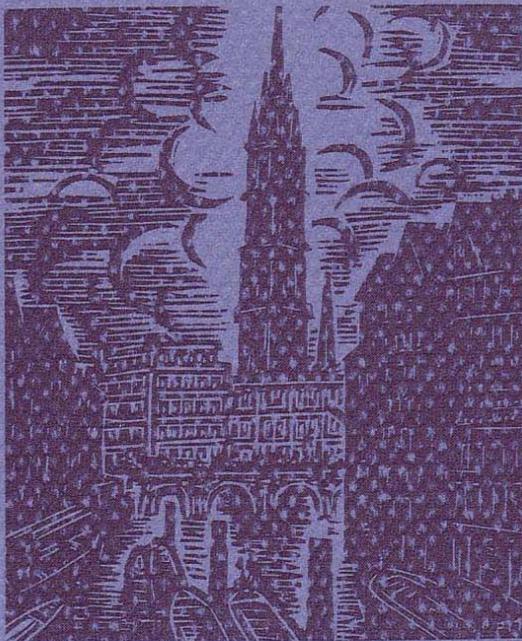


# HAMBURGER HEFTE der ERWACHSENENBILDUNG



Birgit Bachmayer / Peter Faulstich  
**ZEIT ALS THEMA IN DER ERWACHSENENBILDUNG**  
UNIVERSITÄT HAMBURG

**I/2002**

Impressum: Lehrstuhl für Erwachsenenbildung  
Universität Hamburg 2002

Redaktion: Per Vespermann

Titelbild: Masereel, Frans (1966): Das Gesicht Hamburgs. 80  
Holzschnitte. Bertelsmann Lesering, Lizenzausgabe

## Empirische Lernzeitforschung

Lernzeiten treten beim Übergang zur „Wissensgesellschaft“ deutlich ins Blickfeld gesellschaftlicher Zeitfragen. Zwischen „Arbeitszeit“ und „Freizeit“ tritt eine neue, dritte Form der Zeitverwendung. Dabei stößt man auf vielfältige ungelöste theoretische und empirische Probleme. Der Zeitbegriff ist zu bestimmen und Zeitan-teile sind kategorial zu unterscheiden. Aus der Philosophie, der Ökonomie, der Soziologie, der Psychologie und auch der Pädagogik entsteht dazu eine ansteigende Welle von Literatur – allerdings wenig auf empirisches Material bezogen. Vielmehr gibt es ein deutliches Auseinanderfallen zwischen wuchtigen theoretischen Ansätzen und kleineren empirischen Studien. Insbesondere zur Lernzeitenforschung sind bisher wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vorhanden, auf die zurückgegriffen werden kann. Felder empirischer Lernforschung öffnen sich weit:

- Das Verhältnis von Erwerbs-, Lern-, Eigen- und Gemeinschaftszeiten;
- die Bestimmung und Anerkennung von Lernzeitansprüchen und deren Fixierung auf gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Ebene;
- die Zeitpräferenzen unterschiedlicher gesellschaftlichen Gruppen und sozialer Milieus;
- das Verhältnis von gemessener Zeit der Institutionen und erlebter Zeit der Individuen.

Die Zahl der Fragen ließe sich vermehren. Über den Umgang mit Zeit in Lernsystemen liegen noch weniger empirisch belegte Resultate vor. Zwar vollzieht sich alles Lernen in Lernschritten, in Lernabschnitten, in temporär strukturierten Institutionen und in Phasen von Lebensverläufen. Nichtsdestoweniger gibt es aber eine Zeitvergessenheit in den Bildungswissenschaften. Insofern öffnet sich ein faszinierendes und wissenschaftlich wenig bearbeitetes Feld.

Einen kleinen Ausschnitt haben wir aufgegriffen, in dem wir in einer explorativen Recherche versucht haben, zu dokumentieren, wie durch Lernangebote die Erwachsenenbildung Zeitfragen zum Thema macht. Die dokumentierten – sicherlich vorläufigen – Resultate können als Indikator genutzt werden, wie mit Zeit umgegangen wird. Die ausschnitthaften Belege werden auf dem Hintergrund allgemeiner Konzepte von Zeit interpretiert. Im Resultat bleiben allerdings mehr offene Fragen als fertige Antworten. Insofern setzt die Studie Diskussionen aus dem Projektverbund „Zeitpolitik und Lernchancen“ fort, und macht einen weiteren kleinen Schritt auf dem noch langen Weg, Lernzeitfragen theoretisch und empirisch zu klären.

Peter Faulstich, Hamburg, Joseph-Carlebach-Platz im Juli 2002



## Inhalt

Empirische Lernzeitforschung	2
Zeit als Thema in der Erwachsenenbildung	2
1. Umgang mit Zeit	5
1.1 Zeitbegriffe	5
1.2 Ökonomisierung und Technisierung der Zeit	9
1.3 Zeitmanagement	12
1.4 Kritik am „Zeitmanagement“	16
2. Zeitstrategien als Thema in Weiterbildungsseminaren	19
2.1 Zielsetzung und Durchführung der Internet-Recherche	19
2.2 Verlauf der Recherche	24
2.3 Verwendete Portalbanken	25
2.4 Vertiefte Suchschritte	32
2.5 Potenzielle Fehlerquellen bei Internet-Recherchen	33
3. Programme und Perspektiven des Zeitlernens	36
3.1 Institutionenspektrum und Angebote	36
3.2 Themenspektrum	36
3.3 Strategien des Umgangs mit der Zeitthematik	42
3.4 Zeit, Arbeit und Muße	44
Verzeichnis der Abbildungen	47
Literatur	48

## **Zeit als Thema in der Erwachsenenbildung**

Zu beobachten ist seit einigen Jahren, dass vermehrt in Programmen und Kursen der Erwachsenenbildung das Thema "Zeit" aufgegriffen wird. Dies gilt für das gesamte Institutionenspektrum. Nicht nur kommerzielle Anbieter von Managementkursen, sondern auch Kirchen oder Gewerkschaften bearbeiten diese Thematik. Zu fragen ist deshalb für eine empirisch gestützte Lernzeitforschung zum einen, woher das Interesse an Zeitfragen stammt, und zum anderen, welche Problem-sicht und welche Bearbeitungsstrategien in Lernangeboten zu diesem Thema in der Erwachsenenbildung entwickelt werden.

Zur ersten Teilfrage – nach den Ursachen der gestiegenen Problemrelevanz von Zeitfragen – kann eine empirisch fundierte Antwort nur schwer gegeben werden. Es fehlen hinreichende statistische Belege darüber, wie sich Zeitbudgets und Tätigkeitsprofile im historischen Verlauf tatsächlich verschoben haben, und vor allem auch, wie sich die gesellschaftliche Wahrnehmung des Zeitproblems verändert. Hinweise können sich finden in Klagen über Zeitverdichtung in der Erwerbsarbeit, die bis in die Freizeit durchschlägt. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich die tatsächliche Wochenarbeitszeit kaum noch verringert und die Hälfte der Beschäftigten leidet unter Leistungs- und daraus resultierendem Zeitdruck. Aber auch die reziproke Erfahrung anhaltender Erwerbslosigkeit ist eine Zeitfrage, indem für die Betroffenen die Erwerbszeit auf Null gesetzt wird, während gleichzeitig die faktische Arbeitszeit für breite Beschäftigtengruppen kaum zurückgeht. Insgesamt lockern Flexibilisierung und Erosion des „Normalarbeitsverhältnisses“ den Halt der Individuen in vorgegebenen Zeitstrukturen. Selbstverständlichkeiten von den Tagesabläufen bis zu Lebensläufen brechen auf. Insofern rückt die Frage nach der gesellschaftlichen und individuellen Verteilung und Verfügung von Zeit auf die Tagesordnung. Schließlich ist, wenn die These vom „Wertewandel“ eine Berechtigung hat, die Sinnhaftigkeit der individuellen Zeitverwendung schwieriger zu beurteilen. Der Umgang mit der als knapp erfahrenen eigenen Lebenszeit wird angesichts von Multioptionalität zur Entscheidungsfrage.

Grundsätzlich kommt man – ausgehend von der Thematik Zeit als Gegenstand in der Erwachsenenbildung – an der abgrundtiefen Frage, was denn Zeit sei, nicht vorbei. Zeit ist nicht in der gleichen Weise da, wie es bei einem Stein gesichert scheint. Wir erzeugen sie selbst in der Art und Weise mit unserer Lebenszeit umzugehen. Einen irritierenden Wechsel der Zeiterfahrung bemerkt Oskar Negt, Sozialphilosoph an der Universität Hannover:

„Wir sind gegenwärtig Zeugen einer merkwürdigen Verwirrung unserer Zeiterfahrungen. Die Klage der Nachkriegsgeneration über Stagnation, über versteinerte Verhältnisse, die man zum Tanzen bringen müsse, um den tödlichen Zeitstillstand zu beenden, gehört offenbar einer fernen Vergangenheit an. Im Gegenteil ist diese Anklage dem Unbehagen gewichen, in einen Strudel gesellschaftlicher Dynamik hineingezogen zu werden, zu dessen weiterer Beschleunigung nicht einmal mehr geistige Zustimmung oder emotionale Unterstützung notwendig ist“ (Negt 2001, 137).

Dies könnten einige Hintergründe für die Konjunktur der Zeitthematik in Weiterbildungsprogrammen sein. Wie sich dies ausprägt, versuchen wir in einer explorativen Recherche über die im Internet präsentierten Veranstaltungen zu dokumentieren. Damit soll eine vorläufige Antwort auf die zweite Teilfrage – nach den Bearbeitungsstrategien hinsichtlich der Zeitthematik in Lernangeboten der Erwachsenenbildung – gegeben werden. Dies hat allerdings eher die Form eines Blitzlichts, da Zeitreihen trägerübergreifend nicht verfügbar sind.

Zu belegen ist immerhin, dass die Thematik "Zeit" mit einem spezifischen Fokus auf Zeitmanagement Ende der 1980er auftauchte und bis Mitte der 1990er Jahre eine erste Konjunktur auf dem Ratgebermarkt erlebte (Schneider 1991; Plattner 1992; Schraeder-Naef 1993; Seiwert 1993; Knoblauch 1994; Josephs 1995; Seiwert 1995). Allerdings setzten auch bald schon Gegentendenzen ein. 1994 erschien bereits die erste Auflage der „Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte“ (Backhaus/Bonus 1994) – nachdem dieser Klimawechsel der Zeitmanagementstrategien schon vorbereitet war durch „Momo oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte“ (Ende 1973) und durch „Die Entdeckung der Langsamkeit“ (Nadolny 1983), die in die nächste Mode der Zeitmanagementratgeber aufgenommen wurden. Die Zeitratgeber (Seiwert 1998) haben dann z.T. den nur in-

strumentellen Mainstream der Schnelligkeit verlassen und sind auf langsamere, reflexive Pfade umgeschwenkt.

Zeitmanagement bleibt aber nach wie vor ein vom Zweck-Mittel-Denken beherrschtes Unterfangen. Es bezieht sich hauptsächlich auf eine Form der Zeitverwendung, in deren Zentrum Erwerbszeit zur Leistungserstellung in den Betrieben steht, und koppelt individuelle Zeitprioritäten und gesellschaftliche Zeitpolitik. So beherrscht die Zeitökonomie die Zeitkultur.

Dies lässt sich auch in der Beschreibung und Auswertung unserer Recherche über die Zeitthematik in Erwachsenenbildungsprogrammen belegen (s.u. Teil 2 und 3). Es dominieren instrumentelle Techniken des Arbeits- und Selbstmanagements, kompensiert durch Angebote z.B. zur Meditation im Kloster. Programme, welche die strukturellen Ursachen der Zeithetze diskutieren und Alternativen der Zeitverwendung suchen, sind in der Minderheit. Die Dokumentation der Recherche belegt blitzlichtartig, wie die Weiterbildungsszene ein gesellschaftlich brisantes Problem aufgreift. In der Art und Weise jedoch, wie dies geschieht, überwiegt ein eher individualisierender Umgang mit gesellschaftlichen Fragen der Zeitpolitik.

# 1. Umgang mit Zeit

Über Zeit zu diskutieren, ist modisch geworden und zwar deshalb, weil lang unterstellte Selbstverständlichkeiten fraglich geworden sind. Der scheinbar „normale“ „Halt in der Zeit“ (Garhammer 1994, 12) ist durch Flexibilisierung der Erwerbszeiten und durch Individualisierung der Lebensläufe weggebrochen. Die Strukturen der gesellschaftlichen Regelung und Verwendung von Zeit lösen sich auf. Traditionen der Vergangenheit werden fraglich und Zukunftshorizonte werden offen. Hinter vielen gesellschaftlichen und individuellen Problemen werden auf einmal Konflikte um Verfügbarkeit von Zeit transparent. Erwerbslosigkeit z.B. ist ein Zeitproblem – nämlich der Skandal, dass für viele die Erwerbszeit auf Null gesetzt wird, während gleichzeitig die Überstundenzahl zunimmt. Teilzeitarbeit, Altersteilzeit oder „Rente mit sechzig“ sind Zeitprobleme – nämlich der biographischen Muster von Lebensplanung und des Umgangs mit dem Alter. Damit wird auch die Gestaltbarkeit individueller und gesellschaftlicher Zeitmuster deutlich. Umgang mit Zeit fällt aus der Routine des Selbstverständlichen heraus und wird zu einem entscheidbaren Problem<sup>1</sup>.

