

## Zeitmanagement in der beruflichen Bildung

Höhere und leitende Angestellte managen die Zeit der anderen Arbeitnehmer. So galt es zumindest lange für die Zeit der Arbeitnehmer in einfachen Berufen. Ihre Tätigkeit war zeitlich fast ausschließlich fremdbestimmt. In der klassischen Fabrik wurde dieses Prinzip perfektioniert: Die Werksirene läutete Arbeitsbeginn, Pausen und Feierabend ein und dazwischen bestimmte das Fließband kleinteilig die zeitliche Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte. So etwas wie persönliches Zeitmanagement war für den Fabrikarbeiter irrelevant, er musste lediglich pünktlich am Arbeitsplatz erscheinen.

In der modernen deutschen Industrie existieren solche Arbeitsplätze durch die fast vollständige Automatisierung und Auslagerung in Länder mit geringeren Lohnkosten kaum noch. Stattdessen erzeugt der expandierende Dienstleistungssektor immer mehr Beschäftigung mit niedrigen fachlichen Qualifikationsanforderungen. Statt Produktionshelfern sind immer stärker Helferinnen und Helfer im Gastgewerbe, im Versandgeschäft, im Pflegebereich u. ä. gefragt.

Diese Arbeitskräfte haben meist Sockelverträge mit einer geringen Arbeitszeit, die darüber hinausgehende Zeit wird vom Arbeitgeber flexibel gehandhabt. Auch innerhalb der Arbeitszeit müssen diese Hilfskräfte oft zwischen verschiedenen Orten mit unterschiedlichen Beginn- und Feierabendzeiten wechseln. Auch der zeitliche Ablauf der Arbeit selbst lässt sich oft schlecht planen, Verzögerungen an einer Stelle müssen spontan an anderer Stelle ausgeglichen werden. Zudem machen die unregelmäßigen Arbeitszeiten eine erhöhte zeitliche Koordination mit den Zeiten im privaten Bereich nötig. All diese zeitlichen Steuerungsnotwendigkeiten lasten auf den einzelnen Arbeitnehmern. Auch für gering qualifizierte Tätigkeiten sind nun also hohe zeitliche Fähigkeiten von Nöten.

Im Buch „Zeitmanagement in der beruflichen Bildung“ beschreibe ich deshalb, wie solche zeitlichen Fähigkeiten entstehen und wie sie in unserem Bildungssystem gefördert werden können. Der klassischen Schulunterricht bietet kaum Möglichkeiten zur Entwicklung von Zeitmanagement-Fähigkeiten. Die zeitlichen Rhythmen sind hier fest vorgegeben, allein die von den Schülern ungeliebten Hausaufgaben erfordern zeitliche Selbstorganisation. Die Schulabgänger benötigen aber ein individuelles Zeitmanagement, um im Berufsleben bestehen zu können. Wie gezeigt, ist das nun auch in Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen der Fall. Besonders die vielen Berliner Schulabbrecher und -abgänger mit schlechten Abschlüssen müssen in ihrem Berufsleben solche Tätigkeiten ausüben. Deshalb wurde die Untersuchung des Zeitmanagements vorrangig bei Teilnehmern von Maßnahmen zur Berufsvorbereitung durchgeführt. In einer qualitativen Vorstudie wurde mittels Interviews das

Zeitmanagement-Verhalten von Jugendlichen in Berufsvorbereitung typisiert und anschließend mit einer Fragebogenuntersuchung quantitativ abgesichert.

Es zeigte sich, dass die Jugendlichen kein bewusstes Konzept von Zeit anwendeten. Dies war nicht überraschend, auch für viele im Berufsleben stehende Menschen ist das nicht ungewöhnlich. Wir „wissen“ intuitiv, was Zeit ist, können es aber nicht erklären. Auch die soziologischen und philosophischen Begriffe davon sind schließlich so vielfältig, dass sie ganze Bibliotheken füllen. Die Jugendlichen arbeiteten in der Untersuchung mit sogenannten volitionalen Strategien, also mit solchen, die mit dem persönlichen Willen zu tun haben. Wenn sie diesen nicht aufbringen konnten, nutzten sie die Prokrastination, das Verschieben ihrer Handlungsabsicht. Dabei gab es Unterschiede in der Art der Anwendung dieser Strategien, die Rückschlüsse über das Entstehen von Zeitmanagement erlauben. So wendeten weibliche und ältere Jugendliche die Prokrastination seltener an und setzten sich dabei häufiger einen konkreten Zeitpunkt für die Wiederaufnahme ihrer Handlung. Dadurch sank das Risiko eines endgültigen Handlungsabbruchs. Wenn sie mit volitionalen Strategien arbeiteten, funktionierte der Willensakt im Hintergrund als Selbstverständlichkeit. Demgegenüber mussten sich männliche und jüngere Jugendliche häufiger zur Anwendung von Zeitmanagement zwingen. Dieser Selbstzwang erzeugte mit Frustration belastete Situationen, die eine Notwendigkeit zu immer größeren Willensanstrengungen und schließlich einen Handlungsabbruch nach sich zogen. Auch bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund zeigte sich ein abweichendes Zeitmanagementverhalten, das oft risikobehaftet war. Die Unterschiede bezüglich des Geschlechts und des Migrationshintergrundes lassen sich mit gender- und kulturell geprägten Differenzen erklären. Daraus resultieren eine andere Erwartung an den Erfolg von Zeitmanagement und ein anderer Wert, der zeitlicher Selbstbestimmung zugemessen wird. Ist dieser Wert gering und sorgen zudem schlechte Zukunftsperspektiven für eine negative Einschätzung der Erfolgsaussichten der Handlung, sinkt die Motivation zur Ausübung von Zeitmanagement rapide. Zeitmanagement ist also keine „Technik“, die anhand von einigen Regeln erlernt werden kann, wie es viele Ratgeber versprechen. Vielmehr benötigen Jugendliche zeitliche Freiräume im Lernen, die es ihnen ermöglichen, eine eigene zeitliche Wertvorstellung und realistische Zukunftsperspektiven zu entwickeln und Erfahrungen im Umgang damit zu sammeln.

Text: Stefan Dornbach