

**IN  
FORSCHUNG UND LEHRE  
PROFESSIONELL  
AGIEREN**

Lioba Werth  
Klaus Sedlbauer

## Inhaltsverzeichnis (grobe Übersicht)

<b>Vorwort von Hans-Jörg Bullinger</b>	<b>III</b>
<b>Vorwort von Wolfgang Herrmann</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort von Peter Zürn</b>	<b>VII</b>
<b>Danksagung</b>	<b>IX</b>
<b>Intention, Gebrauchsanleitung und Aufbau des Buchs</b>	<b>XXI</b>
<b>Teil I: Internes Lehrstuhlmanagement</b>	<b>1</b>
1 Die Basis schaffen	3
2 Persönliche Arbeitsmethodik	33
3 Sitzungen	91
4 Team-Klausur	137
5 Social Events eines Teams	163
<b>Teil II: Präsentieren und Moderieren</b>	<b>173</b>
6 Basiswerkzeug 'Kommunikation'	175
7 Präsentations- und Vertragsgestaltung	193
8 Medientechnik	215
9 Moderationsmethoden	241
10 Umgang mit schwierigen Präsentationssituationen	269
<b>Teil III: Lehre</b>	<b>287</b>
11 Den Lehrbetrieb gestalten	289
12 Anleitungen für Studierende und ihre zu erbringenden Leistungen	311
13 Studentische Leistung bewerten	349
14 Leistungsbewertung rückmeiden	405
15 Die eigene Lehre bewerten lassen – Lehrevaluationen	411
<b>Teil IV: Forschung</b>	<b>419</b>
16 Voraussetzungen erfolgreicher Forschung	423
17 Forschungsplanung und Forschungsprofil	447
18 Management von Forschungsarbeiten	481
19 Verwendung und Verwertung von Forschungsergebnissen	527
20 Kreativitätsmethoden	563
<b>Teil V: Schnittstellen nach außen</b>	<b>605</b>
21 Die Außendarstellung eines Lehrstuhls	607
22 Wissenschaftliche und universitätsinterne Veranstaltungen	647
23 (Akademische) Schriftwechsel	717
24 Kleiner Lehrstuhl-Knigge	739
<b>Teil VI: Anhang</b>	<b>767</b>
25 Literatur	767
26 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	775
27 Autorenverzeichnis	781
28 Stichwortverzeichnis	781

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Hans-Jörg Bullinger</b>	<b>III</b>
<b>Vorwort von Wolfgang Herrmann</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort von Peter Zürn</b>	<b>VII</b>
<b>Danksagung</b>	<b>IX</b>
<b>Intention, Gebrauchsanleitung und Aufbau des Buchs</b>	<b>XXI</b>
<b>Teil I: Internes Lehrstuhlmanagement</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Basis schaffen</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Rollen einer Führungskraft</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Mitarbeiter befähigen</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Dem Lehrstuhl ein Gesicht geben</b>	<b>10</b>
1.3.1 Vision eines Lehrstuhls	10
1.3.2 Mission eines Lehrstuhls	12
1.3.3 Leitbild eines Lehrstuhls	14
<b>1.4 Den Lehrstuhl mit Systematik versehen</b>	<b>18</b>
1.4.1 Systematik in Struktur und Aufbau des Lehrstuhls	18
1.4.2 Systematik in Prozessen und Abläufen	22
<b>1.5 Für Neueinsteiger oder Wechsler - Die ersten 100 Tage</b>	<b>26</b>
<b>2 Persönliche Arbeitsmethodik</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Ziele setzen.,</b>	<b>34</b>
2.1.1 Zielformulierungen	36
<b>2.2 Die richtigen Dinge tun - Planen mit der ALPEN-Methode</b>	<b>38</b>
2.2.1 A = Aufgaben / Aktivitäten sammeln	40
2.2.2 L = Leistungsaufwand einschätzen	42
2.2.3 P = Prioritäten setzen	45
2.2.4 E = Effiziente Zeiten und Abläufe planen	49
2.2.5 N = Nachhaltig die Zielerreichung im Alltag unterstützen	54
<b>2.3 Die Dinge richtig tun – Arbeitsplatz und Arbeitszeiten optimal nutzen</b>	<b>57</b>
2.3.1 Ungestörte Arbeitszeiten	57
2.3.2 Getting things done – von Aufschieberitis, Überwindung und anderen Schwierigkeiten	60
2.3.3 Gestaltung des Arbeitsplatzes	62
<b>2.4 Umgang mit und Verwaltung von Informationen</b>	<b>65</b>
2.4.1 Die Informationsflut präventiv reduzieren	65
2.4.2 Ein Modell des Umgangs mit täglich eintreffenden Vorgängen	68
2.4.3 Eingehende Aufgaben bearbeiten	73
2.4.4 Die Wiedervorlage	73
2.4.5 Die Ablage	75
2.4.6 Umgang mit E-Mails	79
2.4.7 Informieren und informiert werden	82