## 1.1 Zeitbegriffe

Wir alle leben in der Zeit. Dies scheint so selbstverständlich, dass wir es meist gar nicht wahrnehmen. Wenn man aber einmal auf das Zeitproblem gestoßen ist, wird es zunehmend wichtiger und faszinierender. Zitiert wird dazu immer wieder Augustinus:

„quid est ergo tempus? Si nemo ex me quaerat, scio; si quaerenti explicare uelim nescio”

---

<sup>1</sup> Hintergrund für grundlegende Überlegungen sind konkrete Ansätze zur Veränderung von Erwerbs- und Lernzeiten: Im Projekt „Zeitpolitik und Lernchancen“, durchgeführt von einem Arbeitsverbund der Hochschulen in Bremen (Prof. Dr. Füssel), Duisburg (Prof. Dr. Dobischat), Erfurt (Prof. Dr. Husemann) und Hamburg (Prof. Dr. Peter Faulstich, Dr. Sabine Schmidt-Lauff) sowie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (Dr. Hartmut Seifert), geht es darum, arbeitsrechtliche, organisatorische und curriculare Strategien der Erwerbszeitverkürzung zu verbinden mit Lernzeitansprüchen. Gefördert wurde der Projektverbund vom MWMT für aus Mitteln des NRW-EU-Programms Ziel 2, der Senatsverwaltung Arbeit, Soziales und Frauen Berlin, sowie der Max-Traeger-Stiftung.

„Was also ist die Zeit? Wenn niemand mich danach fragt, weiß ich es; wenn ich es einem Fragenden erklären soll, weiß ich es nicht“ (Aurelius Augustinus 2000, 24/25).

Es handelt sich hier um astronomische, physikalische, biologische, psychologische, soziologische und historische Probleme – mindestens. Die verschiedenen Zeitbegriffe treten in Konkurrenz zueinander. Vorausgesetzt ist, dass wir überhaupt wahrnehmen, dass die „Zeit vergeht“. Dann erst bricht die „unschlichtbare Rivalität zwischen Lebenszeit und Weltzeit“ (Blumenberg 1986, 27) auf und Zeit wird knapp: „der Teufel weiß, dass er wenig Zeit hat“ (Apokalypse des Johannes. zit. ebd. 71). Enge Zeit wird in diesem Satz aus der Apokalypse als Wurzel des Bösen gesehen.

„Verzichtet man darauf, menschliche Bosheit zu dämonisieren, sieht man sie aus dem schlichten Mißverhältnis entstehen, daß ein Wesen mit endlicher Lebenszeit unendliche Wünsche hat. Es lebt in einer Welt, die keine Grenzen des ihm Möglichen vorzuzeichnen scheint, ausgenommen, die eine, dass es sterben muss“ (Blumenberg 1986, 71/72).

Die Erfahrung von Zeitnot ist gebunden an den Versuch, ein möglichst viel an Erfüllung in die dann immer dichter werdende Zeitknappheit hinein zupressen. So resultieren Symptome einer Pathologie des Zeitbezugs:

„die Überhast der Zeitgewinne, die das Leben mit seinen Kunstgriffen und Listen herauszuschinden sucht, bis hin zu den Übergeschwindigkeiten der technoiden Welt, zumal ihren momentanen Transfers an Informationen und Simulationen, Genußwerten und Fernstemotionen, Aktualisierungen des Untergegangenen wie des Heraufziehenden“ (Blumenberg 1986, 27).

Die Kontingenz der individuellen Verwendung bzw. Erfüllung der Lebenszeit ist immer auch schon ein gesellschaftliches Problem. Zeit übernimmt Synchronisationsfunktionen. Individuelle Prozesse und Rhythmen der Tages-, Wochen- und Jahresabläufe werden sozial koordiniert. Zeit regelt Ablauf-, Fahr-, Arbeits- und Schulpläne, bestimmt Arbeits- und Feiertage und ermöglicht gemeinsame Feste. Zeit legt durch Start- und Zielpunkte den Beginn fest und bestimmt den Schluss. Zwischen Anfang und Ende sind alle Ereignisse – auch Lernereignisse – in Gleichzeitigkeiten von Zeitabschnitten eingesperrt. Zeit segmentiert und gibt den Takt des Lebens vor. Temporale Muster regeln die Biographien.

Zeit kann bezogen werden auf den **Verlauf** des Chronos oder auf den Kairos des gelebten **Augenblicks**. Chronos, der alte Mann mit der Sanduhr und der Sense stutzt dem Jüngling die Flügel der Zeit. Zwei Prozessmodelle der Zeit werden hauptsächlich vorgestellt: einerseits ein **lineares**, der unendlich ansteigenden Linie, andererseits ein **zyklisches** der Wiederkehr. Diese Zeitbilder sind kulturelle Produkte; es gibt aber auch zeitlose Kulturen.

In allen „Hochkulturen“ wird Zeit gemessen. Neben wahrgenommenes Geschehen wird die Uhr als ein Apparat gestellt, der Muster des Ablaufs erzeugt und einen Maßstab vorgibt. Es wird ein Standardprozess institutionalisiert, der äquivalente Sequenzen festlegt. Bei den Sonnenuhren war dies noch rückgebunden an astronomische Zyklen; die mechanische Uhr löst die Zeit vom Himmel. Zeit wird durch die Synchronisationsmaschine – die Uhr – linearisiert und aus natürlichen Zyklen abstrahiert. „Der absolute Zeitbegriff der klassischen Mechanik wirkt wie eine absolute Metapher auf das Übermaß der Natur an Zeit, gemessen an der des Lebens“ (Blumenberg 1986, 27). Durch die Hegemonie der Ökonomie dominiert die **gemessene Zeit** über unsere Lebensabläufe. Technische und ökonomische Maßstäbe beherrschen unsere Körper, unsere Beziehungen, unseren Geist. Wir leben nach der Uhr.

Dies aber tritt in Konkurrenz zur **erlebten Zeit**. Nicht alle Momente sind gleich wichtig und dauern gleich lang. Das eigene Erleben zeigt, dass keineswegs alle Zeiten gleichwertig sind. Vielmehr erfolgt eine soziale Kombination zwischen gesellschaftlicher Zeitwirklichkeit und individueller Biographie. Das Zeiterleben unterscheidet aktive oder passive Perspektive: **Aktiv**: Zeit gewinnen, nutzen, vergeuden, sparen, verlieren, stehlen; **passiv**: Zeit verrinnt, verfliegt, verstreicht, steht still, läuft ab, aber heilt auch.

Ausgehend von den gesellschaftlichen Ordnungen von Zeit stößt man auf das Problem, inwieweit die vorfindlichen Strukturen sozial konstruiert, also veränderbar, oder aber „naturgemäß“, festgelegt, also relativ stabil und deshalb nur mit hohen psychischen und sogar physischen Risiken anzutasten sind. Bekannt sind individuell negative Konsequenzen eines Eingriffs in biologische Rhythmen z.B. bei der Lage von Arbeitszeiten als Nacht- oder Schichtarbeit mit resultierenden

psycho-somatischen Problemen. Es gibt hier offensichtlich Kriterien für „humane“ Zeiten bzw. negative Resultate "unmenschlicher Zeit". Dies gilt nicht nur für Tages- und Wochen-, sondern auch hinsichtlich Jahres- und Lebenszeiten.

Phylogenetisch – in der jahrhunderttausende langen Entwicklung der Gattung Mensch und ihrer sich bis in die Körperlichkeit einschreibenden Überlebensfähigkeit – sind die Lebensprozesse gekoppelt mit den Zeitstrukturen astronomischer und darauf aufbauender organismischer Rhythmen und Phasen. Daraus resultieren soziale Handlungsordnungen, die sich in historisch-konkreten Zeitordnungen darstellen, und die individuell nicht beliebig verfügbar sind (Dux 1998, 27). Alle sozialen Interaktionsprozesse setzen gemeinsame Zeitordnungen voraus. Dux sieht darin eine kulturübergreifende Notwendigkeit. Gleichzeitig betont er, dass die „kulturellen konstruktiven Zeiten nie so weit gehen, dass davon die Eigenzeit des Organismus ganz verdeckt würde“ (ebd. 40).

Wenn dies richtig ist, kann sich die soziale Konstruktivität von Zeitstrukturen nicht vollständig von physischen und psychischen Abläufen loslösen, ohne dysfunktionale und problematische Konsequenzen für Individuen und Gesellschaft zu erzeugen. Es gibt eine offene phylogenetisch-ontogenetische Spirale von stammesgeschichtlicher Festgelegtheit und konkreter, historischer Gestaltbarkeit. Einerseits besteht eine Rückbindung an in der Anthropogenese verfestigte Muster, die in soziale Handlungsordnungen und individuelle Körper eingeschrieben sind. Andererseits sind diese offen für Formung und somit veränderbar.

In der jeweiligen historischen Konstellation bestehen komplexe Muster milieuspezifischer Formen des Zeithabitus als Vorgaben für humane Gestaltungschancen. Diese wirken als Prämissen psycho-physischen Wohlbefindens. Solche grundlegenden, hier nur angedeuteten Bestimmungen müssen mitbedacht werden, wenn es um die konkrete Ausgestaltung der Zeitverwendung geht. Es gibt Chancen der Veränderbarkeit, aber auch Grenzen der Beliebigkeit.

## **1.2 Ökonomisierung und Technisierung der Zeit**

Zentrum der Zeithetze ist die Ökonomie. Maßstab ist das immer schnellere Wachstum des share-holder-value, die rastlose Akkumulation des Kapitals. „Arbeit zählt nur noch nach ihrem Zeitmaß“ (Marx 1969, MEW 23, 210). Es geht um Expansion und Intensität des Einsatzes und der Nutzung menschlicher Arbeit. „Ökonomie der Zeit, darin löst sich schließlich alle Ökonomie auf“ (Marx o.J., Grundrisse 89).

Wer die Zeit beherrscht, hat Macht über die Menschen. Deshalb toben Zeitkämpfe. Hinsichtlich der Länge der Erwerbszeiten ist die Diskussion um Verkürzung der Arbeitszeit keineswegs beendet, sondern steht eigentlich noch bevor. Gerade angesichts andauernder und wieder steigender Erwerbslosigkeit bricht die Stagnation der Diskussion um Arbeitszeitverkürzung wieder auf. Auch in Arbeitszeitordnungen in den Betrieben geht es um Ausdehnung und Zerstückelung, wobei die Menschen nur noch als personifizierte Arbeitszeit behandelt werden. Zeit wird ökonomisiert. So herrscht der Terror der Ökonomie über das Leben. „Time is money“ sagt Benjamin Franklin – aus Sicht des frühen kapitalistischen Bürgertums.

„Bedenke, dass Zeit Geld ist. Wer täglich zehn Schilling durch seine Arbeit erwerben könnte und den halben Tag spazieren geht oder auf seinem Zimmer faulenz, der darf auch wenn er nur sechs Pence für sein Vergnügen ausgibt, nicht dies allein berechnen, er hat neben dem noch 5 Schilling ausgegeben oder vielmehr weggeworfen“ (zit. Ehalt 1991, 16).

Beim Nachdenken wird der Widersinn des monetären Kalküls deutlich: Zeit ist Lebenszeit. Geld betreibt Gleichmacherei und entzieht die Zeit dem Leben. „Der Markt erst schafft Knappheit der Zeit über das universell geltende knappe Tauschmittel Geld“ (Nowotny 1993, 109).

Es geht um Macht über Arbeits- und Lebensabläufe. Resultierende Zeitkämpfe gerinnen in gesellschaftlichen Regeln, sozialen und juristisch fixierten Normen. So definiert und regelt das Arbeitszeitgesetz von 1994 nach über mehrere Legislaturperioden hingezogenen Konflikten die rechtlichen Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung.

