ihre eigenen Erkenntnisse, Fragen und Schlussfolgerungen aufschreiben. Dafür sind auch am Ende des Buches ein paar leere Seiten vorgesehen.

Wir sind der Überzeugung, dass wissenschaftliche Arbeit ein schöner, spannender und erfüllender Beruf ist. Für seine spezifischen Herausforderungen hoffen wir, mit diesem Ratgeber und Arbeitsbuch auch Ihnen persönlich eine Hilfe zu geben. Viel Erfolg!

I. Spezifische Herausforderungen in der Wissenschaft – Institutionelle Faktoren

Worum es geht:

Jeder Beruf bringt typische Herausforderungen mit sich. Sie müssen berücksichtigt werden, um die allgemeinen Methoden des Zeitmanagements daran anzupassen. Im Vergleich mit anderen Berufen bietet die Arbeit in der Wissenschaft oft größere Freiheiten und Chancen,

die aber selbst neue Herausforderungen zur Folge haben. Mithilfe dieses Kapitels können Sie sich größere Klarheit darüber verschaffen, welche äußeren Faktoren Ihre Arbeit positiv und negativ, fördernd und fordernd bedingen. Schließlich werden erste Konsequenzen für das Zeitmanagement daraus gezogen, wie Wissenschaft normalerweise unter den typischen institutionellen Rahmenbedingungen funktioniert.

„Die Menschen sind doch ungerecht. Die Freiheiten, die sie haben, gebrauchen sie nicht, sondern fordern immer die, die sie nicht haben“.

Søren Kierkegaard: Entweder-Oder, Diapsalmata.

Freiheiten

Wissenschaftliche Arbeit erlaubt zumeist überdurchschnittlich große Freiheiten und mehr persönliche Gestaltungsspielräume – sowohl inhaltlich als auch von der Zeiteinteilung her. Das gilt für die Forschung und teilweise noch immer für die Lehre. Für manche war die Freiheit ein Motiv, um in die Wissenschaft zu gehen, und für manche ist sie ein Motiv, zu bleiben, obwohl sich ein Wechsel in ein Unternehmen oder in eine Karriere im öffentlichen Dienst (wie z.B. in einem Ministerium) anbieten würde.

Viele sind seit ihrer Studienzeit daran gewöhnt, ihren Tagesablauf weitgehend selbst zu bestimmen, viel daheim arbeiten zu können, auch unter der Woche Besorgungen, Arztbesuche oder anderes zu erledigen und dafür am Abend oder Wochenende zu arbeiten sowie in den vorlesungsfreien Monaten wenige Termine zu haben. Sie würden sich wohl häufig schwer tun mit einer Kernarbeitszeit von 9 bis 17 Uhr, mit Präsenzpflicht im Büro, den täglichen Arbeitswegen zu Stoßzeiten und dem Zählen eines jeden freien Tages. Da diese Freiheit in zeitlicher Hinsicht bedeutet, dass Tage, Wochen und Monate nur in geringem Ausmaß von außen strukturiert sind, dass wenig Kontrolle und Rückmeldungen über effektive Zeitnut-

zung erfolgen, erweist sie sich besonders für junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen oft als eine Falle. Wir kommen gleich auf die sehr hohen Ansprüche an die Selbstorganisation und Selbstverantwortung zu sprechen.

Im Bereich der Forschung ist teilweise noch eine große Freiheit bei der Themenwahl gegeben. In manchen Geisteswissenschaften geben die Betreuenden einer Abschlussarbeit wenig Hilfestellung beim Finden und Formulieren eines machbaren Forschungsthemas. Trotz der Bemühungen vieler Universitäten, die Doktoratsstudien besser zu strukturieren und die Betreuung zu professionalisieren, wird bereits in dieser Phase oft viel Zeit verloren. In naturwissenschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und medizinischen Fächern hingegen werden häufig mögliche und gewünschte Themen für Qualifikationsarbeiten und Dissertationen vorgegeben, besonders dann, wenn damit eine Finanzierung etwa durch Drittmittel verbunden ist. Professoren und Lehrstuhlinhaberinnen genießen dann wieder größere Freiheiten und bestimmen ihrerseits den Freiheitsspielraum für den wissenschaftlichen Nachwuchs mit.

Größere Forschungsprojekte, wozu selbstverständlich auch schon Dissertationen zählen, haben außerdem meist wenig an zeitlicher Binnenstruktur vorgegeben. Wo nicht in gut organisierten Teams gearbeitet wird, sondern überwiegend alleine, wo nicht begrenzte und verlässliche Zeiten im Labor vorgegeben sind, muss man sich den langen Zeitraum von mehreren Semestern oder Jahren selbst sinnvoll gliedern, sein Projekt in Teilschritte zerlegen und sich Teilziele mit Zieldaten festlegen sowie seine Wochenarbeitszeit einteilen. Termine für regelmäßige Rückmeldungen an Betreuende oder Kollegen kann man sich oft selbst vereinbaren und auch leicht verschieben, da diese selten verärgert sind über das Ausfallen einer Besprechung.