<b>3</b>	<b>Sitzungen</b>	<b>91</b>
<b>3.1</b>	<b>Ein Leitfaden zum Sitzungsmanagement</b>	<b>93</b>
3.1.1	Phase 1: Sitzungsvorbereitung	95
3.1.2	Phase 2: Sitzungsdurchführung	100
3.1.3	Phase 3: Umsetzung der Sitzungsergebnisse und Nachbereitung erfolgreicher Besprechungen	104
<b>3.2</b>	<b>Spezialfall 'Video- und Telefonkonferenzen'</b>	<b>106</b>
<b>3.3</b>	<b>Spezialfall 'Öffentliches Fachkolloquium'</b>	<b>112</b>
3.3.1	Vorbereitung	113
3.3.2	Durchführung	115
3.3.3	Nachbereitung	116
<b>3.4</b>	<b>Spezialfall 'Internes Kolloquium am Lehrstuhl'</b>	<b>118</b>
<b>3.5</b>	<b>Spezialfall "Sitzung einer Berufungskommission"</b>	<b>120</b>
3.5.1	Mitglied einer Kommission werden	121
3.5.2	Aufgaben des Vorsitzenden der Berufungskommission	122
<b>4</b>	<b>Team-Klausur</b>	<b>137</b>
<b>4.1</b>	<b>Vorgehensweise und mögliche Themenbereiche</b>	<b>138</b>
<b>4.2</b>	<b>Reflexion und (Neu-)Ausrichtung von Organisation und Zusammenarbeit</b>	<b>143</b>
<b>4.3</b>	<b>Reflexion und Ausrichtung von Lehre</b>	<b>147</b>
<b>4.4</b>	<b>Reflexion und Ausrichtung von Forschung</b>	<b>151</b>
<b>4.5</b>	<b>Bilanzierung, Abschluss und Nachbereitung</b>	<b>154</b>
<b>4.6</b>	<b>Aufgaben des Leiters der Team-Klausur</b>	<b>155</b>
<b>5</b>	<b>Social Events eines Teams</b>	<b>163</b>
<b>5.1</b>	<b>Der Betriebsausflug</b>	<b>164</b>
<b>5.2</b>	<b>Die Weihnachts- bzw. Jahresabschlussfeier</b>	<b>169</b>
<b>Teil II:</b>	<b>Präsentieren und Moderieren...</b>	<b>173</b>
<b>6</b>	<b>Basiswerkzeug 'Kommunikation'</b>	<b>175</b>
<b>6.1</b>	<b>Nonverbale Kommunikation - Körpersprache</b>	<b>176</b>
<b>6.2</b>	<b>Paraverbale Kommunikation – Stimme</b>	<b>179</b>
<b>6.3</b>	<b>Verbale Kommunikation – Sprache und Inhalt</b>	<b>181</b>
6.3.1	Gesprächsförderer	182
6.3.2	Gesprächsstörer	185
6.3.3	Aktiv Zuhören	189
<b>7</b>	<b>Präsentations- und Vertragsgestaltung</b>	<b>193</b>
<b>7.1</b>	<b>Vortragsstruktur</b>	<b>193</b>
<b>7.2</b>	<b>Vortragsvorbereitung</b>	<b>198</b>
<b>7.3</b>	<b>Die Beziehung zu den Zuhörern</b>	<b>204</b>
<b>7.4</b>	<b>Transfer sichern</b>	<b>205</b>
7.4.1	Inhalt	206
7.4.2	Didaktik / Vermittlung	207
7.4.3	Person	210