Zeit bestimmt und steuert Abläufe. Um sie instrumentell zu linearisieren, wird sie in mechanischen Uhren **technisiert**. Die brutalste temporale Disziplinarmaschine ist der Wecker. Er gibt den unerbittlichsten Takt der Tagesabläufe vor. Er reißt aus dem zeitlosen Schweben des Schlafs in die Pflicht. Das Vergangene kehrt ins Bewusstsein zurück und das Zukünftige baut sich auf. Eindrucksvoll bei Thomas Mann in den „Buddenbrooks“:

„Das Werk der Weckuhr schnappte ein und rasselte pflichttreu und grausam. Es war ein heiseres und geborstenes Geräusch, ein Klappern mehr als ein Klingeln, denn sie war altgedient und abgenutzt; aber es dauerte lange, hoffnungslos lange, denn sie war gründlich aufgezogen. Hanno Buddenbrook erschrak zuinnerst. Wie jeden Morgen zogen sich bei dem jähen Einsetzen dieses boshafte und treuherzigen Lärmes auf dem Nachttische, dicht neben seinem Ohre, vor Grimm, Klage und Verzweiflung seine Eingeweide zusammen.“ (Mann o. J., 646)

Kein technischer Apparat kann verhasster sein. Der Wecker präsentiert die Herrschaft und den Sieg der Technik über menschlichen Bedürfnisse. Er ist privatisiertes Zwangsverhältnis als Nachfolger der Glocken und Turmuhren, welche die öffentlichen Abläufe festlegten und in ihrer verkommenen Form die Lohnarbeiter in die Manufakturen trieb. Gemeine Erben sind die Dampfpeife und die Fabriksirene als Signal des Arbeitsbeginns und Taktgeber des Arbeitsrhythmus. In der Fabrik kontrollierte dann die Stechuhr die einzelnen Individuen. Es gibt also eine ganze Genealogie solcher sadomasochistischer Instrumente, welche die Lebensabläufe temporal disziplinieren. Mit den Uhren als Synchronisationsmaschinen zieht die ökonomisierte und technisierte Zeit in die Sozialstrukturen und in die Köpfe der Menschen ein.

Die wichtigsten **Prinzipien der Zeitökonomie** sind:

- **Verlängerung und Verdichtung der Arbeitszeit**
- **Verallgemeinerung der gemessenen Zeit**
- **Ständige Verfügbarkeit der Arbeitskraft**
- **Beschleunigung der Zeitabläufe**

**Abb. 1: Prinzipien der Zeitökonomie**

Die Ökonomie strahlt aus in alle gesellschaftlichen Bereiche. Ebenso wie Arbeitszeiten werden Lernzeiten festgelegt. Die **Disziplinarinstitutionen des Lernens** kontrollieren die Lernenden, indem sie diese in der Zeit fixieren und sie der Disziplin unterwerfen. Die Unterrichtsstunde, die Kurslänge, die Vortragsdauer bestimmen die Größe von Lernhäppchen. Klassenbücher sind Protokolle der Zeitverwendung. Gleichzeitig ist es eine der gravierendsten Selektionsmethoden, den Lernenden einheitliche Lernzeiten zu unterstellen. Wer nicht mitkommt, wird ausgeschieden.

Mittlerweile gibt es auch Ratgeber und Seminare zum Zeitmanagement für Schüler und Studierende, auch für Hausfrauen und Mütter. Der betriebswirtschaftliche Zugriff auf die eigene Person unter der Devise Zeitmanagement wird verallgemeinert und stahl in alle gesellschaftlichen Bereiche aus.

### **1.3 Zeitmanagement**

Zeitintensität und Stress werden immer stärker durch Selbstdisziplin erzeugt. Die Kontrolle der Zeit wird in die Individuen hineinverlagert. Zeitmanagement ist angesagt als Versuch, Zeit zu gewinnen. Jeder braucht einen möglichst teuren Zeitplaner, damit Versuche, die Zeit in Griff zu bekommen, auch wichtig genommen werden.

Die gängigsten **Methoden des Zeitmanagements** sind:

- 1. Effiziente Zeitnutzung**
- 2. Setzen von Prioritäten**
- 3. Gestufte Zeitplanung**
- 4. „Pareto-Prinzip“ bzw. 80:20-Regel**
- 5. Delegation von Aufgaben**
- 6. Effizienz von Information und Kommunikation**
- 7. Disziplin**

**Abb. 2: Methoden des Zeitmanagements**

Grundhaltung der Zeitmanagementansätze ist es, zu sich selbst bzw. zur eigenen Zeit ein instrumentelles Verhältnis herzustellen. Es geht um „Effektives Selbstmanagement“ (Seiwert 1998, 11). Mit diesem Rezept ist Lothar J. Seiwert zum international gefragten Trainer und Autor avanciert. Er gilt als „führender Zeitmanagement-Experte“ (ebd. Klappentext) und betreibt die Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert-GmbH. Institut für Strategie und Time Management in Heidelberg ([www.seiwert.de](http://www.seiwert.de)).

## **1. Zielen**

Die Zeit wie Pfeil und Bogen einsetzen: zuerst zielen! Sein tägliches Tun an eigenen Zielen ausrichten!

## **2. Vorbereiten**

Am Abend den neuen Tag – schriftlich – planen! Zeit für Unerwartetes und Routine einplanen!

## **3. Prioritäten setzen**

Wichtiges zuerst tun – Unwichtiges lassen! Vorsicht vor der Tyrannei der Dringlichkeit!

## **4. Zusammenfassen**

Gleichartige Aufgaben in je einen Zeitblock packen: Telefonate, Diktate, Post, Kurz-Besprechungen!

## **5. Vereinfachen**

Schwierige Aufgaben in kleine Schritte aufteilen! Reihenfolge und Erledigungs-Termine festlegen!

## **6. Andere tun lassen**

Delegieren: Was? Wer? Warum? Bis wann? Nein-Sagen: Zeit-Diebe freundlich abwehren!

## **7. Abschirmen**

Nicht immer für alle erreichbar sein wollen! Termine mit sich selbst vereinbaren und nutzen!

## **8. Rücksicht nehmen**

Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen! Vorher jeweils Zielsetzung und Termine vereinbaren!

## **9. Telefonieren**

Statt zu stören die passende Zeit erfragen! Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren!

## **10. Erfolge genießen**

Erledigtes als Erfolg wahrnehmen! Sich selbst und andere belohnen!

**Abb. 3: 10 Zeitgewinn-Regeln für Ihren Erfolg**

Quelle: [www.seiwert.de](http://www.seiwert.de) 4/2002

Systematisch geht es in den verschiedenen Listen von Rezepten um sieben Partalstrategien, die sich in den verschiedenen Zeitmanagementkonzepten wiederfinden:

1. **Effiziente Zeitnutzung** folgt einem konsequenten Zweck-Mittel-Denken. Prioritäten sollen gesetzt und die Instrumente zeitsparend genutzt werden. Zeitplanbücher sollen die herkömmlichen Terminkalender ersetzen. „Zeitplanung will die wirtschaftliche Nutzung des vielleicht kostbarsten Gutes ‚Zeit‘ sicherstellen, nämlich entweder die zur Verfügung stehende Zeit für die ertrag- und erfolgreichsten Tätigkeiten einsetzen (Maximalkriterium) oder die angestrebten und fixierten Ziele mit einem möglichst geringen Zeitaufwand erreichen“ (Seiwert 1997, 86).
2. Für das **Setzen von Prioritäten** sollen Hierarchien von lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen formuliert werden. In seinem bis 2001 in 22 Auflagen erschienenen Ratgeber „Das 1x1 des Zeitmanagements“ empfiehlt Seiwert „Ausrichtung und Konzentration unserer Kräfte auf das, was erreicht werden soll. Ziele beschreiben also Ergebnisse“ (ebd. 50). Wir sollen Aktivitäten nach der ABC-Analyse bewerten: sehr wichtig, durchschnittlich wichtig, weniger wichtig, der Rest für den Papierkorb.
3. Entsprechend soll eine **gestufte Zeitplanung** entwickelt werden, welche von Mehrjahresplänen bis zum täglichen Ablaufplan reicht. Es sollen Tages-, Wochen- und Jahrespläne erstellt werden. Mit der *ALPEN*-Methode ist die Zeitplanung systematisch durchzuführen: Aufgaben aufschreiben, Länge der Aktivitäten einschätzen, Pufferzeiten vorsehen, Entscheidungen über Prioritäten treffen, Nachkontrolle. Oder gemäss „*Eisenhower-Prinzip*“ werden Aktivitäten in eine Matrix von Wichtigkeit und Dringlichkeit gebracht.
4. Das **Pareto-Prinzip** vom abnehmenden Grenznutzen des Mitteleinsatzes wird auf den Zeitaufwand übertragen. Unterstellt wird, dass in 20 Prozent der Arbeitszeit 80 Prozent der Arbeitsergebnisse geschaffen werden. Also käme es darauf an, Priorität für die 20:80-Erfolgsverursacher einzuräumen, Störungen auszuschließen und die restliche Zeit neu einzuteilen.
5. Durch **Delegation** von Aufgaben kann eine Selbstentlastung besonders der Führungskräfte erfolgen. Sehr wichtige Aktivitäten (A-Aufgaben) erledigt

man selbst, den Rest überlässt man den anderen. Damit wird Delegation zum Schlüssel des Zeitmanagements.

6. Zeitraubende **Informations- und Kommunikationsprozesse** sollen abgekürzt werden. Rezepte dafür sind z.B. Gespräche im Stehen, Telefon-Training oder Schnell-Lese-Training. Telefonieren wird als böser Zeitfresser gebrandmarkt; am besten soll man Gespräche über die Sekretärin oder den Anrufbeantworter laufen lassen, die Auswahl und gezielte Rückrufe ermöglichen. Oder für effizientes Lesen wird die *SQ3R*-Methode empfohlen: *Survey*: Überblick gewinnen; *Question*: gezielte Fragen an den Text; *Read*: Schnell Durchlesen; *Recite*: Vergegenwärtigen; *Review*: Herausschreiben des Wichtigsten. Texte, Kommunikation insgesamt, sollen nach blankem Informationsgehalt gefiltert werden.
7. Der durchgeplante Zeitablauf erfordert selbstverständlich **Disziplin**, als hinter allem stehende Kontrollmacht. „Seien und bleiben Sie konsequent, wenn Sie mit schriftlichen Tagesplänen und Prioritäten arbeiten“ (Seiwert 1997, 102). Selbstmanagement ist angesagt. Man wird selbst zum Instrument des eigenen ökonomischen Erfolgs.

## 1.4 Kritik am „Zeitmanagement“

Die meisten Zeitstrategien führen zu konträren Ergebnissen. Termine beschleunigen sich; gewonnene Zeit wird nicht zur erfüllten Zeit, sondern neu verplante. Dagegen erleben wir oft als Stunden, die wirklich zählen, die Stunden, die nicht gezählt werden. „Das sicherste Mittel, am Leben vorbeizuschlittern ist, sich das Leben zeitlich zu verplanen“ (Geißler 1996, 70).

Die Kritik an den instrumentellen Methoden des Zeitmanagements breitet sich aus. Kontrastiv zu Managementstrategien der Zeitverwendung gelten Bedenken:

1. Zeitmanagement propagiert die Lösung aller Zeitprobleme. Zwischen 22 (Koblauch 1994) und 500 Zeitspartipps (Josephs 1995) sollen helfen „täglich eine Stunde“ zu gewinnen. Zeitfresser sollen eliminiert werden. Dagegen sind aber gerade Abweichungen und Störungen kennzeichnend für die Fülle des Lebens. Instrumentell ausgerichtete Effizienz zerstört die Reichhaltigkeit und Vielfalt menschlicher Erfahrungen und reduziert deren **Komplexität**.
2. Was wirklich wichtig ist, entzieht sich der instrumentellen Kalkulation. Menschliche **Bedürfnisse** sind nicht auf monetäre Kosten/Nutzen-Rechnungen zurückzuführen.
3. Versuche stringenter Lebensplanung tragen ihr Scheitern schon in sich. Insofern gibt es auch keine Ableitbarkeit kurzfristiger Zeitprioritäten sondern eine Offenheit für **Lebensfülle**.
4. Wer dem Pareto-Prinzip folgend nur den Grenznutzen erstrebt, übersieht, dass dieser eben immer eingebettet sein muss in scheinbar **Nutzloses**. Nicht zweckgebundene „freie“ Zeiten sind unabdingbar.
5. Delegation von scheinbar unwichtigen Aufgaben setzt Hierarchie voraus. Entsprechend wird **Kooperation** unterbunden.
6. Wer Kommunikationseffizienz über alles stellt, wird **Gesprächsreichtum** nicht erfahren.
7. Disziplin kann ausarten zu einem instrumentellen Umgang mit sich selbst, zum „Selbstmanagement“. Die eigene Person ist dann nur noch Mittel zum Zweck. Abstrakter, ökonomischer Erfolg ersetzt persönliche **Zufriedenheit**.

Nun klingt das angesichts der Beschleunigung der Kapitalakkumulation, die eine Spirale der Zeitökonomie in Gang gesetzt hat, vorgestrig. Es kommt auch nicht darauf an, generell Langsamkeit oder gar Ineffizienz zu propagieren. Vieles von dem, was in den Vorschlägen des Zeitmanagements steckt, klingt wie ökonomisch-instrumentalisierte Fassungen von Lebensweisheiten, die auf Ratgebarniveau verkürzt sind. Kritisch werden die Rezepte dann, wenn sie naive Machbarkeitsillusionen erzeugen und als Heilspostulate propagiert werden. Sich über seine Ziele klar zu werden, sich auf das Wesentliche zu besinnen, seine Arbeitspläne zu ordnen, das Wichtige zu tun, Verantwortung abzugeben, usw. – ist sicherlich sinnvoll. Verkürzt ist aber ein unreflektiertes Effizienzdenken, die unterstellte Instrumentalität, wo Reflexivität angesagt wäre.