Im Bereich der Hochschullehre waltete früher eine große Freiheit schon bei den Inhalten von Vorlesungen und Seminaren, welche der Ordinarius (oder seltener die Ordinaria) souverän „ankündigte“. Das hat sich sehr geändert; besonders durch die Modularisierung und Vereinheitlichung von Studiengängen im Rahmen des Bologna-Prozesses sind die notwendigen Lehrinhalte in allen Semestern weitgehend vorgegeben. Selbst wenn durch die Ausweitung der Pflichtlehrveranstaltungen wenig Spielraum mehr für Spezialvorlesungen, neue oder alternative Seminare oder Übungen gegeben ist, kann man doch oft innerhalb des Instituts mit anderen Lehrenden tauschen oder aber schon gehaltene Lehrveranstaltungen wiederholen – möglicherweise mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen.

Aber immer noch bleibt eine große Gestaltungsfreiheit in Bezug auf die Methoden und Didaktik: Wie wird der Stoff gegliedert und auf das Se-

mester verteilt, an welchen Punkten wird in die Tiefe gegangen, und wo beginnt man sich mit einem Überblick, welche Beispiele, welche Literatur oder andere Lehrmittel werden ausgewählt, inwieweit werden Methoden des E-Learning, der Partner- oder Gruppenarbeit einbezogen, welchen Raum sollen Diskussionen einnehmen usw.

Diese ein hohes Maß an Selbstdisziplin erfordernden Freiheiten können inspirieren und motivieren, aber auch verunsichern. Teilweise werden sie von anderen Einflussfaktoren beeinträchtigt.

- **Wie frei bin ich derzeit in Bezug auf Forschung, Lehre und meine Zeiteinteilung?**
- **In welchen Bereichen fühle ich mich eher unfrei?**
- **Wie wichtig sind mir meine Freiheiten, welchen Preis sind sie mir wert?**

Herausforderungen

Spezifische Herausforderungen an wissenschaftlich Tätige folgen direkt aus den skizzierten Freiheiten. Eine erste Konsequenz ist, dass der Ertrag von Investitionen an Zeit und Energie im Einzelnen schwer abschätzbar ist und sich Fragen dieser Art stellen:

- **Welchen Unterschied wird es für den Lernerfolg der Studierenden machen, wenn ich diese Lehrveranstaltung gründlich überarbeite?**
- **Wie wichtig ist es, einen Aufsatz oder ein Paper zu einem für mich neuen Themengebiet zu veröffentlichen und somit breitere Kompetenz zu zeigen? Hat es einen Sinn, einen weiteren Beitrag zu verfassen zu einem Thema, über das ich bereits publizierte?**
- **Lohnt es sich, mich in ein Nebenthema meiner Dissertation einzuarbeiten, oder lenkt es mich eher vom Wesentlichen ab?**
- **Kann ich z.B. als Vertreterin des Mittelbaus an meiner Fakultät etwas bewirken, was in sinnvoller Proportion zum Zeitaufwand steht? Wie soll ich meine Forschung, Lehre und anderes Engagement gewichten?**

Der Erfolg von einzelnen Tätigkeiten sowohl in der Forschung als auch in der Lehre zeigt sich oft erst spät, vielleicht nach Jahren – während allgemein bekannt ist, dass die Zeitinvestition der wesentliche Erfolgsfaktor auch in der Wissenschaft ist. Daraus folgt, wie wichtig es ist, Kriterien für Prioritätsentscheidungen zu definieren und sich nicht durch das lange

Warten auf Zeichen des Erfolgs demotivieren zu lassen. Je weniger positive Rückmeldungen von außen kommen, je weniger wissenschaftliche Arbeit extern motiviert wird (wie durch überdurchschnittliche Gehälter), umso wichtiger wird es, einerseits seine intrinsische Motivation zu pflegen und andererseits dafür zu sorgen, dass regelmäßig Anreize von außen kommen.

- Was bedeutet für mich „Erfolg“ in Forschung, Lehre und administrativer Mitarbeit?
- Woran kann ich ihn jeweils messen?
- Wann und wie bekomme ich auch „unterwegs“ Rückmeldungen, dass ich auf einem guten Weg bin und Fortschritte mache? Wenn das durch betreuende und vorgesetzte Personen nicht oder zu wenig der Fall ist, gibt es andere Möglichkeiten (z.B. Schreib- oder Peergruppen), um mir Feedback zu holen?

