

Selbst- und Zeitmanagement in der Lehre

Thesen

- Zeitmanagement gibt es nicht.
 - Effektives, professionelles Selbstmanagement besteht nicht darin, mehr zu schaffen, sondern mehr vom Richtigen zu tun.
 - Neugier und Offenheit sind gute Voraussetzungen für Hochschullehrende, die ihr Selbst- und Aufgabenmanagement optimieren möchten.
 - Deadlines are the self manager's best friend.
-

Zeitmanagement/ Aufgabenmanagement/ Selbstmanagement: eine Begriffsklärung

Zeitmanagement ist, genau genommen, ein Ding der Unmöglichkeit. Schließlich ist, wie ein kluger Mensch einmal gesagt hat, die Zeit das demokratischste Gut: jedem Menschen steht jeden Tag genau gleichviel davon zur Verfügung.

Oft erwächst die Frage nach einem besseren „Zeitmanagement“ aus dem Wunsch (bzw. der Notwendigkeit), in der verfügbaren Zeit mehr zu schaffen; das erhoffte „Mehr“ verbinden wir mit der Annahme, dass wir dann produktiver wären. Worum es letztlich geht, ist passender in dem Begriff Aufgabenmanagement ausgedrückt. Denn wir sagen oft „Ich habe keine Zeit“, wenn wir tatsächlich meinen: „Ich habe mir (zu) viele Aufgaben vorgenommen.“ Und ja, es gibt natürlich Methoden und Techniken, um Aufgaben effizienter, also in weniger Zeit, zu organisieren und zu erledigen; diese finden Sie in **Abschnitt 3**.

Die wirkliche Herausforderung für eine lohnende Beschäftigung mit dem eigenen Zeit- bzw.

Aufgabenmanagement liegt oft woanders, nämlich in einer Änderung der eigenen Sichtweise. Wie oft haben Sie in der letzten Woche auf die Antwort „Wie geht’s?“ geantwortet: „Viel zu tun – aber auf eine gute Art“? Michael Bungay Stanier (2016,162) sagt klipp und klar: Es gibt kein „good busy“: „being busy is no measure of success“! Dauernd beschäftigt sein, kann darauf hinweisen, dass wir nicht nur zuviel, sondern vor allem das Falsche machen. Und an dieser Stelle lohnt es sich anzusetzen. Nicht zu fragen: „Wie werde ich effizienter, wie schaffe ich mehr?“, sondern: „Wie werde ich effektiver? Wie nutze ich meine Zeit besser? Mache ich (nicht unbedingt täglich, denn das passt oft nicht zu den Arbeitsrhythmen im Hochschullalltag, aber zumindest in jeder Woche) etwas, das mir wichtig ist?“

Oft sind die Unterschiede hier subtil: Habe ich eher das Gefühl, von anderen, ihren Terminvorgaben und Prioritäten getrieben zu sein, oder bestimme ich selbst, was ich tue? Effektives Selbstmanagement ist weit mehr als Selbstdisziplin à la „Zähne zusammenbeißen und durch!“, es zielt auf Selbstkontrolle im Sinne einer Selbstwirksamkeit, d.h., die Disziplin, das „Dranbleiben“ an einer Sache speist sich daraus, dass ich etwas tue, das mir wichtig ist, das meinen grundlegenden Werten entspricht und auch mit positiven Emotionen verbunden ist (vgl. Krause & Storch 2006).