Allerdings hat sich schon einiges relativiert. Sogar der Guru des Zeitmanagements Lothar J. Seiwert fordert in seinem Bestseller: „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ (Seiwert 1998). Er nimmt die Kritik am instrumentellen Zeitmanagement – gegen die Epidemie des Zeitwettbewerbs und für eine Abkehr vom Tempowahn – geschäftsstrategisch auf und propagiert eine „Neue Trendwende im Zeitmanagement“ (1998, 15). Mit der Devise „Heute beginnt der erste Tag vom Rest ihres Lebens, den Sie mit einem neuen Zeitbewusstsein beginnen können“ (ebd. 9) schwenkt er ein auf eine Trendwende des Zeitklimas, auf „zeitökologische Parolen“ und die „Entdeckung der Langsamkeit“ (Nadolny 1983). Auch Axel Schlote reitet auf der Welle der Entschleunigung und verspricht „Wege zum persönlichen Zeitwohlstand“ (Schlote 2000).

„Deshalb ist es falsch, die Probleme, die durch die Zeitökonomie verursacht werden, mit einer zeitökonomischen Optimierung unseres Handelns im Alltag lösen zu wollen, wie dies die Zeitmanagement-Ansätze proklamieren. Um Zeit-Problemen nachhaltig und wirksam entgegenzusteuern, ist ein Umdenken notwendig: neue, nicht ökonomische Formen des Umgangs mit Zeit“ (ebd. 14/15).

Die Zeitplaner zitieren gerne eine „neue Lebenshaltung“. Antoine de Saint Exupéry, der nun über hundert Jahre alt geworden wäre, sah den Umgang mit der Zeit ganz anders: Der kleine Prinz sperrt sich gegen „Zeitgewinn“:

„Guten Tag“ sagte der Händler. Er handelte mit höchst wirksamen, durststillenden Pillen. Man schluckt jede Woche eine und spürt überhaupt kein Bedürfnis mehr zu trinken. „Warum verkaufst du das?“ sagte der kleine Prinz. „Das ist eine große Zeitersparnis“ sagte der Händler. „Die Sachverständigen haben Berechnungen angestellt: Man spart dreiundfünfzig Minuten in der Woche. „Und was macht man mit diesen dreiundfünfzig Minuten?“ „Man macht damit, was man will...“ „Wenn ich dreiundfünfzig Minuten übrig hätte“ sagte der kleine Prinz, „würde ich ganz gemächlich zu einem Brunnen laufen...“ (Saint Exupéry 1956, 54/55).

Auch dies wird in neue Formen des Zeitmanagements einbezogen, in Ratgeberliteratur verwendet und in Zeitseminare eingebaut.

## 2. Zeitstrategien als Thema in Weiterbildungsseminaren

Seminarveranstaltungen zum Zeitmanagement haben in der Weiterbildung hohe Konjunktur. Bei nahezu allen Anbietern finden sich entsprechende Themen. Wir haben dies dokumentiert: das Angebotsspektrum reicht von kommerziellen Anbietern bis zum Bildungswerk der katholischen Kirche.

Die Frage, welche Problemsicht auf Zeit und welche Verarbeitungsstrategien in der Erwachsenenbildung selbst entwickelt werden, kann anhand der Interpretation von Programmen und ihrer Kontexte bearbeitet werden. Wird ein Seminar eher unter dem Titel: "Stressmanagement" oder unter dem Titel "Zeitdieben auf der Spur" angekündigt? Wird als Strategie "Langsamkeit" oder "Bessere Planung" vorgeschlagen? Wird die Zeitproblematik von gemeinnützigen Veranstaltern anders aufgefasst als von Unternehmensberatungen? Diese Programminterpretation erfordert über die Kenntnis der Seminartitel hinaus einen Blick auf die inhaltlichen Beschreibungen der Zeitthematik in den einzelnen Seminarankündigungen.

### ***2.1 Zielsetzung und Durchführung der Internet-Recherche***

Diesen Fragen sind wir explorativ durch eine Recherche im Internet nachgegangen, das einen (scheinbar?) schnellen Zugriff bietet. Zielsetzung war dementsprechend eine möglichst breit gefächerte Dokumentation von **Ankündigungstexten** zur Zeitthematik einschließlich der Rahmendaten über Anbieter, Dauer, Zielgruppen und Kosten der jeweiligen Veranstaltung. Dabei muss berücksichtigt werden, dass eine Vollerhebung keineswegs angestrebt war, sie wäre aufgrund der Masse der Angebote höchstens für ein einzelnes Bundesland in begrenztem Zeitraum durchführbar.

Die Recherche wurde Ende 2001 vorgenommen und über einen Zeitraum von mehreren Wochen fortgeführt. Zunächst war angestrebt, ausschließlich Seminare in die Ergebnislisten aufzunehmen, welche im Zeitraum November/Dezember 2001 angeboten wurden. Aufgrund verschiedener Schwierigkeiten wurde die Ergebnisauswahl ausgeweitet: Einerseits sind mehrere Seminare zur Zeitthematik in

längerfristige Lehrgänge eingebettet und somit nicht eindeutig zeitlich festzulegen. Andererseits sind die verwendeten Suchmaschinen und Portale bei einer Eingrenzung auf Dezember 2001 nicht in der Lage, sinnhafte Ergebnislisten auszuwerfen. Eine solche Auswahl führt zu reinen Titelangaben oder ergibt Sachberichte z.B. über Vereinsvorstandstätigkeiten bzw. Publikationen zur Zeitthematik allgemein. Daher wurde die Suche vom Durchführungsdatum unabhängig gemacht.

Die Suche nach Ankündigungstexten zur Zeitthematik führte uns zu 58 klassifizierbaren Angeboten, die in ihrer HTML-Form als vollständige Dateien mitsamt ihren Internet-Fundstellen (URL) lokal gesichert und als Hardcopy aufbereitet sind. Auswahlkriterium war zunächst die Vollständigkeit der Angaben und des weiteren die Fundstelle, die nach Möglichkeit die Homepages der Seminaranbieter selbst sein sollten, nicht etwa nur ein Datenbankeintrag.

Die Mehrzahl der aufgefundenen Veranstaltungen zur Zeitthematik (weit über tausend) war nicht eindeutig klassifizierbar, da weiterreichende Informationen fehlten. Es lagen beispielsweise nur Titelangaben ohne weiteren Ankündigungstext vor. Diese wurden nicht weiter verarbeitet.

**Tabelle: Überblick über die erfassten Ankündigungstexte**

Nr.	Anbieter	Kategorie	Seminartitel
1.	ABC Bildungs- und Tagungszentrum	pol/ges	Wenn Du es eilig hast, gehe langsam!
2.	ABC Bildungs- und Tagungszentrum	pol/ges	Tüchtig oder süchtig? Wenn wir uns ständig zuviel vornehmen, BU
3.	AEZ Seminare und Consulting	kommerziell	Effizienz- und Zeitmanagement
4.	Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart	katholisch	Zielplanung und Zeitmanagement
5.	Amos Computerschule für Frauen	kommerziell	Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (f. Frauen)
6.	Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin	pol/ges	Zeit haben und sich nehmen. Zu unserem Umgang mit der Zeit
7.	Arbeit und Leben DGB/VHS Berlin	pol/ges	Zeitmanagement
8.	Arbeit und Leben DGB/VHS Hamburg	pol/ges	Strategien gegen die Ökonomisierung der Zeit, BU
9.	B + B Unternehmensberatung	kommerziell	Zeitmanagement und effektive Arbeitsmethoden
10.	Bayerische Akademie für Verwaltungsmangement GmbH	kommerziell	Zeitmanagement
11.	Bildungswerk NRW-Wirtschaft	kommerziell	Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
12.	Bildungszentrum des Hessischen Handels	wirtschaftl.	Zeit- und Selbstmanagement
13.	Bildungszentrum Tannenfelde	pol/ges	Selbst- und Zeitmanagement
14.	Bildungszentrum Tannenfelde	pol/ges	Keine Zeit? Mehr Zeit für das wirklich Wichtige!
15.	Business Focus Haus Rissen, Internat.Institut für Politik und Wirtschaft	kommerziell	Selbstorganisation und - motivation
16.	Business Training Competence GmbH	kommerziell	Ziel- und Zeitmanagement
17.	Cicero-Training	kommerziell	Zeitmanagement
18.	Co-Train GmbH	kommerziell	Zeitmanagement und Selbstmanagement
19.	Cpi Consulting und Training GmbH	kommerziell	Zeit- und Stressmanagement
20.	DAG Bildungswerk Sachsen	pol/ges	Die Uhr läuft. Lösung von Zeitproblemen durch Zeitmanagement?
21.	Deutsches IndustrieForum für Technologie	kommerziell	Erfolgreiches Zeitmanagement für Führungskräfte
22.	DGB Bildungswerk Hessen	pol/ges	Zeitmanagement und Arbeitsorganisation

23.	ebam GmbH Business Akademie für Medien, Event und Kultur	kommerziell	Zeitmanagement
24.	EFA Beratungsstelle Frau und Beruf	pol/ges	Zeitdieben auf der Spur (für Frauen)
25.	Ev. Akademie Baden	evangelisch	Den Umgang mit der Zeit üben
26.	frankfurter gruppe	kommerziell	Arbeitsmethodik: Persönliches Zeitmanagement
27.	Frau und Arbeit e.V.	pol/ges	Arbeitsstil und Zeitmanagement (für Frauen)
28.	Friedrichsbad-Team GmbH	kommerziell	Zeitmanagement und Selbstorganisation
29.	GAR-NRW	pol/ges	Politik-Management vor Ort: Zeit- und Selbstmanagement
30.	GTK Beratung und Training GmbH	kommerziell	Selbstmanagement
31.	Industrie- und Handelskammer Aschaffenburg	IHK	Modul D - Erfolgsfaktor Zeitmanagement
32.	Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald	IHK	Rationelle Arbeitstechniken und Zeitmanagement
33.	Katholische Soziale Akademie Münster - Akademie Franz Hintze Haus	katholisch	Zeitmanagement Zum besseren Umgang mit der Zeit im Beruf
34.	Krisennavigator	kommerziell	Zeitmanagement/Umgang mit Stress
35.	Management Forum	kommerziell	Der Top-Zeit-Management-Tag für Ihren Erfolg
36.	Management Institut A.Kitzmann	kommerziell	Persönliche Arbeitstechniken und Zeitmanagement
37.	Mikro Partner Bildung GmbH	kommerziell	Persönliche Zeitplanung
38.	mytime Zeitbalance Training	kommerziell	action&time
39.	POKO Institut Münster	gewerksch.	Betriebsratarbeit effektiv gestalten
40.	POKO Institut Münster	gewerksch.	Selbst- und Zeitmanagement
41.	Proaktiv Akademie	kommerziell	Professionelles Selbstmanagement
42.	RAS Training und Beratung	kommerziell	Die Arbeitszeit optimal nutzen
43.	RKW-Nord	kommerziell	Zeitmanagement
44.	Schwarz & Partner	kommerziell	Aktives Selbstmanagement und Zielorientierung
45.	Seminare & Konzeptionen	kommerziell	Selbst- und Zeitmanagement
46.	Studienberatung Uni-Heidelberg	studentisch	Warum Zeitmanagement?

47.	Studentenwerk Uni Freiburg	studentisch	So organisiere ich mich richtig! Zeit- und Selbstmanagement
48.	Technische Akademie Konstanz gGmbH	kommerziell	Zeitmanagement
49.	T-Prax e.V./Universität Köln	kommerziell	Zeitmanagement: Zeit (k)ein Problem
50.	TrainArt Sozietät für Coaching, Training und Beratung	kommerziell	Selbst- und Zeitmanagement
51.	Umdenken Politisches Bildungswerk e.V.	pol/ges	Zeitmanagement, Rollen finden - Ziele finden
52.	Unternehmensentwicklung Schröder	kommerziell	Zeitmanagement mit NLP
53.	Vertriebs- und Managementtraining, Europ. Trainersocietät	kommerziell	Zeitmanagement
54.	VHS Konstanz-Singen e.V.	vhs	Zeitmanagement und Arbeitsmethodik
55.	X-tra GmbH, Beratung Entwicklung Systeme Training	kommerziell	Zeit- und Selbstmanagement
56.	Zeitwerkstatt	kommerziell	Die Zukunft aktiv selbst gestalten mit Zeit- und Selbstmanagement
57.	Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V.	kommerziell	Persönliche Arbeitsorganisation - Mehr Zeit für das Wichtige
58.	ZWW (Zentrum Weiterbildung u. Wissenstransfer) Uni Augsburg	univ.	Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken

## **2.2 Verlauf der Recherche**

Die Recherche zeichnet sich durch verschiedene Abschnitte aus. Während in der ersten Phase jedwede Internet-Suchmöglichkeit zum Einsatz kam, wurden in einer zweiten Phase die erfolgreichsten Suchwege systematisch eingesetzt, indem gezielt nach Angebotsthemen und Anbietern gesucht wurde, deren Existenz trotz bisher negativer Rechercheergebnisse vermutet wurde. Die Schlussphase, die durch wiederholtes Auffinden bereits bekannter Angebote charakterisiert war, führte dann zu einer vorläufigen Kategorisierung der Ergebnisse nach Inhalten und Anbietern.