Definieren Sie bei großen Projekten und Aufgaben Teilziele, die Sie zu vorbestimmten Terminen überprüfen, um sich auch Teilerfolge bewusst zu machen und zu feiern (siehe genauer Kapitel IV, besonders unter „Ziele“ und „Evaluation“)! Kommunizieren Sie Ihre Teilziele und Zieldaten, denn Commitments gegenüber anderen wirken stärker als nur sich selbst gegenüber.

Ein Hindernis ist oft, dass die Erwartungen und Qualitätsanforderungen anderer Personen nicht recht klar sind, sodass Sie nicht wissen, wann Ihre Leistung in Forschung oder Lehre als gut gelten kann. Viele, die an einer „master thesis“ oder Diplomarbeit schreiben, und so manche Dissertanten sind sich im Grunde unsicher, was die Kriterien für einen guten Text in ihrem Fall sind. Wo es keine Doktorandengruppe o.ä. gibt, sind kollegiale Rückmeldungen rar, oder man traut sich nicht, immer wieder darum zu bitten.

Was eine gute Vorlesung oder ein erfolgreiches Seminar ausmacht, ist etwas klarer, und mittlerweile wird den regelmäßigen Lehrevaluationen größeres Gewicht beigemessen. Das gibt eine Richtschnur. Dennoch bleibt die Frage, was jenseits von Idealvorstellungen Studierender oder jenseits Ihres eigenen Idealbildes als Hochschullehrerin oder Dozent die realistischen Zielmarken sind, die zum nötigen und möglichen Zeitaufwand für die Vorbereitung und Durchführung in solch einer vernünftigen Proportion stehen, dass Sie für Ihre anderen Aufgaben auch genügend Zeit und Energie haben.

Diese Fragen müssen Sie selbst beantworten – auch und gerade in dem

Fall, dass Sie zu viele oder gar widersprüchliche Erwartungen vermittelt bekommen. Soweit Sie sich durch mangelnde Rückmeldungen und Einschätzungen Ihrer Arbeit durch andere alleine gelassen fühlen, sollten Sie gezielt darum bitten und nicht voller Selbstzweifel im Dunkeln tapen.

Ein gewisses Maß an „trial and error“ scheint zur akademischen Freiheit zu gehören, und Neues auszuprobieren hat einen Wert: subjektiv, insoweit es Freude macht, und objektiv, da so Innovationen entstehen. Sehen Sie aber auch die Grenzen: Routineaufgaben können nach bewährten Mustern und Kriterien erledigt werden. Strapazieren Sie nicht Ihre Kreativität und Zeit in Bereichen, wo andere mit ihrer Erfahrung Ihre Arbeit erleichtern können.

Viele wissenschaftlich Tätige sehen in ihrem Beruf auch eine Berufung, insofern ihre Arbeit dem entspricht, was sie an Interessen und Begabungen mitbringen und was sie im Leben verwirklichen wollen. Dazu passt die relativ große Selbstbestimmung, deshalb wird auch akzeptiert, dass daheim, an Abenden und Wochenenden gearbeitet werden muss. Die Falle besteht aber darin, dass Beruf und Privatleben zu sehr ineinander übergreifen, dass kein lebensförderlicher Zeitrhythmus mehr aufrechterhalten wird und dass im Homeoffice keine Trennung von beidem mehr spürbar ist (nur mehr „office“, kein „home“ mehr). Wissenschaftlerinnen mit Kindern stehen hier unter besonderem Druck, aber auch Paare, wo beide an einer Hochschule tätig sind. Darunter leiden Lebensbeziehungen und Kinder sowie Freundschaften, Gesundheit und Rekreation. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben die Situation für viele Menschen verschärft.

- **Wie setze ich die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem?**
- **Spüre ich einen Unterschied zwischen meinen verschiedenen Rollen?**
- **Welche Rhythmen – vor allem täglich und wöchentlich – pflege ich?**

Bisher haben wir über Herausforderungen nachgedacht, die sich aus akademischen Freiheiten ergeben. Es gibt aber auch spezifische, mit diesem Beruf verbundene Schwierigkeiten und Zwänge, die den Freiheiten direkt entgegen gesetzt sind:

Theoretisch arbeiten Sie selbstbestimmt und selbstverantwortlich, aber praktisch sind Sie womöglich in ein Forschungsteam eingebunden, dessen Leitung Sie sich unterordnen müssen. Oder aber externe Faktoren diktiert Ihre Zeitplanung, wie z.B. Vegetationszyklen in der Biologie. Sie

haben das Verfassen Ihrer Dissertation als Hauptaufgabe, wenn Sie eine Qualifizierungsstelle innehaben, aber Ihr Betreuer und Erstgutachter ist gleichzeitig Ihr Vorgesetzter am Institut und beansprucht Ihr Zeitbudget zu stark durch seine Forderungen nach Mit- und Zuarbeit bei vielen anderen Aufgaben (genannt „Assistenten verheizen“). Solche Doppelbindungen können fatal sein, wenn Sie befürchten, durch „Nein“-Sagen in Ungnade zu fallen und schlechter bewertet zu werden. Die Unfreiheit drückt sich auch in der Sprache aus: Man kann strenggenommen weder promovieren noch sich selbst promovieren, sondern nur promoviert werden. Überhaupt wird durch Hierarchien, offizielle und inoffizielle, viel an Freiheit in Frage gestellt.