<b>8</b>	<b>Medientechnik</b>	<b>215</b>
8.1	Beamer-Präsentation	217
8.2	Videos / Filme	222
8.3	Overheadprojektor	223
8.4	Diaprojektor	225
8.5	Pinnwand	226
8.6	Flipchart	230
8.7	Wandtafel und Weißwandtafel	233
8.8	Handouts	235
8.9	Audiodateien	237
8.10	Modelle	238
8.11	Proben	239
<b>9</b>	<b>Moderationsmethoden</b>	<b>241</b>
9.1	Aufgaben eines Moderators	242
9.2	Fragetechniken	248
9.3	Blitzlicht	251
9.4	(Ein- und Mehr-) Punktabfrage	252
9.5	Abfrage auf Zuruf	255
9.6	Kartenabfrage (Metaplantechnik)	256
9.7	Maßnahmenplan (oder To-do-Liste)	261
9.8	Mindmapping	264
9.9	Themenspeicher	266
<b>10</b>	<b>Umgang mit schwierigen Präsentationssituationen</b>	<b>269</b>
10.1	Prävention: Minimieren von Störungswahrscheinlichkeiten	270
10.1.1	Die eigene Person betreffend	270
10.1.2	Die Präsentation betreffend	272
10.1.3	Das Miteinander mit den Teilnehmern betreffend	273
10.2	Intervention: Vom Umgang mit schwierigen Situationen	273
10.2.1	Das eigene Lampenfieber	275
10.2.2	Einwände und störende Fragen	279
10.2.3	Unruhe im Plenum	281
10.2.4	Angriffe und Beleidigungen	282
10.2.5	Lang- und Vielredner	283
10.2.6	Ungewollte Pausen	284
<b>Teil III: Lehre</b>		<b>287</b>
<b>11</b>	<b>Den Lehrbetrieb gestalten</b>	<b>289</b>
11.1	Gedanken zu Strategie und Strukturierung des Lehrbetriebs	289
11.1.1	Planung des Studienverlaufs und der Module	290
11.1.2	Vom Modul zur Lehrveranstaltung	293
11.1.3	Personaleinsatz in der Lehre – Auswahl und Förderung	298
11.2	Das Miteinander von Dozenten und Studierenden in der Lehre	300
11.3	Qualitätssicherung in der Lehre	303

<b>12</b>	<b>Anleitungen für Studierende und ihre zu erbringenden Leistungen</b>	<b>311</b>
12.1	Anleitung zum Halten eines Referats (für Studierende)	313
12.2	Anleitung zum Verfassen einer Hausarbeit (für Studierende)	322
12.3	Anleitung zum Schreiben einer Abschlussarbeit (für Studierende)	335
12.3.1	Beispielvorlage 'Leitfaden zum Verfassen einer Bachelorarbeit'	335
12.3.2	Beispielvorlage 'Leitfaden zum Verfassen einer Masterarbeit'	344
<b>13</b>	<b>Studentische Leistung bewerten</b>	<b>349</b>
13.1	Voraussetzungen gerechter Leistungsbewertungen	350
13.1.1	Prüfungen als Mess-Situation	351
13.1.2	Prüfungen als Managementaufgabe	353
13.2	Die mündliche Prüfung	357
13.2.1	Ablauf einer mündlichen Prüfung	357
13.2.2	Arten von Prüfungsfragen	364
13.2.3	Bewertungskriterien in einer mündlichen Prüfung	366
13.2.4	Hinweise zur Protokollierung	367
13.3	Die schriftliche Prüfung	370
13.3.1	Ablauf einer schriftlichen Prüfung	370
13.3.2	Aufgabenarten einer schriftlichen Prüfung	376
13.4	Bewertung eines Referats	383
13.5	Bewertung einer Hausarbeit	388
13.6	Bewertung einer Abschlussarbeit	391
13.7	Fehler bei der Beurteilung anderer Personen und ihrer Leistungen	398
<b>14</b>	<b>Leistungsbewertung rückmeiden</b>	<b>405</b>
14.1	Feedback geben	405
14.2	Feedback annehmen	408
<b>15</b>	<b>Die eigene Lehre bewerten lassen – Lehrevaluationen</b>	<b>411</b>
15.1	Beispiele zur Lehrevaluation einer Vorlesung durch Studierende	414
15.2	Beispiel zur Lehrevaluation eines Seminars durch Studierende	417
<b>Teil IV: Forschung</b>		<b>419</b>
<b>16</b>	<b>Voraussetzungen erfolgreicher Forschung</b>	<b>423</b>
16.1	Aufgaben und Aktivitäten eines Professors im Forschungsablauf	423
16.2	Arbeiten in Kompetenz-Netzwerken	429
16.3	Interdisziplinär zusammenarbeiten	433
16.3.1	Herausforderungen und Probleme interdisziplinärer Zusammenarbeit	433
16.3.2	Erfolgsfaktoren interdisziplinärer Zusammenarbeit	435
16.3.3	Exkurs 'Interkulturelle Zusammenarbeit'	441
<b>17</b>	<b>Forschungsplanung und Forschungsprofil</b>	<b>447</b>
17.1	Definition von Forschung(sarten)	448
17.2	Grundsätzliche Gedanken zur Entwicklung eines Forschungsprofils	450
17.2.1	Definition und Aufgabe eines Forschungsprofils	450
17.2.2	Für die Entwicklung eines Forschungsprofils relevante Aspekte	453