Grundlagen für ein effektives Selbst- und Aufgabenmanagement

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier – was arg nach einem Kalenderspruch klingt, ist wahr. Mindestens 45 Prozent unseres Verhaltens im Wachzustand wird nach derzeitigen Erkenntnissen von Gewohnheiten und Routinen bestimmt (vgl. Stanier 2016,18). Diese Tatsache können wir als Zeichen unserer mangelnden eigenen Originalität bedauern – oder wir können uns an Ovid halten, der bereits um die Zeitenwende im zweiten Buch seiner *Ars amatoria* feststellte: „Nichts ist mächtiger als die Gewohnheit.“ So hält es Paul Silvia, wenn er wissenschaftlich Schreibende in seinem praktischen kleinen Buch *How to write a lot* ermutigt, die Macht der Gewohnheit nicht abzutun, sondern im Gegenteil wert zu schätzen und sich im wissenschaftlichen Alltag nutzbar zu machen: „Academic writing should be more routine, boring, and mundane than it is.“ (Silvia 2007, 7). Ganz konkret heißt dies für Silvia, am Morgen jedes Arbeitstages zwei Stunden für das eigene wissenschaftliche Schreiben einzuplanen – und an diesem Termin mit sich selbst festzuhalten und ihn keiner anderen Anfrage zu opfern.

Wenn Ihnen ein solcher Zeitraum unmöglich und mit Ihren anderen beruflichen und privaten Verpflichtungen und Aufgaben unvereinbar erscheint: Zum Aufbau einer Schreibroutine reicht es bereits, sich vorzunehmen, dreimal pro Woche dreißig Minuten (an unterschiedlichen Tagen) am aktuellen eigenen Schreibprojekt zu arbeiten. Vielleicht erscheinen Ihnen nun dreißig Minuten wiederum lächerlich und nicht für das Hineindenken in Ihr komplexes Forschungsprojekt ausreichend. Natürlich gibt es in jedem wissenschaftlichen Projekt Phasen, in denen dreißig Minuten als ein zu begrenzter Zeit- und Denkraum wahrgenommen werden. Und gleichzeitig kann es hilfreich sein, sich in solchen Phasen das bereits in den 1950er Jahren formulierte Parkinsonsche Gesetz zum Bürokratiewachstum vor Augen zu halten, das aussagt, dass „work expands so as to fill the time available for its completion.“ (Parkinson & Lancaster 1958, 48) – und zwar unabhängig davon, wie komplex die Aufgabe in Wirklichkeit ist!

Es geht also nicht um das Fertigstellen des kompletten (Schreib-)Projekts, um das Korrigieren aller Abschlussklausuren des Seminars oder um die Vorbereitung der gesamten Vorlesungsreihe, sondern darum, einen Anfang zu machen, einen kleinen Schritt zu gehen, eine Teilaufgabe anzugehen und erfolgreich abzuhaken. Folgende Prinzipien können bei dieser Herangehensweise leitend sein.

Aufgabenmanagement: fünf wichtige Prinzipien

Effektives Aufgabenmanagement fußt auf fünf Prinzipien (vgl. Koenig/Roth/Seiwert 2001, die hier von Selbstorganisation sprechen).

1. **Das Prioritätenprinzip:** Dass ein wichtiger, vielleicht sogar der wichtigste Schritt zu einem effektiven Aufgabenmanagement in der Priorisierung der anstehenden Aufgaben mithilfe der Unterscheidung wichtiger und dringender Aufgaben liegt, wurde bereits erwähnt (s.o. Abschnitt 1).
2. **Das Schriftlichkeitsprinzip:** Erfolgreiches Aufgabenmanagement beginnt mit dem Aufschreiben der Aufgaben. Ob Sie Ihre Pläne flexibel-digital in der auf all ihren Endgeräten verfügbaren App oder klassisch mit dem Stift im Terminkalender festhalten: das Aufschreiben macht den Kopf frei für die echten und manchmal hilft schon das buchstäbliche Sich-vor-Augen-Führen der Aufgaben des Tages, warum Sie beim Gedanken an diesen Tag so ein Druckgefühl im Kopf hatten: Es sieht alles so viel aus...! Das Aufschreiben hat außerdem den Vorteil, dass Sie erledigte Aufgaben hinterher abhaken können; das kann besonders motivierend sein, wenn Sie das Gefühl drückt, Sie hätten am

heutigen Tag nichts geschafft.