Damit hängt eine Spannung zwischen verschiedenen Rollen zusammen: Gegenüber Studierenden und als Mitglied der internationalen Scientific Community ist es nötig, selbständig, sicher und selbstbewusst aufzutreten – aber strukturell und rechtlich wird man häufig als abhängig und unselbständig behandelt, muss sich mitunter ständig beweisen.¹ Auch wer diese Phase hinter sich hat, braucht zusätzliche Kompetenzen und rechtliches Wissen vor allem für Verhandlungen. Das zu erwerben kostet Zeit, und die Notwendigkeit dieses Kampfes kann belasten.

Jüngere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase haben oft schon darum weniger Freiheit, weil sie zum Broterwerb anderen Tätigkeiten nachgehen müssen. Vor allem Mediziner haben innerhalb ihres Aufgabenfeldes mehrere „Jobs“ in Forschung und Lehre, Klinik und Mitarbeit oder Vertretung in einer Praxis.

In einem sehr kompetitiven Umfeld, wo die eigenen Projekte und Ergebnisse ständigen Evaluationen und Gutachten unterzogen werden müssen, kann die Karriere als eine Einbahnstraße mit lauter Stoppschildern empfunden werden. Wenden kann man nicht mehr, aber an jeder Kreuzung besteht die Gefahr, einen befristeten Vertrag nicht verlängert zu bekommen und letztendlich die Laufbahn verlassen zu müssen. Die vielen Zeitverträge ohne Aussicht auf Verbeamtung oder Pragmatisierung (was in Österreich generell abgeschafft wurde) haben zu einem wissenschaftlichen „Prekariat“ geführt.² Die Freiheit besteht dann darin, vielleicht

¹ Die gegenwärtige Struktur in Hochschulen wird teilweise als „präsidialer Feudalismus“, teilweise als Übergang zum „individuumszentrierten Verhandlungsdschungel“ charakterisiert: Christian Scholz und Volker Stein: Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten; in: *Forschung und Lehre* (Januar 2011), 26–28.

² 98% der hauptberuflichen wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten an deutschen Hochschulen unter 35 Jahren (ohne Professoren) haben befristete Verträge, zwischen 35 und 45 Jahren sind es immer noch 77% (gesamt 92%, seit

nach wenigen Jahren Laufzeit ganz „freigesetzt“ zu werden. Diejenigen, die es endlich auf eine Professur schaffen, erreichen das im Durchschnitt mit etwa 40 Jahren³ – die Etablierungsphase ist also extrem lang. Wo sich Unsicherheit über die berufliche Zukunft breitmacht, kommt der Motivationsmotor schnell ins Stottern. Schließlich steht der grundsätzlichen Selbstbestimmung, was wann geschrieben und publiziert wird, ein weicher, aber ständiger Zeitdruck entgegen: das Motto „publish or perish“, dem sich de facto niemand entziehen kann. Termine für die Abgabe von schriftlichen Ausarbeitungen von Vorträgen oder von Beiträgen zu Sammelbänden und Zeitschriften sowie von Rezensionen liegen oft mehr als ein Jahr in der Zukunft. Das verführt dazu, leichtfertig und ohne genaue Planung Zusagen zu machen, die dann, wenn der Termin naht, Stress verursachen.

Listen Sie auf, welche institutionellen und äußeren Faktoren Ihre Freiheit einschränken! Fremdbestimmung durch Teamarbeit, Doppelbindungen, Gleichzeitigkeit mehrerer Jobs, Druck durch ständige Evaluationen, Zeitverträge, gefühlter Publikationszwang ...

Konsequenzen

Die akademischen Freiheiten, ihre inneren Problematiken sowie die skizzierten typischen Zwänge haben alle zur Folge, dass Ihre Selbstverantwortung enorm gefordert ist – vielleicht mehr als in jedem anderen Beruf. Sie

2010 kaum verändert). Ein Arbeitsvertrag von Promovierenden dauert durchschnittlich 22 Monate, von Post-docs 28 Monate. Etwa ein Drittel des Nachwuchses ist teilzeitangestellt; siehe Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021 (www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf, 19.7.2022), 108. Der Mittelbau, die vielen Lehrbeauftragten und Privatdozenten, also Habilitierte mit Lehrpflichten, erbringen indessen einen großen Teil der Gesamtlehre, siehe <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/neuigkeiten/professorinnen-und-professoren-in-der-minderheit/> (19.7.2022).

