



## PROJEKTMANAGEMENT FÜR PROMOVENDEN

**Drei Jahre soll in der Regel eine Promotion dauern – eine lange Zeit, in der viele Doktoranden damit Probleme bekommen, die Motivation hochzuhalten und konsequent strukturiert zu arbeiten. Mit dem Workshop „Projektmanagement für Ph.D.-Studenten“ bot das Internationale Doktorandenkolleg Nano-Bio-Technology (IDK-NBT) im Rahmen des Center for NanoScience (CeNS) Doktoranden der Lebens- und Naturwissenschaften die Möglichkeit, sich Arbeitstechniken für eine erfolgreiche Promotion anzueignen.**

Eine Promotion zu schreiben ist ein bisschen wie zur See fahren: Man ist vielen Einflüssen und Wagnissen ausgesetzt, die nur schwer kalkulierbar sind. Eine wichtige Versuchsreihe verzögert sich oder liefert nicht die gewünschten Daten, das Geldverdien für den Lebensunterhalt nimmt mehr Zeit in Anspruch, andere Projekte kommen dazwischen, Krankheit wirft den Zeitplan durcheinander oder – noch schlimmer – man hat überhaupt keinen Zeitplan und weiß nicht so recht, wie die Dissertation angegangen werden soll. Wie organisiere ich mich und meine Promotion? Eine Frage, die sich jeder Doktorand mehr als einmal stellt. Der eintägige Workshop „Projektmanagement für Ph.D.-Studenten“ leistete dabei gezielt Hilfestellung. Die Promotion mit betriebswirtschaftlichen Methoden des Projektmanagements meistern war der Leitgedanke des Workshops, an dem neben Studierenden des IDK-NBT auch Nachwuchswissenschaftler anderer Einrichtungen wie etwa des Genzentrums teilnahmen. Professor Joachim O. Rädler vom Lehrstuhl für Experimentalphysik hatte dazu als Referenten den Vice President des Mobilfunkanbieter debitel, Dr. David Hoeflmayr, gewinnen können.

Die Idee für den Workshop, so erzählt Joachim Rädler, sei aus der Summer School „NanoBioTechnology and Management“ im Jahr 2005 entstanden. Im Rahmen dieser Veranstaltung, welche gemeinsam von Professor Rädler und Professor Christoph Bräuchle vom CeNS-IDK/NBT und Dietmar Harhoff vom Odeon Center for Entrepreneurship organisiert wurde, hielt David Hoeflmayr einen Vortrag über Projektmanagement. Es kam die Frage auf, ob eine Dissertation

ein Projekt sei und ob die Techniken des Projektmanagements auf das wissenschaftliche Arbeiten anwendbar sind“, erklärt Joachim Rädler.

Antworten darauf versuchte David Hoeflmayr mit dem Workshop zu geben. „Projektmanagement bietet einen Werkzeugkasten, um mit zeitlichen und finanziellen Restriktionen, Risiken und unterschiedlichen Erwartungen erfolgreich umzugehen und hochwertige Projektergebnisse zu erzielen“, erklärt Hoeflmayr. Er referierte über Vorgehensweisen und Arbeitstechniken bei Projekten und wandte deren Methoden auf die Dissertation an. Die Gliederung von Planungsphasen sowie Zeit- und Risikomanagement standen auch im Mittelpunkt der Mini-Projektpläne, die jeder Teilnehmer für seine Dissertation erstellte. Dass ein Promotionsprojekt gewisser Strukturen bedarf, zeigen deutlich die Zahlen der bundesweiten THESIS-Studie „Zur Situation der Doktoranden in Deutschland“ aus dem Jahr 2005: Demnach sind nur 28 Prozent der Doktoranden mit ihrer Arbeit im Zeitplan und sogar darüber. 57 Prozent hinken dagegen zeitlich hinterher, davon wiederum sehen 27 Prozent es sogar überhaupt als unmöglich an, aufzuholen und den zeitlichen Rahmen einzuhalten. Die Folge: Viele brechen ihre Promotion ab – die bis dahin geleistete Arbeit war umsonst. Damit dies nicht geschieht, empfiehlt David Hoeflmayr unter anderem, kleine, überschaubare und somit auch in einer realistischen Zeit erreichbare Projekteinheiten zu definieren sowie externe Einflüsse zu bedenken und in der Planung zu berücksichtigen. Darüber hinaus legte er den Workshop-Teilnehmern ans Herz zu versuchen, die Risiken des Scheiterns zu minimieren, indem sie mögliche Risikobereiche frühzeitig identifizieren und im Voraus Handlungsalternativen parat halten.