3. **Das Direkt-Prinzip:** Wenn etwas weniger als zwei (bzw. drei bzw. fünf, da ist sich die Aufgabenmanagement-Literatur nicht ganz einig) Minuten dauert, mach es direkt! Anders formuliert: Wenn etwas aufzuschreiben länger dauert als es direkt zu erledigen, sparen Sie sich das Aufschreiben. Wenn Sie allerdings zu den Menschen gehören, die am Ende eines Arbeitstages immer wieder feststellen, dass sie fast den ganzen Tag damit verbracht haben, „noch rasch diesen Anruf zu tätigen“ und „noch rasch diese Mail zu schreiben“ und „noch rasch dies von A nach B zu bringen“, dann nutzen Sie doch einmal dieses Prinzip (mit dem Parkinsonschen Gesetz im Hinterkopf, s.o. Abschnitt 2), um die Länge von Aufgaben selbst zu beeinflussen. Könnten Sie beispielsweise, wenn jemand unangekündigt in Ihr Büro kommt, sagen: „Ich habe jetzt zwei Minuten. Wenn Sie länger brauchen, kommen Sie bitte in einer Stunde (bzw. morgen zu meiner Sprechstunde) wieder.“?
4. **Das Gut-statt-perfekt-Prinzip:** Dieses Prinzip wird oft mit dem Paretoprinzip in Verbindung gebracht. Dieses wurde von dem italienischen Ingenieur, Ökonom und Soziologen Wilfried Fitz Pareto formuliert und besagt, dass 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Aufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse erfordern mit 80 % des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit. Diese Regel (die auch in anderen Lebensbereichen zu beobachten ist), führt deutlich vor Augen, warum Perfektionismus – im Gegensatz zu dem, was viele Menschen mit sehr hohen Ansprüchen an andere und vor allem an sich selbst denken – alles andere als professionell ist: Er ist in der Regel ein großer Zeitfresser. In diesem Zusammenhang wäre es u.U. lohnend, der Frage nachzugehen, inwiefern gewisse organisatorische Gegebenheiten im (deutschen) Hochschulsystem perfektionistische Verhaltensweisen unterstützen oder gar belohnen. Sicher ist es ein großes Verdienst, wenn Menschen dazu aufgefordert und dabei unterstützt werden, ihren Horizont zu erweitern und tief in ihre jeweilige Forschungsmaterie einzutauchen. Gleichzeitig sollte im Sinne eines gesunden, professionellen Gleichgewichts im Arbeitsalltag auch nicht aus den Augen verloren werden, dass viele Aufgaben von Hochschullehrenden nicht unendlich lange dauern können (und dies nicht sollten!).
5. **Das Double-Diamond-Modell:** Es kann dabei helfen, sich verschiedene Phasen beruflicher Projekte vor Augen zu halten: Laut diesem vom British Design Council entwickelten Modell ist es für innovative, kreative Projekte essenziell, dass neben divergenten, kreativen Phasen des Entdeckens (discover) und Entwickelns (develop) auch fokussierende, präzisierende Phasen des Entscheidens (define) und schließlich des Loslassens (deliver) stehen (vgl. Design Council 2020).
6. **Das Nein-Prinzip:** Lernen Sie, Nein zu sagen, vor allem, wenn es Ihnen schwer fällt. Machen Sie sich bewusst, dass, wenn Sie sich nicht dauerhaft überfordern wollen, für jedes Ja, das Sie zu einer Frage oder Aufgabe sagen, irgendwo anders ein Nein kommen muss. Gerade für

junge Lehrende und wissenschaftlich Tätige kann es eine Herausforderung sein, sich (inhaltlich oder zeitlich) abzugrenzen, besonders in einem Umfeld, wo Rollenüberschneidungen zwischen Vorgesetzten und Betreuenden von Qualifikationsarbeiten eher die Regel denn die Ausnahme sind. Da kann es helfen, sich bewusst zu machen, dass sich abzugrenzen und klar Position zu beziehen, Teil der eigenen wissenschaftlichen Profilierung ist. Schließlich bedeutet ein Nein zu den Anfragen anderer auch: Ich nehme meine eigene Arbeit ernst. Und dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass auch andere meine Arbeit ernst nehmen. Nein sagen heißt nicht: unhöflich sein. Es heißt, deutlich zu machen: Ich habe ein Profil, ich nehme mich selbst und meine eigenen Aufgaben ernst – und ich habe auch noch ein Leben außerhalb der Arbeit.