³ Siehe die Details für 2018 im *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021*, 196. Die Evaluation des deutschen Wissenschaftszeitvertragsgesetzes durch das HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) und die Interval GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom 20. Mai 2022 ergab, dass 81% der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befristet beschäftigt sind und dass etwa ein Drittel der neuen Arbeitsverträge über maximal 12 Monate laufen, siehe <https://medien.his-he.de/pressemitteilungen/detail/evaluation-des-wissenschaftszeitvertragsgesetzes-positive-veraenderungen-der-vertragslaufzeiten-erkennbar> (19.7.2022).

können und müssen Projekte auswählen, entwickeln und strukturieren, Qualitätsmaßstäbe definieren, Prioritäten setzen und all das mit sehr viel Ausdauer und Disziplin sowie oft mit wenig Unterstützung umsetzen. Der Planungshorizont umfasst mehrere Jahre, während derer Sie Ihre intrinsische Antriebskraft nicht verlieren dürfen.

In der Motivation werden drei Ebenen unterschieden: Die Notwendigkeit, zu überleben und die dazu nötigen Mittel zu beschaffen, bildet die basale Ebene. Wo diese Grundlage brüchig ist, kann Verzweiflung aufkommen.

Die zweite Ebene, nämlich äußere Motivation durch Bestrafungen und Belohnungen, oder in milderer Form Kritik und Lob oder Anerkennung, ist alleine und auf Dauer auch nicht ausreichend für das Durchstehen der langen Qualifizierungsphase. Schließlich ist man hierbei von anderen abhängig, von ihrem Wohlwollen, ihrer Akzeptanz und Fairness.

Die höchste Stufe ist die Selbstmotivation durch das Erfahren von Kompetenz, Können und Wissen, von Autonomie und von Sinn im eigenen Tun.⁴ Bei diesen drei Faktoren schneidet wissenschaftliche Tätigkeit an sich recht gut ab: Sie basiert ja auf Wissen und dessen Anwendung; zudem erlaubt sie trotz aller institutionellen und weichen Zwänge ein überdurchschnittliches Maß an Selbstbestimmung. Allerdings garantiert der Motivationsfaktor Autonomie noch nicht, dass ein angemessener, stabiler und entwicklungsfähiger Platz im System erreicht wird. Was den dritten, intrinsischen Faktor angeht, wird Wissenschaft jenseits von Master, Diplom oder Magister ohnehin von den Menschen als Beruf erwählt, die darin einen Sinn erkennen, der über unmittelbare Nützlichkeit hinausgeht – sei es klassisch gesprochen das Finden von Wahrheit, das Aufzeigen von Schönheit oder das Befördern von Gutem.

- Was hat mich ursprünglich motiviert, eine wissenschaftliche Tätigkeit zu wählen?
- Was motiviert mich heute, dabei zu bleiben?
- Was kann ich tun, um meine intrinsische Motivation zu stärken?

Sicherlich sind Ihnen beim Nachdenken darüber, welche Faktoren Ihre persönliche Situation mit konditionieren, Ideen oder Forderungen zur Verbesserung der äußeren Bedingungen in den Sinn gekommen. Diese sind wichtig, und Sie sollten mit anderen zusammen dafür kämpfen. Allerdings

⁴ Im Englischen „mastery“, „autonomy“ und „meaning“; vgl. Daniel H. Pink: Drive. Dahinter stehen ältere Konzepte beispielsweise von Alfred Adler und Viktor Frankl.

werden Sie das nur dann tun können, wenn Sie Ihre eigenen wissenschaftlichen Projekte und Aufgaben mit gutem Zeitmanagement bewältigen. Da es in deutschsprachigen Universitäten nur wenige akademische Administratoren gibt, die grundsätzlich keine Forschungs- und Lehrpflichten hätten, hängt die Möglichkeit, das System zu verbessern, davon ab, durch eigene Forschung und Lehre im System zu bleiben und sich auch fachlich Reputation zu erwerben. Nur wenn Sie selbst unter den gegebenen Bedingungen einigermaßen erfolgreich sind, ohne dabei zu zynisch zu werden, also in einer psychisch gesunden und lebenswerten Weise fortkommen, können Sie längerfristig an deren Verbesserung mitarbeiten.

Darum setzt unser Buch bei Ihnen als Individuum an, um zunächst Ihre Selbstorganisation in der Wissenschaft zu optimieren. Dabei nehmen wir Ihr ganzes Leben in den Blick, um nachhaltig lebbare Methoden, Gewohnheiten und Rhythmen zu entwickeln, die zu Ihrer persönlichen Situation passen. Sich auf Kosten anderer wichtiger Lebensbereiche und -ziele im Beruf zu Höchstleistungen zu motivieren, funktioniert nur punktuell und selten auf Dauer – in der Wissenschaft noch weniger als in der Industrie, wo monetäre und andere Anreize stärker und häufiger wirksam sind.

