

Zeitmanagement für Doktoranden

Jens Blauert

Institut für Kommunikationsakustik, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum, Email: jens.blauert@rub.de

Zusammenfassung

Doktoranden haben die Aufgabe, innerhalb eines begrenzten Zeitraumes von wenigen Jahren ein klar definiertes Ziel zu erreichen – die Promotion. Hierzu ist ein beachtliches Maß an Selbstorganisation erforderlich. In diesem Beitrag wird darüber berichtet, wie über 50 erfolgreiche Doktorandinnen und Doktoranden des Verfassers diese Aufgabe bewältigt haben. Die verwendeten Methoden lehnen sich an solche an, wie sie auch von Fachberatern für Zeitmanagement empfohlen und gelehrt werden. Hierzu gehört die fachgerechte Aufstellung von Zieldefinitionen und daraus abgeleitete, nach Prioritäten geordneten Arbeits- und Zeitpläne. Auf die Probleme einer zu stark einengenden Planung sowie auf die schlechte Angewohnheit des Zögerns und Aufschiebens wird hingewiesen und Methoden zu deren Vermeidung werden mitgeteilt. Konsequenzen für eine effektive Betreuung von Doktorarbeiten werden diskutiert.

Einleitung

Doktorandinnen und Doktoranden (alle folgenden Ausführungen gelten für beide) stehen in der Regel unter großem Erfolgsdruck. Die erfolgreichen unter ihnen lernen jedoch, diesen Druck Frucht bringend zu nutzen. Dem betreuenden Hochschullehrer obliegt es, diese Entwicklung zu systematisieren und abzusichern. Hierbei kann er u.a. auf Methoden zurückgreifen, die aus dem professionellen Zeitmanagement bekannt sind. Diese betreffen zum Beispiel:

- Die persönliche Zielplanung
- Das Setzen von Prioritäten
- Die Erstellung von geordneten Merklisten
- Die detaillierte Erstellung von Arbeitsplänen
- Die effektive Ablaufplanung mit Zeitangaben

Weiterhin stehen Methoden zur Ausführungskontrolle (z.B. Tätigkeitstagebücher) und zur Überwindung von ungewolltem Zögern und Aufschieben (engl. procrastination) zur Verfügung.

Grundlage für deren Akzeptanz ist, dass die Kandidatinnen erfahren, dass diese Methoden nicht dazu dienen, sie planerischen Zwängen zu unterwerfen. Ziel ist vielmehr, dass sie lernen, ihre Zeit in einer Weise einzuteilen und zu nutzen, die sie persönlich als sinnvoll und Ziel führend erleben. Hierdurch kann Überbelastung abgebaut, und die Effektivität verbessert werden, so dass die gesetzten Ziele leichter und sicherer erreicht werden.

In Folgenden wird nun dargestellt, wie die Doktorandinnen an diese Methoden des Zeitmanagements herangeführt wurden, so dass sie diese schließlich freiwillig und selbständig anwendeten. Dies geschah in mehreren Schritten in jeweils sechsmonatigem Abstand wie folgt:

Schritt 1 (0 Monate)

Im Zusammenhang mit dem Einstellungsverfahren wurde in persönlichen Gesprächen versucht, heraus zu finden, wo die besonderen Interessen und Fähigkeiten der Kandidatinnen lagen. Hierbei wurde auch die persönliche Situation - inkl. finanzieller Förderungsbedingungen – erörtert.

Danach fand eine (zunächst vorläufige) Zuordnung zu einer der vier Forschungsgruppen des Institutes statt und es wurden folgende Anweisungen gegeben:

- Passe dich in die Gruppe ein, lerne die Grundlagen deren Forschungsgegenstandes, lies viel, treffe Kollegen, die auf dem gleichen oder ähnlichem Gebiet arbeiten und tausche dich mit ihnen aus.
- Mache „Brainstorming“, schreibe alle aufkommenden Ideen auf (führe dazu ein Laborbuch) und überlege, was du selber gerne erforschen/bearbeiten möchtest.

Es wurde deutlich gemacht, dass die Themenwahl innerhalb des Arbeitspektrums der Gruppe weitgehend frei – und Aufgabe der Kandidatin – war. Auch ein Gruppenwechsel war denkbar, wurde aber nie vollzogen. Maßstab war die wissenschaftliche Relevanz des Themas. Wenn eine eine Nobel-Preis Idee gehabt hätte, hätte sie diese in jedem Fall bearbeiten könne, auch außerhalb der bestehenden Gruppen.