Aufgabenmanagement: ausgewählte Methoden und Strategien

Welche Methoden und Strategien für Ihr Aufgabenmanagement am hilfreichsten sind, hängt von diversen Faktoren ab. Dazu gehören neben der Anzahl und Komplexität der gleichzeitig zu managenden Aufgaben und Projekte die Art und der Umfang der jeweiligen (Teil-)Aufgabe sowie Ihre eigene Arbeitsweise, persönliche Motivatoren und Stressoren uvm. Wie in anderen Lebensbereichen gilt auch hier das Motto des Apostels Paulus aus 1. Thess 5, 21: „Prüfet aber alles (oder zumindest einiges – vielleicht auch einmal etwas, das Ihnen nicht vertraut ist oder dem Sie eher kritisch gegenüberstehen?) und das Gute (also das, was für Sie funktioniert!) behaltet!“

Die Auswahl der hier vorgestellten Methoden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Originalität; das einzige Kriterium bei der Entscheidung für diese vier Methoden war, dass sich jede Einzelne im Arbeitsalltag von Hochschullehrenden bewährt hat.

- **Die Eisenhower-Matrix:** ebenso klassisch wie genial. Die Stärke der nach US-Präsident Dwight D. Eisenhower benannten Matrix liegt darin, dass sie zwischen der Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben unterscheidet. Die folgende Tabelle illustriert die vier Kombinationsmöglichkeiten und sich daraus ergebenden Handlungsanweisungen:

	dringend
--	-----------------

		+	-
wichtig	+	A sofort selbst erledigen	B terminieren und selbst erledigen
	-	C delegieren	D Papierkorb

Sicher kennen Sie das auch aus Ihrem eigenen Hochschulalltag. Im Idealfall sind Sie mit Aufgaben beschäftigt, die Sie als wichtig und dringend empfinden, oft geht aber viel Zeit drauf für dringende Dinge, die (Ihnen) vielleicht nicht so wichtig sind. Und im schlechtesten Falle verschwenden Sie Ihre Zeit mit Dingen, die weder wichtig noch dringend sind... Der Knackpunkt (und das Interessante!) sind oft die Aufgaben, die wichtig sind, aber nicht dringend, also die Aufgaben in Quadrant B. Dies sind oft sind das persönliche Projekte (Dissertation, Buchprojekt, eine Lehrveranstaltung zu einem ganz besonderen Forschungsprojekt, die Sie schon lange durchführen wollen, etc.)

Kleine Schritte

Hier kommt nun die Macht von Deadlines ins Spiel. Die Literatur zum Zeit- bzw. Aufgabenmanagement unterstreicht, wie wichtig es ist, selbstwirksam und selbstfürsorglich die Verantwortung für solche Aufgaben zu übernehmen. Konkret bedeutet das: Setzen Sie sich selbst Deadlines für die Projekte, die Ihnen wirklich wichtig sind, die aber dazu tendieren, im täglichen Arbeitsalltag unterzugehen, da Sie nie über die gefühlte Priorität zwei hinauskommen. Suchen Sie sich Verbündete, die Sie bei der Einhaltung der Deadlines unterstützen. Fangen Sie mit kleinen Schritten an: Um sich selbst nicht zu überfordern und entmutigt aussteigen, unterteilen Sie die Mammutaufgabe (oft in Quadrant B) in kleinere Aufgabenpakete, die in etwa dreißig Minuten abgearbeitet werden können. Nutzen Sie hierfür beispielsweise