Zu Beginn der Recherche wurden möglichst offene Suchwege berücksichtigt. Dabei wurden Suchworte generiert, die Hinweise auf Veranstaltungen zur Zeitthematik vermuten ließen. Dies umfasste die Begriffe "Seminar" + "Zeit", +"Zeitmanagement", +"Stressmanagement", +"Selbstmanagement", sowie in engeren Kombinationen "Muße", "Problem" und "Stress". Die Begriffspalette ließe sich anhand der Ergebnislage immer weiter verfeinern, wovon jedoch in dieser Phase abgesehen wurde.

Mit den Metasuchmaschinen Google und Metacrawler haben wir zunächst möglichst viele Web-Einträge aus verschiedensten Bereichen aufspüren wollen. Die Konzentration auf Metasuchmaschinen erlaubt die Abfrage unterschiedlich strukturierter Einzelsuchmaschinen. Einige Maschinen zeigen nur die Webseiten an, die vom Betreiber eigens dort angemeldet wurden (z.B. Yahoo!), nicht angemeldete Seiten werden im Suchergebnis nicht gelistet (eine Testsuche hatte zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt). Andere Suchmaschinen (z.B. Lycos) lassen die Domains automatisch in regelmäßigen Abständen durchsuchen und speisen daraus ihre Suchergebnisse. Diese Routinen greifen jedoch erst nach mehreren Monaten, so dass besonders neue Webseiten nicht aufgelistet werden. Darüber hinaus erlauben Metasuchmaschinen die Eingrenzung auf deutsche Webseiten, was angesichts des Rechercherahmens eine willkommene Zusatzfunktion war.

Es wurde erwartungsgemäß anhand der ersten Suchvorgänge deutlich, dass auf diesem Wege sehr umfassende Ergebnislisten entstanden, die die internettypi-

sche Mischung aus Fehlanzeigen und erfolgversprechenden, weiterführenden Bereichen aufwies. Die Suchmaschinen lieferten uns vor allem viele gut platzierte Ergebnisse kommerzieller Anbieter. Dabei war erkennbar, dass neben den bekannten Großanbietern auch vielerlei Einzelanbieter auftauchten, deren Angebote im weiteren Verlauf der Recherche mit qualifiziert wurden (z.B. das Seminar "action&time" von *mytime Zeitbalance Training*). Weiterhin lassen sich durch Suchmaschinen Portale, Linksammlungen und Datenbanken auffinden, die dann deutlich qualifiziertere Ergebnisse liefern. Das Ziel der offenen Recherche, möglichst über die bisherige Institutionenkenntnis hinaus auch kleinere Anbieter oder 'abwegige' Veranstaltungstitel mit aufzuspüren, war insofern erreicht. Darüber hinaus war eine systematisch qualifizierende Betrachtung der Suchergebnisse allein aufgrund der Fehlerhäufigkeit und der Masse der Ergebnisse nicht sinnvoll. Von einer Ausweitung der Recherche über weitere Stichwortsuchgänge haben wir an dieser Stelle insofern abgesehen.

### **2.3 Verwendete Portalbanken**

Nach der kurzen Analyse der Metasuchmaschinen-Ergebnisse lag es nahe, bekannte Portale aufzusuchen und die hier gelisteten Seminarangebote im Einzelnen zu qualifizieren. Dies hat allerdings den Nachteil, dass dort nicht eingetragene Angebote nicht mehr in die Recherche eingehen. Dazu ist ein kurzer Blick auf die Reichweite der Portale notwendig.

Die im Internet verfügbare Angebotspalette der Zeitschrift "Managerseminare" wird finanziell von den Anbietern honoriert<sup>2</sup>. Die Anbieter sind in der Regel kommerzielle Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Weiterhin sind die Seminare systemseitig verschlagwortet, so dass direkt nach dem Schlagwort "Zeitmanagement/ Selbstorganisation" bzw. "Stressbewältigung/Gesundheit" gesucht werden kann. Dabei erscheint schon mal "Jungsein, schönsein, fitsein - wie Sie Ihre biologische Uhr zurückdrehen" - Veranstaltungsort: Mallorca als Seminar im Themenbereich "Stressbewältigung/Gesundheit".

---

<sup>2</sup> "Pro Jahr kostet Sie der Eintrag zur Zeit 120,- EUR zzgl. MwSt. Die Aufnahme beliebig vieler Seminare und Ihres Logos sind in dem Preis bereits enthalten. Die Verlinkung zu Ihrer Homepage erfolgt automatisch." Anbieterinformation unter [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

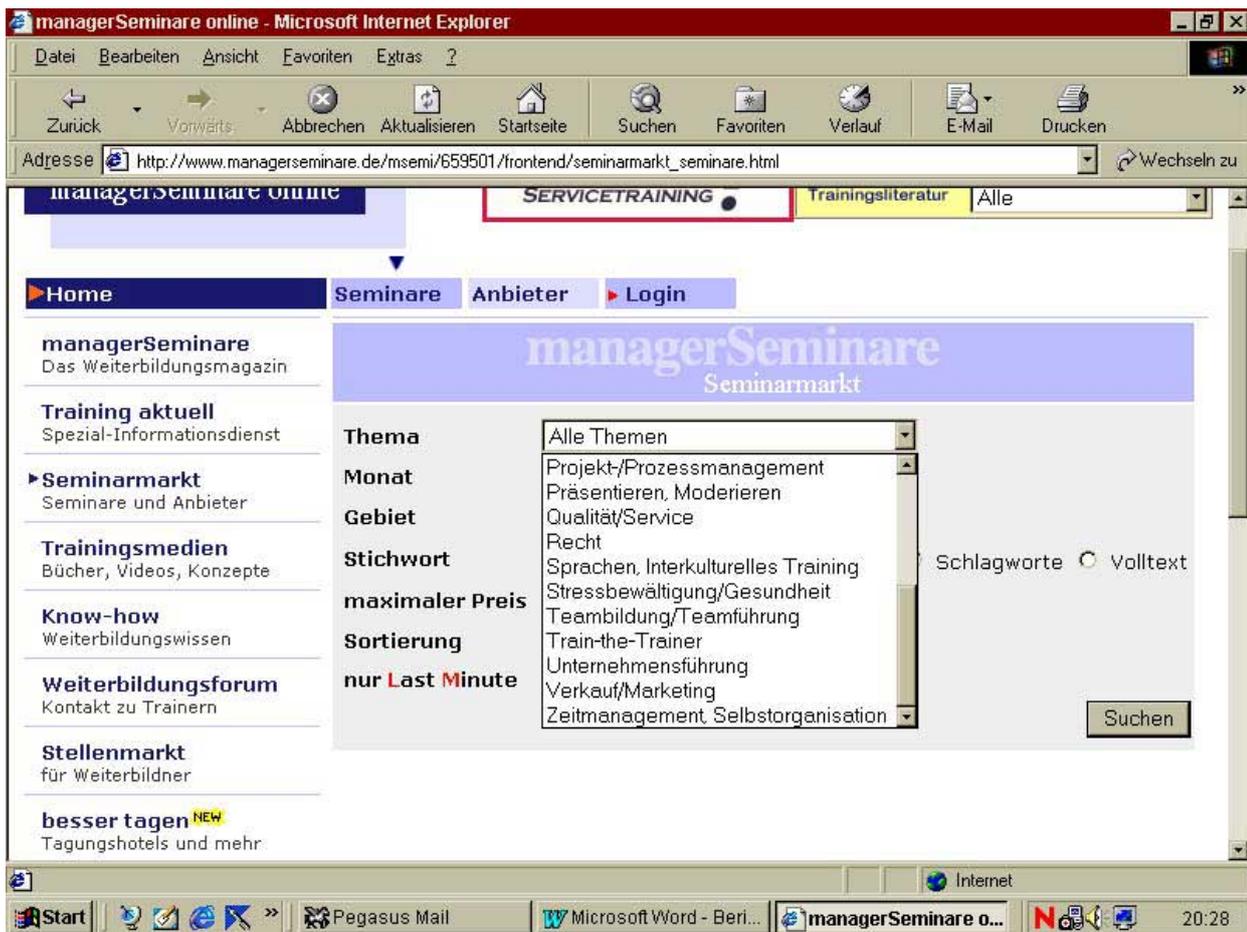


Abb. 4: Managerseminare

Die Seminarorte sind nur mühsam auf den deutschen Raum zu begrenzen (Einzeldurchgang der PLZ-Regionen 0 bis 9). Die Links vom Seminareintrag auf die Anbieterwebsite bleiben unspezifisch, so dass auf der Anbieterwebsite erneut eine Suche nach dem speziellen zeitthematischen Seminar vorgenommen werden muss, um zum Ankündigungstext zu gelangen. Da sich allein unter "Zeitmanagement/Selbstorganisation" weit über tausend Angebote befinden, ist die vollständige Qualifizierung der Einträge anhand der Originalseiten des Anbieters nicht mehr möglich gewesen. Aufgerufen wurden vor allen Dingen die Angebote, die eine ausführliche Seminarbeschreibung hatten oder diese in der Ursprungs-Anbieterseite erwarten ließen. Weiterhin wurden ungewöhnliche Titel nachverfolgt, wobei sich diese oft als Fehlanzeige erwiesen, d.h. die Seminarinhalte waren ähnlich aufgebaut und strukturiert, wie bei einer Vielzahl von kommerziellen Anbietern. Die zeitlich beschränkte Suche nach November/Dezember-Seminaren verlief hier aufgrund einer entsprechenden Suchfunktion relativ erfolgreich. Ein ausgedehnte-

rer Zeitraum würde hier auch kaum zu neuen Ergebnissen führen, wie eine kurze Überprüfung anderer Seminarmonate zeigte. Die Seminarangebote wiederholen sich regelmäßig. Im Übrigen wurde aus rein zeitlichen Gründen die Suche beschränkt, um Angebote anderer Datenbanken mit in das Ergebnisspektrum aufnehmen zu können.

Neben der eigenen Seminardatenbank unterhält "Managerseminare" noch ein weiteres Portal namens [www.trainerlink.de](http://www.trainerlink.de)<sup>3</sup>. Diese ist durch Einträge der Website-Betreiber charakterisiert. Es handelt sich nicht um eine Seminardatenbank, sondern um eine kommentierte Linksammlung zum Weiterbildungs- / Erwachsenenbildungsbereich, die durch eine Suchmaschine qualifiziert gefiltert werden können. Wie zu erwarten war, gab es in den Ergebnislisten Überschneidungen mit den Angeboten, die bereits unter "Managerseminare" aufzufinden waren.

Der gemeinnützige Verein "Weiterbildung Hamburg e.V."<sup>4</sup> ist ein Zusammenschluss von Weiterbildungsanbietern im Hamburger Raum und betreibt die Kursdatenbank WISY. Die überwiegende Mehrheit der gelisteten Angebote finden in Hamburg und Umgebung statt (Ausnahmen sind z.B. Bildungsreisen). Die Angebote wurden daher nur in begrenztem Umfang herangezogen, um dem bundesweiten Fokus der Recherche Rechnung zu tragen. Die jährlich im "1001mal Lernen" herausgegebenen Anbieterverzeichnisse enthalten sowohl kommerzielle als auch staatliche, kirchliche, gewerkschaftliche und alternative Institutionen.

---

<sup>3</sup> trainerlink nimmt nur Links zum Thema Erwachsenenbildung auf. Die Redaktion prüft deshalb jeden Link auf Eignung für das Verzeichnis. Die Aufnahme eines Links liegt allein im Ermessen der Redaktion. Beschreibung und Rubrizierung der Links werden in der Reihenfolge ihres Eintrags von der Redaktion überprüft und eventuell geändert. Deshalb dauert es einige Tage, bis der Eintrag freigeschaltet und für jeden Nutzer zugänglich ist.

<sup>4</sup> "Weiterbildung Hamburg e.V. ist ein gemeinnütziger, von der Freien und Hansestadt Hamburg finanziell unterstützter Zusammenschluss von fast 200 Hamburger Bildungseinrichtungen, der das Ziel hat, die Weiterbildung in Hamburg zu fördern."