Schritt 2 (6 Monate)

Nach sechs Monaten wurde bereits ein grobes Konzept der Forschungsideen und –ziele für die nächsten drei Jahre erwartet. Dieses wurde niedergeschrieben und dem Betreuer und den anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern ausführlich vorgetragen. Es schloss sich in der Regel eine lebhaft, durchaus aggressive, aber konstruktive Diskussion an, in der die Ideen und Ziele im Detail evaluiert wurden.

Es wurde darauf hingewiesen, dass die Ziele von der Kandidatin selbst so gesetzt sein müssen, dass sie sich damit identifiziert – also nicht etwa Ziele, die vom Betreuer, von den Eltern oder dem Partner suggeriert werden.

Anschließend wurde die vortragende Kandidatin aufgefordert, einen hierarchische Liste ihrer Ziele für die nächsten sechs Monate aufzustellen und schriftlich nieder zu legen. Die Ziele sollten relevant, spezifisch, messbar, erreichbar und zeitgebunden sein. Die schriftliche Formulierung beschrieb dabei jeweils den Zustand nach Erreichen des Ziels, z.B.: „März 07 → DAGA-Vortrag gehalten“.

Die Liste der Ziele wurde anschließend von Kandidatin und Betreuer unterzeichnet (6-Monats-Plan). Hiermit sollte einen gewisse Selbstverpflichtung unterstützt werden. Der Sechs-Monatsplan diente aber nicht etwa zur Kontrolle durch den Betreuer – also als Disziplinierungsinstrument – und er konnte jeder Zeit in Absprache mit ihm modifiziert werden.

Schritt 3 (12 Monate)

Nach weiteren sechs Monaten, nachdem die Ziele im wesentlich klar waren, wurde nun erwartet, dass eine Liste der zu erledigenden Aufgaben zur Erreichung dieser Ziele vorgelegt wurde. Hierbei waren die einzelnen Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit in einer Rangfolge zu ordnen. Hierzu wurden Methoden angegeben.

Es wurde ausführlich diskutiert, dass dringende Aufgaben nicht notwendigerweise wichtig sind. Daraus abgeleitet, wurden Regeln für mögliche Delegation und ggf. Stornierung von Einzelaufgaben. Ergebnis war (zusätzlich zu der Liste der Ziele) eine nach Prioritäten geordnete To-Do-Liste für die kommenden sechs Monate, die der Kandidatin als Hilfsmittel dazu diente, die wichtigsten Aufgabe bevorzugt anzupacken und sich nicht an Nebendingen zu verzetteln. Den Kandidatinnen wurde angeraten, sich jederzeit darüber klar zu sein, welches die wichtigsten (zwei bis drei) Ergebnisse ihrer Arbeit sein sollten – die sog. „Knüller“. Hieran war die To-Do-Liste vornehmlich auszurichten.

Der so erstellte, erweiterte Sechs-Monats-Plan wurde wiederum schriftlich nieder gelegt und abgezeichnet.

Schritt 4 (18 Monate) – und folgende

Zu diesem Berichtzeitpunkt hatte die Kandidatin die Erstellung von sinnvollen Ziellisten und von nach Prioritäten geordneten To-Do-Listen – und deren laufende Überprüfung und Aktualisierung – hinreichend eingeübt. Außerdem befand man sich schon mitten in der Gesamtzeitspanne, die für die komplette Doktorarbeit geplant war. Es wurde nun immer wichtiger, nicht nur die Prioritäten zu ermitteln, sondern auch die Arbeitsabläufe im Einzelnen zu planen.

Es war also abzuschätzen, welche Zeiträume für die Doktorarbeit insgesamt noch zu Verfügung standen und wie diese auf die verbleibenden Einzelaufgaben aufzuteilen waren. Hierbei kam es natürlich darauf an, die zur Verfügung stehende Zeit möglichst effektiv zu nutzen. Die einzelnen Arbeitsschritte waren also zeitlich abzuschätzen und der Gesamttablauf zeitlich durch zu planen. Kritische Teilaufgabe waren zu identifizieren und zeitlich sinnvoll einzuordnen. Aufgaben die parallel erledigt werden konnten, wurden zusammengefasst. Prüfbare Fortschritts- und Fertigstellungszeitpunkte (milestones, deadlines) wurden festgesetzt.