Das hat Konsequenzen im Großen, im Kleinen und speziell im Bereich der Forschung.

1. Im Blick auf Ihr ganzes Leben auch in seiner zeitlichen Erstreckung sind Sie selbst verantwortlich für Ihre Karriere- und Lebensplanung. Es ist bekanntlich längst nicht mehr so, dass spätestens nach einer guten Promotion eine Assistentenstelle zu erwarten ist, auf der man bis zur Habilitation und/oder Verbeamtung bleiben kann, während der Ordinarius die moralische Verpflichtung spürt, seine „Schüler“ irgendwo „unterzubringen“. Es ist natürlich auch nicht mehr so wie für Immanuel Kant gegen Ende des 18. Jahrhunderts, dass zehn Jahre ohne Publikationen akzeptabel erschienen, während derer ein „Opus magnum“ wie die „Kritik der reinen Vernunft“ erarbeitet werden konnte. Sie müssen wissen, bis wann Sie welche Karriereschritte gehen und was Sie tun wollen, wenn sich die Laufbahn an einem bestimmten Punkt als eine Sackgasse erweist. Das heißt, Sie sollten sich frühzeitig über berufliche Alternativen und deren Vorbereitung Gedanken machen. Sie müssen sich bewusst sein, welchen Preis Sie für die prekäre Freiheit eines Lebens für die Wissenschaft zu bezahlen bereit sind. (Siehe zu diesen großen Fragen besonders das Kapitel II.3.)

Vor allem in der Promotionsphase verfolgen viele knapp Dreißigjährige die Strategie, erst einmal ihr Doktorat zu erwerben, und dann weiter zu sehen, ob sich irgendwelche Türen öffnen. Das hat einen hohen Preis: Das

Risiko, sich im vierten Lebensjahrzehnt oder zur Lebensmitte ganz neu orientieren zu müssen, während man auf dem Arbeitsmarkt schon als überqualifiziert, zu spezialisiert oder schlicht als zu alt gilt.

Solange Sie nicht hinreichend sicher sind, dass Ihre wissenschaftliche Karriere klappen wird: Entwickeln Sie mindestens einen alternativen Lebensentwurf, am besten auch im Gespräch mit einer Vertrauensperson oder einem Coach. Das ermöglicht Ihnen, frühzeitig Vorsorge zu treffen durch zusätzliche andere Qualifikationen und Netzwerke, und verhindert, dass Sie später das Gefühl bekommen, Ihr Leben in eine Sackgasse gefahren zu haben.

2. Diese Lebens- und Karriereplanung gehört nicht nur zum Zeitmanagement im großen Horizont, sondern hat über die Motivation Einfluss auf die Zeitgestaltung und -nutzung auch im Kleinen und Alltäglichen.

In den Planungshorizonten von Monat, Woche und Tag dürfen Sie Ihre langfristigen Ziele und Alternativszenarien nicht aus dem Blick verlieren. Wer sich vom jeweils Andrängenden treiben lässt, agiert nicht mehr selbstbestimmt. Denken und planen Sie von oben nach unten: vom Wichtigsten zum Dringlichen, von den Werten zu den Terminen, von den großen Projekten zu den kleinen Aufgaben. Schaffen Sie in Ihrem Zeitmanagement Raum und regelmäßige Zeitblöcke für das Reflektieren und Planen selbst sowie zuerst für die größeren und langfristigen Ziele. Ein gegebener Raum für Selbstbestimmung wird nur dadurch erweitert, dass er auch genutzt wird.

Soweit Sie selbst über Ihre Zeit verfügen können, passen Sie die Zeiteinteilung auch an Ihre individuellen Ziele und Werte, an Ihren persönlichen Verhaltensstil und an Ihre Lebenssituation an (siehe Kapitel II). Selbstverständlich ist dabei die spezifische Wissenschaftskultur in Ihrem Fach und an Ihrem Institut ebenfalls zu berücksichtigen.