"Die Angebote von Weiterbildung Hamburg e.V. werden gefördert aus Mitteln der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Bildung und Sport, Amt für Berufliche Bildung und Weiterbildung, des Europäischen Sozialfonds, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitgliedsbeiträgen." [www.weiterbildung-hamburg.de](http://www.weiterbildung-hamburg.de)

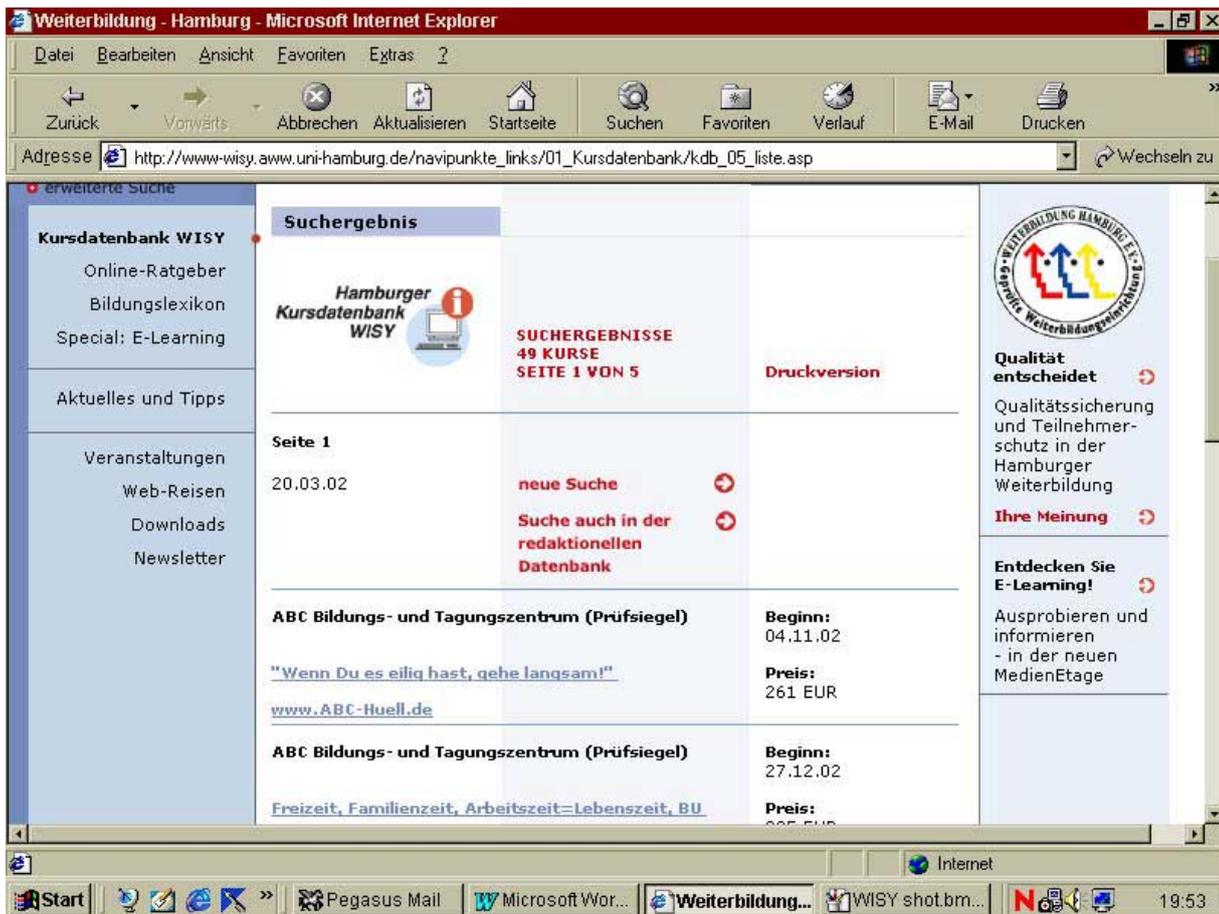


Abb. 5: WISY

Auch das WISY-Angebot ist verschlagwortet und listet unter dem vorgegebenen Stichwort "Zeitmanagement" bereits 49 Angebote auf. Ein weiteres Stichwort ist "Stressbewältigung" mit weiteren zwanzig Angeboten. Wie beim "Managerseminare"-Portal findet sich unter den Einzelangeboten eine detailliertere Ankündigung sowie ein unspezifischer Link zum Anbieter. Dabei wurde deutlich, dass viele Anbieter ihre Seminare nicht in derselben Ausführlichkeit auf der eigenen Website vorstellen wie in der WISY-Datenbank. Nach vereinzelt, zeitaufwendigen Kontrollen hinsichtlich der Übereinstimmung dieser Ankündigungstexte wurde nunmehr von dem Prinzip abgewichen, ausschließlich Anbieter-Ankündigungstexte für die Recherche heranzuziehen. Aus den Ergebnislisten der WISY-Recherchen wurden mehrere Angebote möglichst verschiedenartiger Anbieter und Inhaltsaufbereitungen für die Recherche identifiziert.

Die vom Arbeitsamt bundesweit angebotene Datenbank KURS vervollständigt das Bild. Neben erheblich verlangsamten Zugriffszeiten entstand hier das Problem

einer komplexen und fehlerträchtigen Suchsystematik. Innerhalb des Systematik-Abschnitts "Weiterbildungslehrgänge" wird unter dem Stichwort "Zeit" verschiedenstes ausgegeben:

- Befristeter Arbeitsvertrag (Zeitvertrag),
- Einführung von Zeit-, Personaldaten- und Betriebsdatenerfassungssystemen,
- Mitarbeiterführung in Zeitungsredaktionen,
- ...aber auch: über 700 Angebote im Bereich Zeit- und Selbstmanagement.

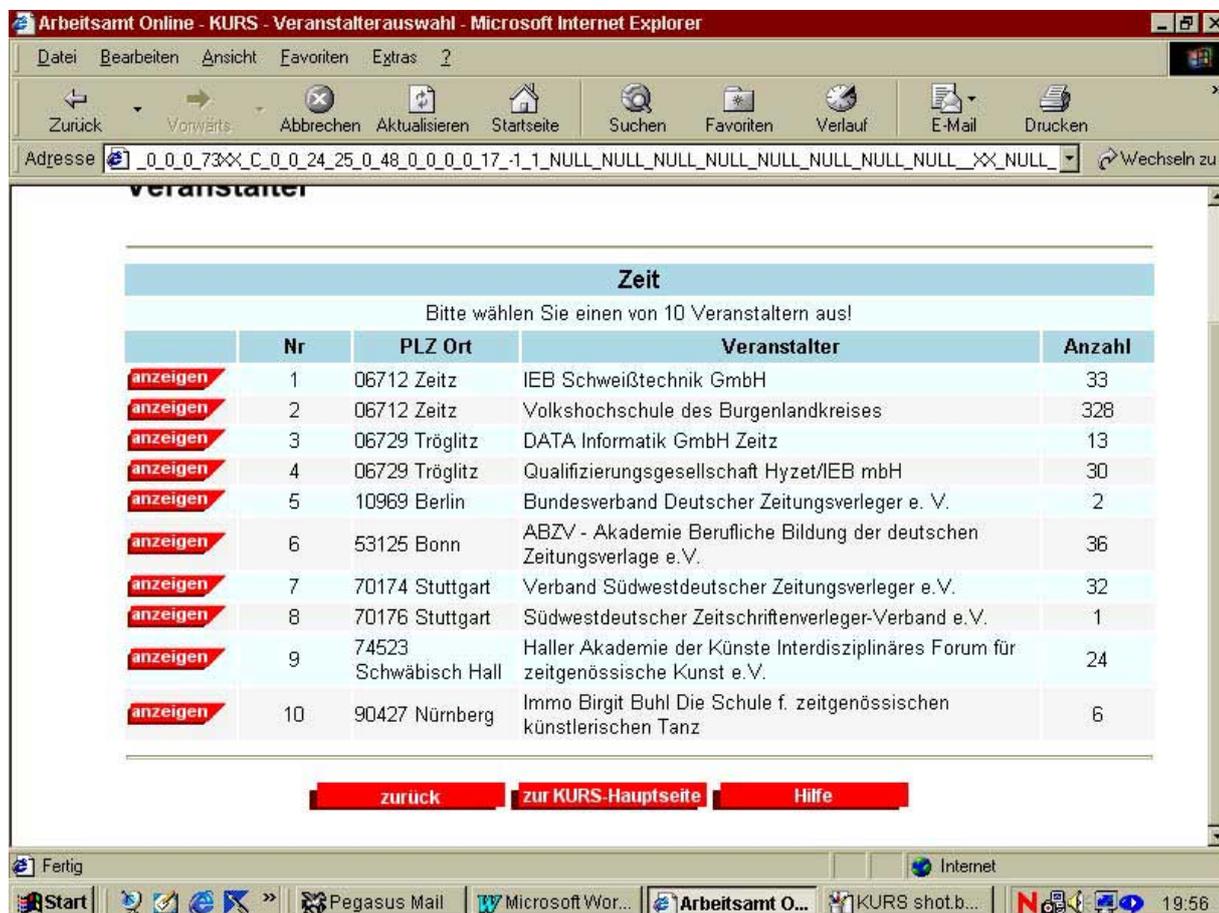


Abb. 6: KURS

Unter dem Stichwort "Stress" finden sich weiterführende Verweise auf über 180 Seminare zur Stressbewältigung, ca. 100 weitere themenverwandte Seminare und gut 200 Fehlanzeigen, wie etwa "Homöopathie - Fachübergreifende Weiterbildung" mit mehr als 150 Angeboten. Dies weist darauf hin, dass Stressmanage-

ment in enger Verbindung mit gesundheitlichen Themen verschlagwortet wurde. Problematisch ist die genauere Qualifizierung der aufgefundenen Daten, da die KURS-Datenbank nur die Titel und keine weiteren Ankündigungstexte führt. Dazu finden sich unspezifische Links zur Anbieterhomepage, auf der sich ebenfalls nur teilweise die gesuchten Ankündigungstexte aufspüren lassen. Dies wurde exemplarisch vorgenommen.

www.liquide.de<sup>5</sup> ist ein Angebot des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) und verlangt für einen Eintrag der Anbieterwebsite mit Logo 132 € Jahresgebühr. Liquide verfügt nicht über eine Semindatenbank. Unter "Zeitmanagement" werden 55 Qualifizierungsanbieter ausgegeben. Sie wurden exemplarisch durchgesehen und bei entsprechend ausführlichen Seminarbeschreibungen in die Ergebnisse mit aufgenommen.

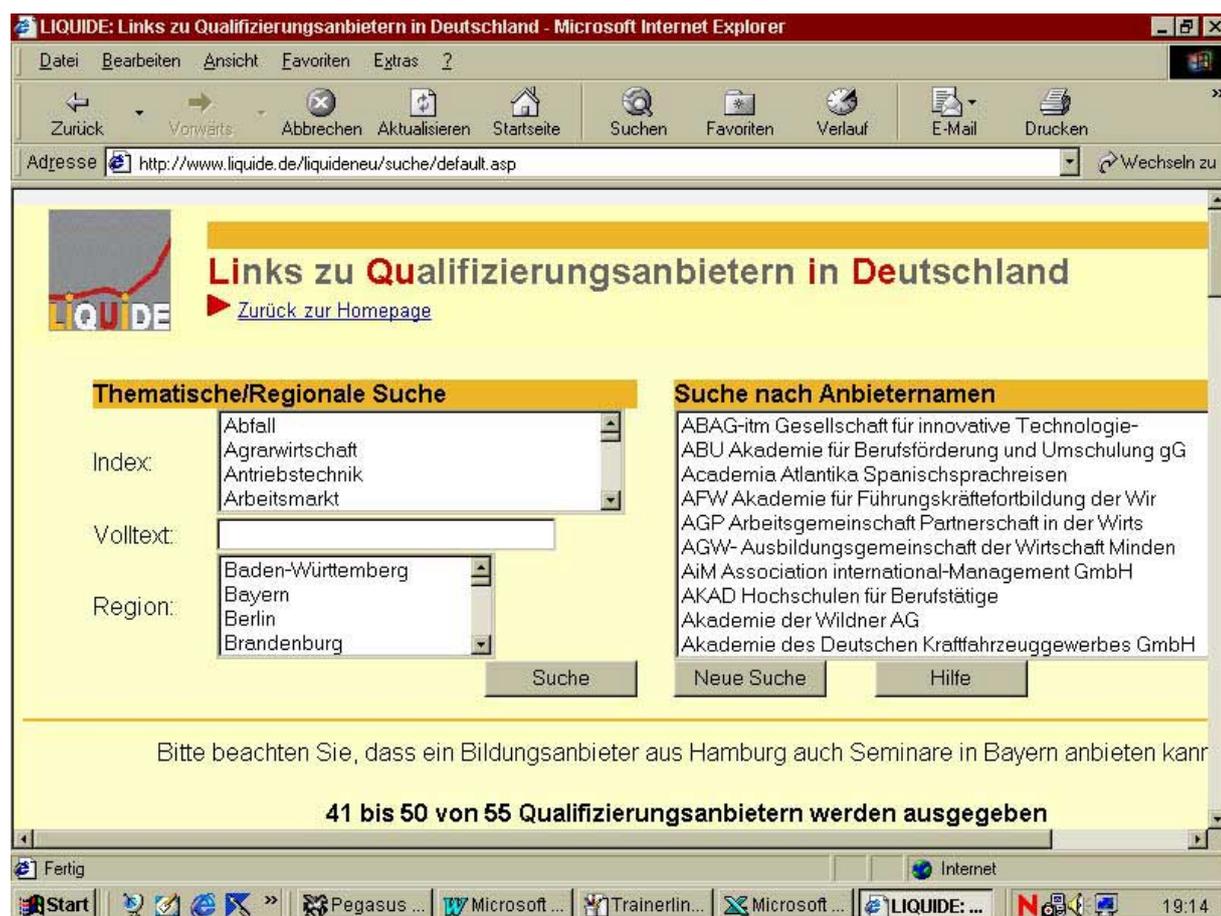


Abb. 7: LIQUIDE

<sup>5</sup> LIQUIDE ist eine bundesweite Datenbank mit Bildungsanbietern, die über eine eigene Internetadresse verfügen.

www.berufsbildung.de ist der Web-Auftritt des Forums Berufsbildung. Der Link "Seminar-Shop" führt zu einer umfassenden Datenbank. Der Eintrag ist ab 49 € Jahresgebühr möglich. Seminare zur Zeitthematik finden sich unter dem Schlagwort "Karrierethemen" in verschiedenen Unterrubriken, z.B. unter "Selbstmanagement" (neben "Motivation" und "Outdoor-Training"). Bei der Suche nach Seminaren zur Zeitthematik wurden alle unseriösen klingenden Themen (Persönlichkeitstraining: Feuerlauf, Menschenkenntnis: So durchschauen Sie alle!) ausgesondert. Da diese Datenbank viele solche Seminare enthält, wurde die Suche nochmals unter dem Stichwort "Zeitmanagement" und "Selbstmanagement" eingegrenzt. Möglicherweise sind dadurch auch seriöse Seminare ausgesondert worden, die eine grundsätzlich andere Definition der Zeitthematik transportieren.