Hier zeigen sich jedoch die Grenzen des Verfahrens, Projektmanagement auf Dissertationsprojekte anzuwenden: „Es wird unter anderem gesagt, man solle problematische Stellen früh erkennen und gegebenenfalls auslagern“, sagt Sebastian Geiger. „Wir arbeiten jedoch in einem Hochrisikobereich, in dem vorher noch keiner geforscht hat – wie soll ich da etwas auslagern können?“ Sebastian Geiger arbeitet seit Januar 2006 an seiner Dissertation zum Thema Polymerase I am Gen-

zentrum in der Projektgruppe von Professor Patrick Cramer. Bei einer Dissertation müsse man sich auch ein bisschen treiben lassen, sagt er. „Man hat nicht immer feste Zielvorgaben, sondern das Experiment 1 bringt die Lösung 1 und daraus ergibt sich erst das Experiment 2 und so weiter.“ Planen lasse sich dies immer nur maximal für ein paar Monate, aber nicht über den gesamten Zeitraum des Dissertationsprojektes. Diese kleinen Einheiten besser zu strukturieren, habe er nun gelernt. „Es war super für mich, den Workshop zu machen“, sagt er. „Ich konnte dadurch einmal außerhalb des eigenen Labors über meine Arbeit reflektieren und mir Gedanken darüber machen, wie ich mich besser organisieren kann.“

### STRUKTURIEREN LERNEN

Insgesamt äußern sich alle 23 Teilnehmer sehr positiv über den Workshop. Insbesondere die praktischen Tipps wurden gut aufgenommen. Nützlich sei vor allem, dass durch die Übungen sofort die eigenen Probleme erkannt werden konnten. Doch gab es auch Verbesserungsvorschläge: Viele hätten sich mehr Zeit gewünscht, um detaillierter auf die spezifischen Probleme ihrer Dissertationsprojekte eingehen zu können. Auch gab es Vorbehalte, die eigene Dissertation konsequent unter Gesichtspunkten des Projektmanagements zu betrachten: „Ich habe eine Art Widerstand gegen die Ansicht gespürt, man könne eine Promotion so durchplanen wie ein klassisches Unternehmensprojekt“, sagt Michael Olapinski, Doktorand am Lehrstuhl für Experimentelle Festkörperphysik. „Andererseits kann man vielleicht gerade an einem Promotionsprojekt besonders gut die Schwierigkeiten bei der Projektplanung und den Umgang damit verdeutlichen.“ Im privaten Rahmen hat Michael Olapinski bereits das ein oder andere Projekt auf die Beine gestellt, z.B. in der Kirchengemeinde oder der Hochschulgruppe. „Ich wollte durch den Workshop nun einen Einblick in professionelleres Projektmanagement bekommen“, sagt er, zumal er sich vorstellen könne, auch beruflich einmal in diesem Bereich zu arbeiten. Sicher seien in der Wirtschaft beispielsweise Beraterprojekte besser planbar, betont Michael Olapinski: „Bei der

Promotion geht es ja oftmals darum, ein Problem zu lösen, das ich noch gar nicht genau kenne.“ Dennoch hat er einiges aus der Veranstaltung für sich mitnehmen können: „Der Workshop hat mir geholfen, meine Arbeit in kleinere, überschaubare Abschnitte zu strukturieren, die sich besser planen lassen.“

Studien haben ergeben, dass zwar 87 Prozent der Doktoranden ein generelles Interesse an wissenschaftlicher Arbeit als Grund nennen, eine Dissertation zu wagen. Doch drei Viertel geben auch an, dass sie diese Strapazen nicht zuletzt deshalb auf sich nehmen, weil sie sich dadurch bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausrechnen. Es ist wichtig, dass Studierende erkennen, dass sie mit ihrer wissenschaftlichen Arbeit auch Schlüsselqualifikationen erwerben, meint Joachim Rädler. „Wissenschaftler arbeiten in der Regel im Kontext internationaler und fachübergreifender Kooperationen, die ihre spezifischen Arbeits- und Kommunikationsregeln haben. Wenn man die Promotion als Projekt begreift, dass gemeinsamen Erfolg zum Ziel hat, hilft dies auch der Wissenschaft.“ ■ ms

▼ **Projektmanagement mit betriebswirtschaftlichem Know-how kann bei der Dissertation hilfreich sein.**