<b>17.3 Methoden zur Forschungsplanung und -profilentwicklung</b>	<b>457</b>
17.3.1 Stärken- und Schwächen analysieren (SWOT)	458
17.3.2 Zukunftschancen Ihrer Forschung bewerten (Portfolio-Analysen)	464
17.3.3 Die Forschungsplanung visualisieren und im Blick haben (Roadmap)	473
17.3.4 Zusammenfassender Überblick der Methoden zur Forschungsplanung	477
<b>18 Management von Forschungsarbeiten</b>	<b>481</b>
<b>18.1 Projektstrukturierung betreiben</b>	<b>483</b>
18.1.1 Projektstrukturplan	484
18.1.2 Zeit-, Kosten- und Aufgabenpläne	495
18.1.3 Projektleiter einsetzen	504
<b>18.2 Mitarbeiter zum wissenschaftlichen Arbeiten anleiten</b>	<b>506</b>
18.2.1 Qualitätssicherung im Forschungsalltag	507
18.2.2 Grundverständnis eines Forschungszyklus (Anleitung für junge Mitarbeiter)	508
18.2.3 Der Umgang mit Literatur (Anleitung für junge Mitarbeiter)	514
<b>19 Verwendung und Verwertung von Forschungsergebnissen</b>	<b>527</b>
<b>19.1 Veröffentlichungen</b>	<b>528</b>
19.1.1 Warum Publizieren?	528
19.1.2 Welche Medien stehen zur Publikation zur Verfügung?	531
19.1.3 Welche Inhalte eignen sich für eine Publikation?	532
19.1.4 Wie erstelle ich ein Manuskript?	535
19.1.5 Exkurs 'Die Tücken des Schreibprozesses'	539
<b>19.2 (Folge-) Anträge und Angebote erstellen</b>	<b>541</b>
19.2.1 Forschungsanträge	542
19.2.2 Kunden-Angebote	547
<b>19.3 Patente</b>	<b>548</b>
19.3.1 Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Rahmen von Produktentwicklungen	550
19.3.2 Der Prozess der Patentanmeldung	553
19.3.3 Eine 'Patent-Kultur' am Lehrstuhl etablieren	559
<b>20 Kreativitätsmethoden</b>	<b>563</b>
<b>20.1 Einflussfaktoren auf Kreativität</b>	<b>563</b>
20.1.1 Die Situation / Rahmenbedingungen	565
20.1.2 Die eigene Person	566
20.1.3 Die Techniken	569
<b>20.2 Techniken zur Gegenstandsfindung</b>	<b>572</b>
20.2.1 Brainstorming	572
20.2.2 Morphologische Techniken	575
20.2.3 Reizwort-Technik	580
<b>20.3 Techniken zur Gegenstandsanalyse</b>	<b>581</b>
20.3.1 Denkhüte bzw. -Stile	582
20.3.2 Imaginationstechniken	584
20.3.3 Progressive Abstraktion	585
<b>20.4 Techniken zur Lösungsgenerierung</b>	<b>587</b>
20.4.1 Mentale Provokationen	587
20.4.2 Osborn-Eigenschaftsliste	589
20.4.3 Die 6-3-5-Methode	592
<b>20.5 Techniken zur Ideenbewertung</b>	<b>595</b>
20.5.1 Ideen-Screening	595
20.5.2 Quality Function Deployment (QFD)	596
20.5.3 'Delphi-Methode'	599