- **Wie hohe Umsetzungschancen traue ich meiner eigenen Planung und Selbstbestimmung zu? Bin ich vielleicht bereits in einer Opfer-Mentalität gefangen und lasse mich vom Wissenschaftsbetrieb treiben?**
- **Kann ich die Frage beantworten, was ich tun würde, wenn der nächste Karriereschritt misslingen sollte? Und was tue ich heute schon für diese Eventualität?**
- **Setze ich meine großen Ziele auch in den kleineren Planungshorizonten um?**

3. Die Planung von Forschungsarbeiten erfordert, Grundregeln des Projektmanagements zu kennen und anzuwenden. Vor allem bei Teamwork, aber auch in der Alleinverantwortung für ein Forschungsprojekt gilt es, von der Sache her, also objektiv sich ergebende Phasen in ihrer logischen Abfolge zu identifizieren und zu planen. Wo kein Forschungsexposé und Zeitplan vorzulegen waren, um etwa eine Förderung zu erhalten, sollten Sie sich das dennoch in professioneller Form erarbeiten (siehe Kapitel VI.1). Wenn Sie die einzelnen Phasen und Teilziele Ihrer Projektplanung mit Zieldaten versehen und das in die chronologische Planung in Kalenderform integrieren, berücksichtigen Sie auch die Erfordernisse Ihrer subjektiven Lebenslage und „private“ Lebensziele wie außerwissenschaftliche Qualifikationen, Partnerschaft und Familie, andere Interessen und Tätigkeiten, welche für Sie Sinn stiften, Rekreation und Motivation bereitstellen. Wie das geht, erfahren Sie in diesem Buch vor allem ab Kapitel II.3.

II. Spezifische Herausforderungen – Individuelle Bedingungen

Worum es geht:

Die spezifischen Herausforderungen in der Wissenschaft ergeben sich nicht nur aus institutionellen Rahmenbedingungen, sondern vor allem aus individuellen Faktoren. Auch diese müssen in Rechnung gestellt werden, damit einzelne Methoden der Selbstorganisation nachhaltige Verbesserungen bewirken können. Dazu gehören Selbsterkenntnis in Bezug auf individuelle Verhaltenspräferenzen, ein Bewusstsein der eigenen Werte und Klarheit über dadurch bestimmte Rollenbilder, sowie die Berücksichtigung des ganzen Lebenshorizonts, innerhalb dessen alle großen Lebensziele zu integrieren sind.

„Wir haben nicht zu wenig Zeit, aber wir haben zu viel davon verschwendet. Auch zur Vollbringung der größten Dinge ist das Leben lang genug, wenn es nur gut angewendet wird.“

Seneca: Von der Kürze des Lebens I,3

1 Selbsterkenntnis: Individueller Verhaltensstil

Worum es geht:

So unterschiedlich wie die spezifischen Herausforderungen an wissenschaftlich Tätige aufgrund ihres Fachs, ihrer Stelle und Position, so verschieden wie ihre Lebenssituationen, Ziele und Werte sind auch ihre persönlichen Charakterzüge, Verhaltensstile und Arbeitsweisen mitsamt individuellen Stärken und Schwächen. Darauf ist einzugehen, damit Sie diejenigen Methoden auswählen und umsetzen können, die eine nachhaltige Verbesserung der Selbstorganisation bewirken. Denn die persönlichen Verhaltenspräferenzen haben erheblichen Einfluss auf das Zeitmanagement.

Individualität und Zeitgestaltung

Jeder Mensch ist einzigartig, ist ein Individuum im emphatischen Sinn. Das betrifft alle Ebenen: die biologische (vgl. Fingerabdruck oder genetische Ausstattung), die kognitive (Intelligenzprofil¹), die ethische im Sinn

¹ Wir gehen davon aus, dass die menschliche Intelligenz sich aus vielfältigen Fähigkeiten des Auffassens, Behaltens, der Bewertung und Verarbeitung zusammensetzt, bezogen auf unterschiedliche Denkinhalte wie semantische, symbolische,

des in Werten und Zielen ausgeprägten Ethos, die geschichtliche, kulturelle und gesellschaftliche Lebenssituation mit ihren Einflüssen, aber auch den Verhaltensstil. Selbstverständlich hängt das alles miteinander zusammen und bedingt sich gegenseitig mehr oder weniger. Vieles davon beeinflusst die persönliche Zeitgestaltung, etwa die Tagesleistungskurve, der Energiehaushalt, der Denkstil, die Reihenfolge der zu verwirklichenden Werte, Traditionen und sozialer Status sowie vor allem der Charakter.

Manche springen frühmorgens voller Energie aus dem Bett, andere sind erst am späten Vormittag ganz einsatzbereit, dafür aber auch spät abends noch wach. Die einen sind in der Lage, sich leicht zwei Stunden lang auf eine Sache zu konzentrieren, während die anderen öfters zwischen verschiedenen Tätigkeiten wechseln.

Manchen helfen große Tabellen und detaillierte Pläne beim Zeitmanagement, andere werden davon in Schrecken versetzt und kleben sich lieber Erinnerungszettel mit kleinen Bildchen oder Symbolen auf den Computer und die Schreibtischplatte oder an die Türe. Die einen haben immer ein offenes Ohr für ihre Mitmenschen, weil sie für sie da sein wollen, während die anderen begrenzte Sprechstunden einführen und ansonsten die Bürotüre schließen und das Telefon abstellen. Die eine analysiert und entscheidet schnell, der andere hält das für schlampig und besteht auf einer gründlichen Diskussion aller relevanten Gesichtspunkte.