Abb. 8: Forum Berufsbildung

Insgesamt wurden also Datenbanken herangezogen, welche möglichst unterschiedliche Sektoren der Bildungslandschaft bündeln. Die Rechercheergebnisse spiegeln insofern auch die Bandbreite zeitorientierter Seminarthemen wieder, wie

sie von einer personalwirtschaftsorientierten Zeitschrift, einem gemeinnützigen Verein und der öffentlichen Institution Arbeitsamt präsentiert werden. Auf Basis dieser Datenbank-Recherchen wurde bereits der Großteil der Ergebnisse aufgefunden und dokumentiert.

## **2.4 Vertiefte Suchschritte**

Anhand dieser Auffälligkeiten und Ergebnisse wurde im zweiten Schritt vertieft nach Angeboten gesucht, die abweichende Problemdefinitionen und Verarbeitungsstrategien darlegen. So wurde die Metasuchmaschine Google erneut bemüht, diesmal in der Suchkombination "Seminar+Muße". Deutlich wird, dass es durchaus kritische Stimmen, Publikationen und Gruppen gibt, die jedoch kein Seminarangebot abbilden und so durch das Netz der Recherchekriterien fallen. Die auffindbaren Veranstaltungen stellen auch universitäre Seminare dar, z.B. an der Universität Münster<sup>6</sup> wo die Rolle der Muße zwischen Arbeit und Spiel/ Zerstreuung ausgelotet wird.

Ein gezielter Zugriff auf kirchliche Web-Seiten führt sofort in die regionalen Unterstrukturen der Kirchen, so dass eine bundesweite Suche nach Veranstaltungen zu Zeit oder Muße nicht erfolgreich war. Auf den Einzelseiten war bei exemplarischer Überprüfung kein entsprechendes Seminar zu finden. Die Akademien der Kirchen haben demgegenüber einige einschlägige Angebote vorzuweisen, z.B. die Akademie der Diözese Rottenburg. Allerdings firmieren diese nicht unter dem Titel "Muße", sondern unter *"Zielplanung und Zeitmanagement" - Seminar für Führungskräfte*.

Daran anschließend wurden die Websites der politischen Stiftungen (Ebert, Naumann, Böll, Adenauer) gezielt angesteuert. Die Recherche ergab jedoch keine weiteren Ergebnisse zur Zeitthematik.

Wir haben die Recherche beendet, als zunehmend deutlich wurde, dass dem bisher zusammengestellten Spektrum von Veranstaltungen zur Zeitthematik keine weiteren, anders gearteten Veranstaltungen oder Anbieter mehr hinzugefügt wer-

den können. Dies zeigte sich daran, dass bekannte Datenbanken, Anbieter und Seminare erneut als Suchergebnis auftauchten. Zudem erschien es mit dem gewählten Rechercheweg kaum mehr möglich, „untypische“ Veranstaltungen aufzufinden.

## **2.5 Potenzielle Fehlerquellen bei Internet-Recherchen**

Internet-Recherchen bringen spezifische Vor- und Nachteile mit sich, die Auswirkungen auf die Qualität der Ergebnisse haben und die auch bei dieser Recherche deutlich wurden. Auf verschiedenen Rechercheebenen enthielten die Ergebnislisten Hinweise auf Berichte, Zeitungsartikel, Erfahrungsbeschreibungen, Fachinhalte sowie wissenschaftliche Veröffentlichungen. An vielen Stellen kann vermutet werden, dass die entsprechenden Akteure ebenfalls im Seminarbereich aktiv sind. Veranstaltungsankündigungen lassen sich auf diesem Wege jedoch nicht auffinden. Diese Hinweise mussten als Fehlanzeigen verbucht werden und stellen aufgrund ihrer Masse ein zeitintensives Rechercheproblem dar.

Bei gezielter Suche nach Veranstaltungen zur Zeitthematik über Datenbanken und Einzelanbieter enthalten die Ergebnislisten außerdem gehäuft bereits abgehaltene Veranstaltungen aus vergangenen Jahren. Auf der anderen Seite werden manche Datenbanken zeitnah gepflegt, so dass schon veranstaltete Seminare automatisch gelöscht werden. Beides erschwert den Zugriff auf relevante Angebote.

Zwischen der Internet-Einstellung einer Veranstaltungsankündigung auf einer Anbieterseite und ihrer Aufnahme in Datenbanken oder Suchmaschinen vergeht einige Zeit (bei Suchmaschinen können dies mehrere Monate sein). Somit sind sehr aktuelle Ankündigungen schwierig aufzufinden. Sie lassen sich nur bei hochaktualisierten Datenbanken durch eine gezielte Terminrecherche ausfindig machen (z.B. "Managerseminare"). Dies weist auch darauf hin, dass kurzfristige Ankündigungen von Veranstaltern, die gebührenpflichtigen Datenbanken nicht nutzen, möglicherweise durch das Suchnetz gefallen sind.

---

<sup>6</sup> (<http://www.uni-muenster.de/Rektorat/Forschungsberichte-1997-1998/fo11id06.htm>)

Demgegenüber wird in der Struktur des Internet (außerhalb der Datenbanken) selten etwas gelöscht. Dadurch sind immer wieder veraltete Seminarankündigungen aus den Ergebnislisten herauszufiltern. Die Pflege und Aktualisierung von Webseiten nimmt Zeit in Anspruch. Gerade im alternativ-ehrenamtlichen Bereich ist dies stark personengebunden und führt zu Website-Ruinen. Auch hier sind diejenigen Anbieter im Nachteil, die wenig professionelle Website-Pflege betreiben.

Neben der Problematik veralteter oder nicht auffindbarer aktueller Angebote ist zudem davon auszugehen, dass eine inhaltliche Verzerrung der Ergebnisse vorliegt. Das starke Übergewicht von Veranstaltungen zur Zeitthematik seitens kommerzieller Anbieter mit einer inhaltlich eher affirmativen Ausrichtung wird auch durch die starke Internetpräsenz dieser Anbieter befördert.

Vermutlich gibt es eine kritische Gegenkultur auch zur Zeitthematik, die ihr Angebot aber weniger exzessiv im Web platziert. Möglicherweise verweigern Gruppierungen, welche eine Mußekultur bevorzugen oder Wert auf Langsamkeit legen, schlicht aus ihrem Selbstverständnis heraus eine Selbstdarstellung im schnellen Medium Internet - vor allem, wenn dies als Motor einer Beschleunigung kritisiert wird. Kritische Darstellungen bei [www.gluecklichearbeitslose.de](http://www.gluecklichearbeitslose.de) z.B. lassen vermuten, dass diese Gruppierung auch in Seminar- oder Tagungsform an der Zeitthematik arbeitet. Entsprechende Angebotshinweise waren jedoch nicht im Internet publiziert. Auch muss davon ausgegangen werden, dass die überwiegend gebührenpflichtigen Angebote in Datenbanken verstärkt von kommerziellen Anbietern genutzt werden, während finanzschwache oder ehrenamtlich arbeitende Gruppen hierfür keine Mittel zur Verfügung haben. Einige Vereinigungen, Interessenvertretungen und Verbände sind wahrscheinlich auch mit der Zeitthematik befasst, stellen dies jedoch nicht im Web dar. Dabei wäre interessant gewesen, wie sie sich inhaltlich positionieren. Zum Beispiel fehlen Ankündigungen von Elternvereinen, Jugendverbänden, Umweltverbänden oder Arbeitslosen-Selbsthilfegruppen, Migrantenbetreuungen und dergleichen mehr. Es handelt sich strukturell um solche Institutionen und Initiativen, die nicht hauptsächlich Bildungsveranstaltungen anbieten und daher in der Regel kein eigenes Programmheft bzw. keine eigene Website herausgeben. Viele Veranstaltungen werden in Programmheften der Anbieter angekündigt, wobei in dieser Recherche ein Abgleich des Internet-

Angebots mit dem "Papierangebot" nicht erfolgt ist. Allein anhand des Hamburger Vereins Weiterbildung ist erkennbar, dass für eine tiefergehende Analyse des Spektrums auch schriftliche Publikationen, z.B. 1001mal Lernen, herangezogen werden müssten.

Ausgeschlossen sind ebenfalls verbandsinterne Angebote, welche nicht öffentlich angekündigt werden (z.B. Lehrerfortbildung, unternehmensinterne Seminare, Mitgliederfortbildung bei Vereinen und Verbänden). Diese gehen höchstens dann in die Recherche ein, wenn der externe Anbieter das Seminar auf seiner Website ankündigt bzw. als Angebot für Inhouse-Schulungen vorstellt.

Ein gesondertes Problem stellt die Seriosität im Web präsentierter Anbieter dar. Es ist aus der Selbstdarstellung auf eigenen Webseiten in der Regel nicht erkennbar, ob es sich um einen großen, traditionsreichen, berufsverbandlich organisierten Anbieter oder um einen nebenberuflichen, studentischen Einzeltrainer mit guten Programmierkenntnissen und entsprechend professionellem Internet-Auftritt handelt.

### 3. Programme und Perspektiven des Zeitlernens

Die explorative Recherche ergab ein durchaus differenziertes Bild von der Art und Weise wie die Zeitthematik in Seminare und Programm der vielfältigen **Institutionen** der Erwachsenenbildung aufgenommen und bearbeitet wird. Dabei zeigen sich in den **Themen** die verschiedenen Varianten des Umgangs mit dem Zeitproblem. Es werden in den Lernangeboten unterschiedliche **Strategien** deutlich.

#### 3.1 Institutionenspektrum und Angebote

Das **Spektrum** der Anbieter ist vielfältig wie die Weiterbildungslandschaft insgesamt: Deutlich erkennbar ist jedoch eine Häufung im kommerziellen Bereich (zumindest bei einer Internet-Recherche). Von Gewerkschaften über große und kleinste Unternehmensberatungen, private Trainingsinstitute bis hin zu IHK und HWK, Trägern der politischen Bildung und Volkshochschulen reicht die Anbieterlandschaft.

Die **Kosten** fallen den Anbietern entsprechend unterschiedlich aus, wobei 100-500€ für eine zweitägige Veranstaltung keine Seltenheit sind. *Der Top-Zeitmanagement-Tag für Ihren Erfolg* schlägt in Niederösterreich mit über 600 € zu Buche (Management-Forum der Wirtschaftskammer NOE), während man beim zweitägigen Seminar *Fit for Business Practice-Erfolgsfaktor Zeitmanagement* bereits doppelt so viel Zeit für 250 € bekommt. Der gleich fünftägige Bildungsurlaub *Strategien gegen die Ökonomisierung der Zeit* ist mit 127 € dagegen eher günstig.

#### 3.2 Themenspektrum

Die Bandbreite der von uns gefundenen Themen reicht von *Zeitmanagement* über *Selbstmanagement*, *Arbeitstechniken*, *Effizienzsteigerung*, *Lösung von Zeitproblemen* bis hin zu vereinzelt kritischen Darstellungen wie *"Tüchtig oder süchtig? Wenn wir uns zu viel vornehmen"* (ABC Bildungs- und Tagungszentrum).

Dabei macht der Bereich Zeitmanagement/Selbstmanagement den Löwenanteil aus. Unter dem Titel *Zeitmanagement* können sich dabei leicht unterschiedliche Seminarinhalte finden. Eher selten findet sich explizit das Thema "Selbstdisziplin" ([www.friedrichsbad-team.de](http://www.friedrichsbad-team.de)), ebenfalls seltener taucht die Verwendung von VIP-Listen zur Kontrolle persönlicher und beruflicher Kontakte auf ([www.trainart.de](http://www.trainart.de)). Häufig taucht auch das Thema "work-life-balance" auf, welches das Management der privaten Zeit mit in das Seminarthema einbezieht. Typisch sind hingegen in den Angeboten:

- Prioritätensetzung, ABC-Analyse, ALPEN-Methode, Pareto-Prinzip
- Kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen
- Verwendung von Timer, Palmtop, Organizer
- Identifizieren von Zeitfressern, Zeitdieben

Diese Aspekte sind oft in den Angeboten wiederzufinden.