- **3x30 (Minuten):** Dies ist eine leichte Abwandlung bzw. Vereinfachung der von Francesco Cirillo entwickelten **Pomodoro-Technik**. Tatsächlich ist „Technik“ ein großes Wort für eine simple Idee: Entscheiden Sie sich, eine halbe Stunde lang an einem Projekt zu arbeiten. Das heißt also nicht: es zu beenden; es heißt anzufangen, oder, frei nach einer niederländischen Redensart, „dem Monster den Kopf abzubeißen“: Die meisten Monster sehen dann nicht mehr ganz so furchterregend aus. Nach dieser halben Stunde (bzw. bei Pomodoro 25 Minuten) machen Sie eine kurze Pause – oder stellen sich den Wecker noch einmal für die nächste

Runde. Wenn Sie den Rest des Tages auch noch produktiv sein sollen, gönnen Sie sich spätestens nach der dritten Arbeitseinheit eine Pause von 15-20 Minuten. Nutzen Sie die Kraft der kleinen Schritte.

Sie meinen, viele Ihrer Aufgaben seien zu komplex und aufwändig, um eine halbe Stunde daran zu arbeiten? Sicherlich stimmt das; deshalb geht es ja auch nicht um die vollständige Erledigung, sondern darum, einen Anfang zu machen. Mit 3x30 schließlich nutzen Sie zusätzlich die Macht der Gewohnheit: Nehmen Sie sich vor, an mindestens drei Tagen in der Woche an Ihrem größeren Projekt zu arbeiten. Sind Sie an einem Tag mal so richtig produktiv und schaffen zwei Stunden? Auch gut. Dann bleiben nur noch zwei Tage mit jeweils mindestens dreißig Minuten. Vielleicht ist Ihnen 3x30 zu wenig? 3x2 (Stunden) geht natürlich auch – oder jedes andere realistische Ziel, das Sie motiviert, anzufangen und dranzubleiben. Das klingt Ihnen alles zu simpel, zu mechanisch, zu verschult? Probieren Sie es eine oder zwei Wochen lang aus und entscheiden Sie nach dieser Erfahrung, ob die Kraft der Deadlines für Sie funktioniert.

- **Würfeln:** Ein simpler Trick, um unangenehme Aufgaben zu erledigen: Schreiben Sie sechs (Teil-)Aufgaben, die jeweils max. eine halbe Stunde dauern dürfen, auf ein Blatt Papier und weisen Sie jeder Aufgabe eine Ziffer von 1 bis 6 zu: zwei Aufgaben, die Ihnen Spaß machen, zwei, die so lala sind, und zwei, die Ihnen schon vor dem Anfangen zum Hals heraushängen. Werfen Sie einen Würfel (ja, einen Spielwürfel!) und erledigen Sie die Aufgabe, die auf dem Blatt neben der jeweiligen Ziffer steht. Wenn die Aufgabe erledigt und abgehakt ist, schreiben Sie eine nächste Aufgabe dazu. Zu albern? Gehen Sie pragmatisch an die Sache heran: Wenn's hilft! Manchmal ist es sinnvoll, etwas Spielerisches in den Arbeitsalltag hinein zu bringen, um sich zu motivieren. Und es ist sinnvoll, nicht zu viel Zeit mit der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Teilaufgabe zu verplempern, sondern sich einfach direkt der Aufgabe zuzuwenden (s.o. Abschnitt 3c)). Sie haben keinen Würfel zur Hand? Dann probieren Sie folgende (irrtümlicherweise Mark Twain zugeschriebene) alternative Strategie: „Eat a live frog every morning, and nothing worse will happen to you the rest of the day.“
- **Getting Things Done:** Die von David Allen entwickelte Methode (Allen 2011, 14) fragt überhaupt nicht danach, ob es sinnvoll ist, irgendeine Aufgabe zu erledigen, sondern geht von der Prämisse aus, dass Aufgaben erledigt werden müssen. Die Entscheidung, was zu tun ist, sollte also bereits getroffen sein (beispielsweise mithilfe der Eisenhower-Matrix, s.o. Abschnitt 4a)). Die Stärke der Methode liegt darin, dass sie hilft, zu erledigende Aufgaben aus den Augen, nicht aus dem Sinn zu bekommen. Das Herzstück der Methode sind 47 Mappen (31 für die Tage im Monat plus 12 für die Monate), weshalb die Methode auch als „47 folders“ bekannt ist. Kurz gesagt ist sie ein Wiedervorlagensystem, in dem Aufgaben in Mappen einsortiert werden. Am Morgen jedes Tages kann kurz geschaut werden, welche Aufgaben am jeweiligen Tag anstehen. (Dabei bewährt es sich – wie auch bei anderen Methoden zum Aufgabenmanagement – berufliche und private Termine, Aufgaben etc. gleichermaßen im