Methoden des professionellen Zeitmanagement, die hierfür hilfreich waren, wurden diskutiert. Zum Teil wurden Methoden des Projektmanagements übernommen, wie sie z.B. bei europäischen Verbundprojekten verwendet werden. Es wurde geraten, nicht mehr als 60% der regulären Arbeitszeit fest zu verplanen, um Raum für Unvorhergesehenes und für Kreativität frei zu erhalten (Stichwort *Serendipity*).

Vom Betreuer wurde zu diesem Zeitpunkt angefordert, dass die Kandidatin einen voll durchgeplanten Zeit- und Ablaufplan vorlegt. Weiterhin war eine Liste der benötigten Ressourcen vorzulegen (Literatur, Hilfskräfte, Geräte, Material). Die Kandidatin wurde dabei angehalten, sich ständig der potentiellen „Knüller“ des Projektes bewusst zu sein und ggf. notwendige Änderungen der Planung jeder Zeit offen zu diskutieren. In der Tat kam es häufiger zu erheblichen Plan-

änderungen – auch grundsätzlichen. Der Sechs-Monats-Plan war zu diesem Zeitpunkt schon ein sehr professioneller Aktions- und Ablaufplan. Er wurde in der Folge im Sechs-Monats-Rhythmus bis zum Abschluss des Projektes überprüft und angepasst, wobei jedes Mal wieder eine gemeinsame, ausführliche Diskussion mit dem Betreuer und den wissenschaftlichen Mitarbeitern stattfand.

Kontrollmethoden

Die Qualität von Zeitmanagement hängt nicht nur von der Qualität der Planung, sondern insbesondere auch von der Qualität der Durchführung ab. Zwei Mängel der Arbeitstechnik werden in diesem Zusammenhang häufig erwähnt:

- Ungewolltes „Vertrödeln“ von Zeit durch häufige Störungen und Nichtbeachtung biologischer Rhythmen
- Ungewolltes Zögern und Aufschieben des Beginns von geplanten Arbeitsschritten

Zur Überwindung beider (und weitere) Qualitätshemmnisse bietet das professionelle Zeitmanagement Techniken an, z.B. Tätigkeitstagebücher und Methoden zur geschickten Unterteilung von großen Arbeitspaketen. Rückblickend ist festzustellen, dass man auf die Vermittlung solcher Techniken mehr Mühe hätte verwenden sollen.

Schlussbemerkungen

Geschickte Zeiteinteilung beinhaltet vor allem, dass man sich auf das Wichtige konzentriert. Da Wichtigkeit aber nur in Lichte von gesetzten Zielen beurteilt werden kann, ist kluges und ehrliches Setzen von Zielen die Grundlage des Zeitmanagements. Dies muss sorgfältig eingeübt werden.

Dabei ist zu empfehlen, das berufliche Zeitmanagement in ein umfassendes *Selbstmanagement* einzubeziehen, das auch private Ziele beinhaltet. In anderen Worten, hinreichend Zeit für Erholung, Partner und Familie, Hobbies, etc., sollte immer mit eingeplant werden, wenn man seine Zeit einteilt.

Richtiges Zeitmanagement engt nicht ein, sondern baut Überbelastungen ab und schafft neue Freiräume – dadurch, dass man mit seiner Zeit sinnvoller und effizienter umgeht.

Die Doktorandinnen und Doktoranden unseres Institutes haben jedenfalls im Zuge der gemeinsamen Bemühungen um Zeitmanagement sehr gut verstanden, dass folgende Punkte wesentliche Voraussetzung effizienter Arbeit an einem Promotionsprojekt sind:

- Wissen, was man wirklich will
- Gelernt zu haben, sich auf das Wichtige zu konzentrieren und unwichtige Aufgaben energisch auszuklammern
- Gelernt zu haben, Ziele mit einem Minimum an zeitlichem Aufwand zu erreichen
- Gelernt zu haben zu delegieren
- und auch das Leben außerhalb der Arbeit nicht zu vernachlässigen

Hinweis: Eine Langfassung dieses Vortrags inkl. Lehrmaterialien kann beim Verfasser angefordert werden.