Viele Zeitmanagement-Ratgeber und Trainings nehmen auf die Individualität wenig Rücksicht und können es auch schwer, da es objektiv schwierig ist, in einem Buch, dessen Leser und Leserinnen unbekannt sind, oder in einem kurzen Seminar allen möglichen Stilen gerecht zu werden und individuell treffsichere Hilfen anzubieten. Sie beschränken sich notgedrungen auf allgemeine Regeln und Standardtipps und überlassen deren Auswahl und Adaptierung ganz der Leserin oder dem Trainings Teilnehmer. Je mehr aber ein Beruf von der Persönlichkeit dessen, der ihn ausübt, geformt wird, je gestaltungsoffener er ist, umso wichtiger ist es, der Individualität Rechnung zu tragen.

Wie kann man diesem Ziel etwas näher kommen? Eine Möglichkeit ist die Typisierung, also eine Ebene zwischen der Individualität im strengen Sinn und dem Allgemeinen, das für alle gelten soll, zu nutzen. Auf dieser

bildliche. Auch hier gibt es ein individuelles Profil, und in Grenzen lässt es sich auch durch Training verändern. Die individuelle Intelligenz hat aber mehr mit dem „Was“ der Studien- und Berufswahl zu tun (ein mathematisch Hochbegabter wird eher Physik wählen, eine sprachlich Hochbegabte eher Literaturwissenschaft), während unser Thema das „Wie“ betrifft, bei denen die Verhaltensdispositionen viel wichtiger sind.

Basis können dem Einzelnen Hilfen angeboten werden, sich selbst einzuschätzen und konkreter weiterzuarbeiten an der Anpassung der Zeitmanagement-Instrumente und Strategien an sein oder ihr persönliches Verhalten.

Nicht nur der Beruf an sich, sondern auch die Selbstorganisation, also nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“ muss, so gut es geht, zur individuellen Persönlichkeit passen. Wo das auf Dauer nicht zusammenstimmt, wird es sehr anstrengend, hohe Leistungen zu erbringen. Umgekehrt winkt Erfolg dort, wo jemand sein Umfeld und seine Routinen so organisiert hat, dass die persönlichen Stärken genutzt werden und die Schwächen nicht zu sehr bremsen. Noch besser ist es, von der individuellen Selbsterkenntnis bis zu einer Selbstentwicklung zu kommen, sodass die eigene Person in ihrem ganzen Potenzial ausgeschöpft wird, um den verschiedenen situativen Anforderungen besser zu entsprechen. Es geht also um eine wechselseitige Anpassung von Umfeld und Verhalten, die wir alle intuitiv ständig leisten, die aber bewusst verbessert werden kann, um Reibungsverluste, die bis zu Blockaden gehen können, zu vermeiden. Wer eine hohe Fähigkeit zu einer solchen Übereinstimmung erreicht hat, bemerkt das durch schnelleres und effektiveres Arbeiten, höhere Zufriedenheit und Ausgeglichenheit und im Normalfall mehr Erfolg. Von solchen Menschen wird oft gesagt, sie seien „ganz sie selbst“ bei dem, was sie tun – ob es nun die stille und einsame Arbeit am Schreibtisch ist oder die begeisternde Vorlesung, effektives Führungshandeln oder wertvolle kollegiale Mitarbeit im Forschungsteam.

Warum geht eine Dozentin gerne in mündliche Prüfungen und genießt es, die Studierenden bei der Gelegenheit ein Stück weit persönlich kennenzulernen, hat auch nichts dagegen, dabei die Zeit zu überziehen, während ein anderer lieber Multiple-Choice-Tests entwickelt und einsetzt, weil sie eine standardisierte und rasche Benotung ermöglichen?² Warum ergreift ein Institutsvorstand sofort eine sich bietende Gelegenheit, ein großes drittmittelfinanziertes Forschungsprojekt zu beantragen, und setzt die dafür nötigen Schritte auch gegen Widerstände durch, während eine Kollegin sehr lange überlegt und am Ende mehr Bedenken und Gegenargumente ausformuliert hat als Konzepte? Warum scheint eine Professorin dankbar zu sein für persönliche Gespräche, nach denen sie sich rasch und inspiriert wieder ihrer Arbeit widmet, während ein anderer sich durch jeden Besucher aus der Konzentration herausgerissen und gestört fühlt?

² Hier geht es um persönliche Präferenzen, nicht um die Frage, in welchen Fächern und Lehrveranstaltungen Multiple-Choice-Tests sinnvoll oder gar verpflichtend sind.