System zu verwalten.) Vorteil der Mappen (die stehend in einem größeren Schuhkarton oder stabilen Schubler den entsprechenden Platz einnehmen) gegenüber digitalen Vorlagesystemen ist, dass darin auch Dinge wie Briefe, Quittungen, Formulare, Gesprächsnotizen etc. Platz finden. Dieses Organisationsinstrument ist in seiner analogen Form etwas sperrig, aber es schafft viel Ruhe im Kopf, da Termine und die dazugehörigen Papiere nicht mehr in Stapeln verschwinden, sondern an einem Platz gebündelt sind. Die weitere Perspektive bis zu einem Jahr im Voraus wird mithilfe der Monatsmappen sehr effektiv berücksichtigt; wohl erfordert das System regelmäßige Beachtung und Pflege. Die Mappen ergänzen und unterstützen den Terminkalender und können bei Bedarf mit weiteren Listen ergänzt werden, um beispielsweise Routineaufgaben zu bündeln oder längerfristige Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

- **To Do/Today/Done-Liste:** Wie jede andere Liste kann auch die Todo/Today/Done-Liste digital oder analog geführt werden. Ihre Stärke besteht darin, dass sie nicht nur sichtbar macht, was alles noch erledigt werden muss, sondern auch das, was bereits getan und erreicht worden ist. Auf einem großen Blatt (Flipchart-)Papier werden drei Spalten gemacht; die mittlere Spalte für die am heutigen Tag zu erledigende Aufgaben sollte mit Abstand die schmalste sein. Links können unter der Überschrift „To do“ auf Post-Its alle Aufgaben gesammelt werden, die grundsätzlich und irgendwann anstehen. Was dringend wird und heute erledigt werden muss wird in die mittlere Spalte verschoben und wandert nach seiner Erledigung in die rechte Spalte unter „Done“. In diesem Feld sammelt sich im Lauf der Zeit der sichtbare Beweis wenn schon nicht der eigenen Produktivität, so doch zumindest des Beschäftigt-Gewesen-Seins...

To Do	Today	Done

Lehrveranstaltungen effektiv und effizient vorbereiten, durchführen und nachbereiten: einige Denkanstöße

Die Planung und Durchführung von Lehrveranstaltung ist eine Aufgabe, vor der Sie als Lehrende*r regelmäßig stehen und die zu manchen Zeiten viel Raum im Arbeitsalltag einnimmt. Im vorliegenden Rahmen sollen hierzu einige kurze Denkanstöße genügen.

Für eine sowohl inhaltlich effektive als auch zeiteffiziente Planung und Vorbereitung, ist die Idee des **constructive alignment** grundlegend. Das heißt schlicht und einfach: Wenn Sie die Veranstaltungsplanung vom Ende her beginnen, indem Sie zuerst Ihre **Lernziele** definieren und berücksichtigen, welches **Prüfungsformat** für das Abfragen dieser Lernziele am geeignetsten (bzw. welches Format vorgegeben ist), werden Sie leichter und schneller entscheiden können, wie Sie die Veranstaltung inhaltlich füllen können oder müssen.

Wenn Sie entschieden haben, was in der Lehrveranstaltung vorkommen und geschehen muss und soll, hilft die Zettelwirtschaft (besser bekannt als „Aktives Strukturieren“), die – hoffentlich überschaubare – Stofffülle in eine logische Reihenfolge zu bringen. Dafür schreiben Sie jedes Thema auf ein separates Stück Papier oder ein Post-It; dann verschieben Sie diese Zettel so lange, bis sich eine sinnvolle, praktikable Reihenfolge ergibt. Versuchen Sie dabei auch, die für jeden Themenbereich nötige Zeit einzuschätzen, bzw. geben Sie sich selbst einen Rahmen (vgl. **Methodenblatt der TU Darmstadt**).