<b>20.6</b>	<b>Schlussgedanken zu den Kreativitätsmethoden</b>	<b>...603</b>
<b>Teil V: Schnittstellen nach außen</b>		<b>605</b>
<b>21</b>	<b>Die Außendarstellung eines Lehrstuhls</b>	<b>607</b>
<b>21.1</b>	<b>Das Corporate Design</b>	<b>608</b>
<b>21.2</b>	<b>Public Relations eines Lehrstuhls</b>	<b>611</b>
<b>21.3</b>	<b>Der Internetauftritt</b>	<b>617</b>
21.3.1	Gestaltung des Internetauftritts	617
21.3.2	Inhalte der Website	623
<b>21.4</b>	<b>Die Pressemitteilung</b>	<b>627</b>
<b>21.5</b>	<b>Die Pressekonferenz</b>	<b>634</b>
<b>21.6</b>	<b>Das Interview</b>	<b>639</b>
<b>21.7</b>	<b>Das Werbeposter</b>	<b>642</b>
<b>22</b>	<b>Wissenschaftliche und universitätsinterne Veranstaltungen</b>	<b>647</b>
<b>22.1</b>	<b>An wissenschaftlichen Veranstaltungen teilnehmen</b>	<b>649</b>
22.1.1	Prozedere einer Kongressteilnahme	653
22.1.2	Die eigenen Beiträge gestalten	657
22.1.3	Networking: Andere ansprechen und kennenlernen	668
<b>22.2</b>	<b>Kongresse planen und managen</b>	<b>670</b>
22.2.1	Die erste Planungsphase (etwa zwei Jahre im Voraus)	672
22.2.2	Die zweite Planungsphase: Programmgestaltung und Ausschreibung	676
22.2.3	Die dritte Planungsphase: Wenn der Kongress naht	688
22.2.4	Durchführung: Während des Kongresses	693
22.2.5	Nach der Veranstaltung	694
<b>22.3</b>	<b>Ausrichten spezieller Veranstaltungen eines Instituts</b>	<b>698</b>
22.3.1	Spezialfall 'Absolventenfeier'	698
22.3.2	Spezialfall 'Recruiting-Tag'	701
<b>22.4</b>	<b>Reden halten bei akademischen Veranstaltungen</b>	<b>708</b>
22.4.1	Aufbau einer Rede	708
22.4.2	Hinweise für eine spontane Rede	713
<b>23</b>	<b>(Akademische) Schriftwechsel</b>	<b>717</b>
<b>23.1</b>	<b>Gutachten und Reviews</b>	<b>717</b>
23.1.1	Review zu einem wissenschaftlichen Artikel	718
23.1.2	Gutachten zu einem Forschungsantrag	724
23.1.3	Gutachten zu Professur-Bewerbungen	726
23.1.4	Gutachten zu einer Promotion / Dissertationsschrift	728
23.1.5	Gutachten zu einem studentischen Stipendium	731
<b>23.2</b>	<b>Schriftverkehr</b>	<b>734</b>
23.2.1	Absage einer Einladung	736
23.2.2	Weihnachts- / Neujahrskarte	736
23.2.3	Gratulationskarte zu einer Beförderung	737
23.2.4	Karte zur Pensionierung / Emeritierung	737
23.2.5	Kondolenzschreiben	738



<b>24 Kleiner Lehrstuhl-Knigge</b>	<b>739</b>
24.1 Allgemeines Auftreten	739
24.2 Ihre Rolle als Gast bzw. als Gastgeber bei Institutsbesuchen	748
24.3 SmallTalk	753
24.4 Umgang mit elektronischen Geräten	758
<b>Teil VI Anhang</b>	<b>767</b>
<b>25 Literatur</b>	<b>767</b>
25.1 Teil I: Internes Lehrstuhlmanagement	767
25.2 Teil II: Präsentieren und Moderieren	768
25.3 Teil III: Lehre	769
25.4 Teil IV: Forschung	771
25.5 Teil V: Schnittstellen nach außen	773
<b>26 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</b>	<b>775</b>
26.1 Tabellenverzeichnis	775
26.2 Abbildungsverzeichnis	777
<b>27 Autorenverzeichnis</b>	<b>781</b>
<b>28 Stichwortverzeichnis</b>	<b>781</b>