Das ist Ihnen zu unakademisch? Das wird den komplexen Zusammenhängen in Ihrer Fachdisziplin nicht gerecht? Denken Sie daran: Viele Aufgaben nehmen (mindestens) so viel Zeit in Anspruch, wie wir ihnen zur Verfügung stellen (s. **Abschnitt 2**). Sehen Sie Ihre eigenen (Zeit-)Grenzen als Verbündete statt als Bedrohung. Niemand erwartet, dass Sie den gesamten Stoff Ihres Faches in zwölf mal 90 Minuten quetschen. Widerstehen Sie der Versuchung, den gesamten „Eisberg“ Ihres Forschungsfeldes über die Wasseroberfläche wuchten zu wollen, übergeben Sie (in Form und Umfang angemessen) die Verantwortung für den Erwerb reinen Faktenwissens noch stärker an die Studierenden und erlauben Sie stattdessen sich und ihren Studierenden, sich in Ihren interaktiven Veranstaltungen auf einige wirklich spannende, wichtige Bereiche zu konzentrieren.

Wenn Sie schließlich Ihr Aufgabenmanagement im Allgemeinen und Ihre Lehrveranstaltungsplanung und -durchführung im Besonderen längerfristig professionalisieren möchten, schreiben Sie hinterher auf, wie lange die einzelnen Aufgaben bzw. Themen tatsächlich gedauert haben. Dann können Sie Ihre zukünftigen Pläne anstelle auf wishful

thinking auf Ihren tatsächlichen Erfahrungen basieren – und das ist eine gute Voraussetzung für realistischeres Planen und motivierteres, erfolgreicherer Arbeiten.

Verwendete und weiterführende Literatur

Allen, David (2011). *Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag*. München/Zürich: Piper.

Design Council (2020). **What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond** (zuletzt abgerufen am 21. März 2020).

Cirillo, Francesco: **Do more and have fun with time management** (2011-2019) (zuletzt abgerufen am 21. März 2020).

Koenig, D., Roth, S. & Seiwert, L. (2001). *30 Minuten für optimale Selbstorganisation*. Offenbach: GABAL.

Krause, F. & Storch, M. (2006). **Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM**. *Psychologie in Österreich* 1, S. 32-43 (zuletzt abgerufen am 21. März 2020).

Ovidius Naso, P (o.D.). **P. Ovidi Nasonis Liber Secundus Artis Amatoriae** (zuletzt abgerufen am 21. März 2020).

Parkinson, C. N. & Lancaster, O. (1958). *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*. London: Murray.

Passig, K. & Lobo, S. (2010). *Dinge geregelt kriegen – ohne einen Funken Selbstdisziplin*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Riedenauer, M. & Tschirf, A. (2012). *Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Wissenschaft: Ein selbstbestimmtes Leben in Balance*. Wien: facultas wuv.

Ritter-Mamczek, B. (2016). *Stoff reduzieren. Methoden für die Lehrpraxis*. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Seiwert, L. (2016). *30 Minuten Work-Life-Balance*. Offenbach: GABAL.

Silvia, P. J. (2007). *How to write a lot: A practical guide to productive academic writing*. American

Psychological Association.

Stanier, Michael Bungay (2016). The Coaching Habit. Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever. Toronto: Box of Crayons Press

Wymann, C. (2015). Der Schreibzeitplan: Zeitmanagement für Schreibende. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Ich danke Prof. Dr. Hilke Bertelsmann für den Hinweis auf das Würfeln sowie Dr. Sibel Vurgun für den Hinweis auf das Aktive Strukturieren.

Autor*in

Dr. Vera Leberecht, (LEBERECHT. writing with reason and resonance), selbständige Trainerin und Coach für sinnvolles Schreiben und Arbeiten in der Wissenschaft und darüber hinaus