The screenshot shows a web browser window displaying the website for AEZ Seminare & Consulting. The page is titled "Seminarinformationen" and features a navigation menu on the left with links to Home, Trainer, Seminarangebot, offene Seminare, firmeninterne Seminare, Coaching, Presse, News, Shop, über uns, Termine, Kontakt, and Referenzen. Below the menu is a section titled "unser Tipp:" with a link to "Rhetorik-Intensiv". The main content area is titled "Rationelle Selbstorganisation für den persönlichen und beruflichen Erfolg" and "Effizienz- und Zeitmanagement". It lists two main seminar topics: "A Das persönliche Zeit- und Wertebild" and "B Rationelle Organisation der Zeit". Each topic has a list of bullet points describing the seminar content. A third topic, "C Die persönliche Erfolgsplanung", is partially visible at the bottom. On the right side, there is a small image of a man and a woman in a meeting, and a list of seminar dates and locations with links to more information.

**AEZ SEMINARE & CONSULTING**

**Seminarinformationen**

**Rationelle Selbstorganisation für den persönlichen und beruflichen Erfolg**

**Effizienz- und Zeitmanagement**

**A Das persönliche Zeit- und Wertebild**

- Verbindung Zeitmanagement und Persönlichkeit
- Das persönliche Ziel- und Qualitätsmanagement
- Analyse des individuellen Verhältnisses zur Zeit
- Aufbau einer beruflichen und privaten Werteskala

**B Rationelle Organisation der Zeit**

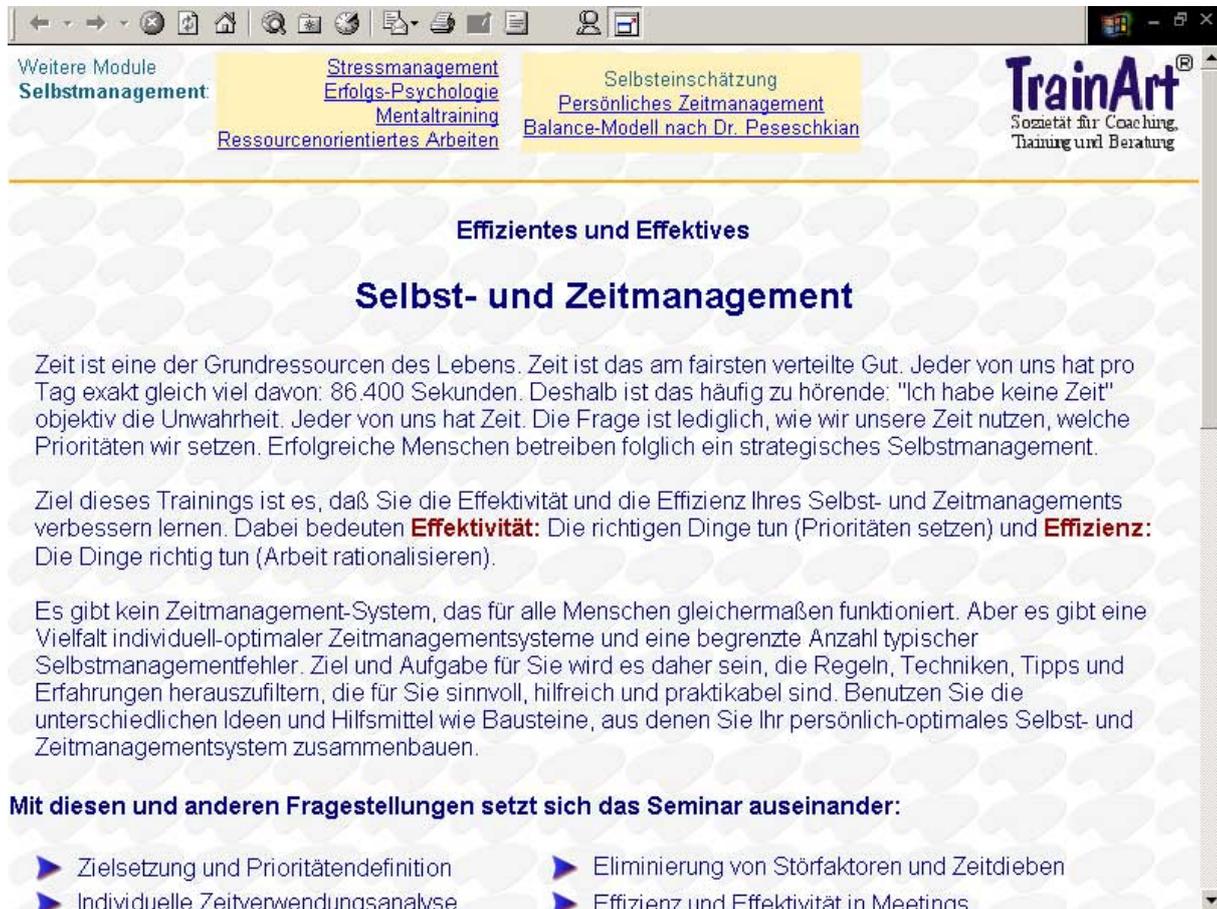
- Erstellen des persönlichen Zeitplanbudgets
- Wo Freiräume einzuplanen sind
- Manuelle und elektronische Hilfsmittel nutzen
- Erkennen und Ausschalten von Zeitdieben
- Grundregeln der Arbeitsökonomie und ABC-Analysen
- Planungsregeln zur verfügbaren Zeit
- Durch gezielte Selbstkontrolle den Erfolg sichern

**C Die persönliche Erfolgsplanung**

11.02.-12.02.2002: [Frankfurt](#)  
 02.05.-03.05.2002: [Augsburg](#)  
 11.07.-12.07.2002: [Travemünde](#)  
 17.10.-18.10.2002: [Frankfurt](#)  
 05.12.-06.12.2002: [Augsburg](#)

Abb. 9: Beispiel: Strategien

Effizienzsteigerung zum ökonomischen Erfolg ist die Hauptintension solcher Veranstaltungen.



Weitere Module  
**Selbstmanagement**

[Stressmanagement](#)  
[Erfolgs-Psychologie](#)  
[Mentaltraining](#)  
[Ressourcenorientiertes Arbeiten](#)

Selbsteinschätzung  
[Persönliches Zeitmanagement](#)  
[Balance-Modell nach Dr. Peseschkian](#)

**TrainArt**  
Gesellschaft für Coaching,  
Training und Beratung

---

**Effizientes und Effektives**

## **Selbst- und Zeitmanagement**

Zeit ist eine der Grundressourcen des Lebens. Zeit ist das am fairsten verteilte Gut. Jeder von uns hat pro Tag exakt gleich viel davon: 86.400 Sekunden. Deshalb ist das häufig zu hörende: "Ich habe keine Zeit" objektiv die Unwahrheit. Jeder von uns hat Zeit. Die Frage ist lediglich, wie wir unsere Zeit nutzen, welche Prioritäten wir setzen. Erfolgreiche Menschen betreiben folglich ein strategisches Selbstmanagement.

Ziel dieses Trainings ist es, daß Sie die Effektivität und die Effizienz Ihres Selbst- und Zeitmanagements verbessern lernen. Dabei bedeuten **Effektivität**: Die richtigen Dinge tun (Prioritäten setzen) und **Effizienz**: Die Dinge richtig tun (Arbeit rationalisieren).

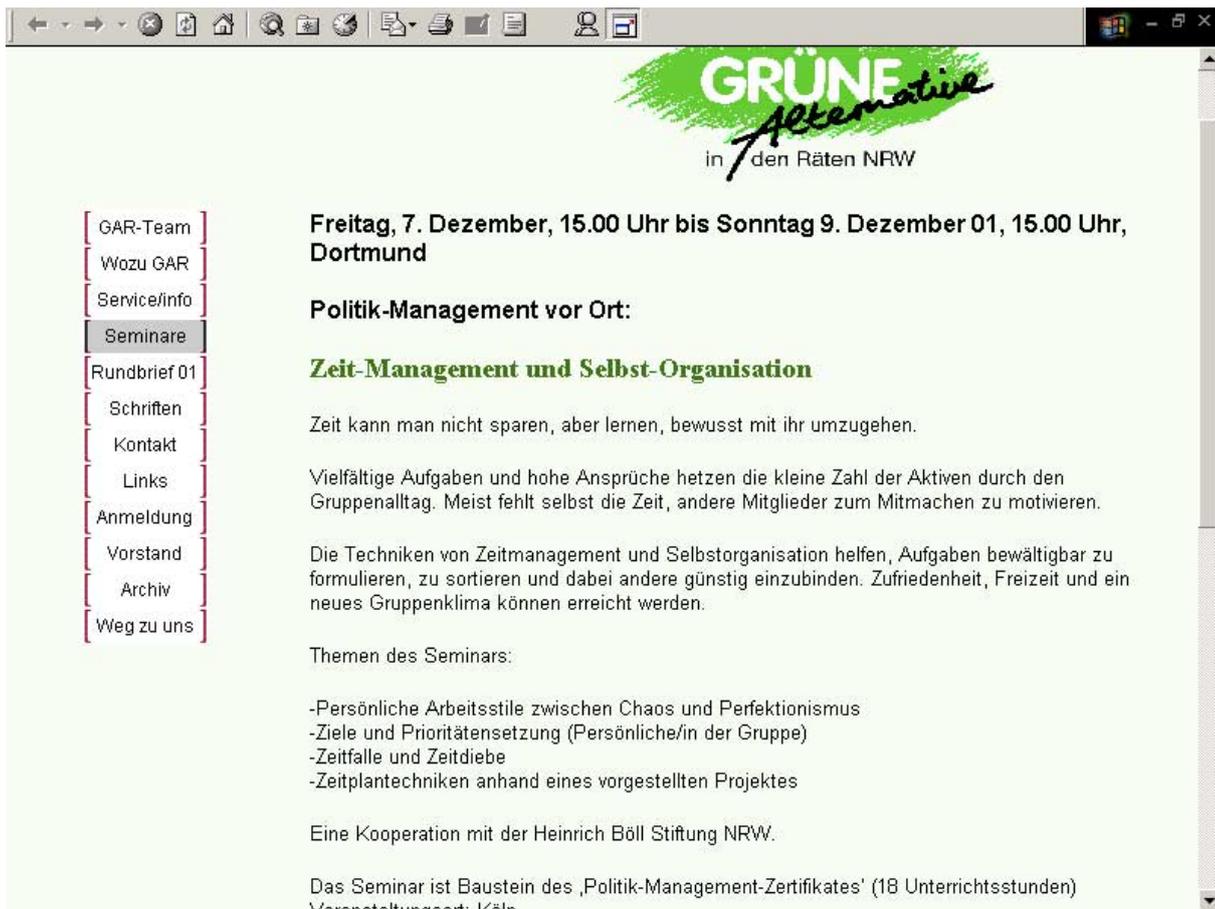
Es gibt kein Zeitmanagement-System, das für alle Menschen gleichermaßen funktioniert. Aber es gibt eine Vielfalt individuell-optimaler Zeitmanagementsysteme und eine begrenzte Anzahl typischer Selbstmanagementfehler. Ziel und Aufgabe für Sie wird es daher sein, die Regeln, Techniken, Tipps und Erfahrungen herauszufiltern, die für Sie sinnvoll, hilfreich und praktikabel sind. Benutzen Sie die unterschiedlichen Ideen und Hilfsmittel wie Bausteine, aus denen Sie Ihr persönlich-optimales Selbst- und Zeitmanagementsystem zusammenbauen.

**Mit diesen und anderen Fragestellungen setzt sich das Seminar auseinander:**

- ▶ Zielsetzung und Prioritätendefinition
- ▶ Eliminierung von Störfaktoren und Zeitdieben
- ▶ Individuelle Zeitverwendungsanalyse
- ▶ Effizienz und Effektivität in Meetings

**Abb. 10: Beispiel: Effizienz**

Daneben gibt es Angebote, welche abstellen auf die Fähigkeit der Lernenden selbst besser mit ihrer Zeit bewusster umgehen zu können. Dabei steht nicht Zeitsparen, sondern sinnvoller Einsatz im Vordergrund.



**Abb. 11: Beispiel: Selbstorganisation**

In einigen Angeboten taucht der Begriff Muße auf. Bemerkenswert ist, wenn dies sofort nicht in den Zusammenhang mit Freizeit oder mit Müßiggang gestellt wird. Dahinter steht die Frage nach der Sinnhaftigkeit und der Prioritäten des Zeiteinsatzes. Es kann dann nicht mehr nur um Effizienz oder Effektivität, nicht mehr nur um Schnelligkeit oder Langsamkeit, sondern um die Zeitpräferenzen gehen.



Abb. 12: Beispiel: Muße

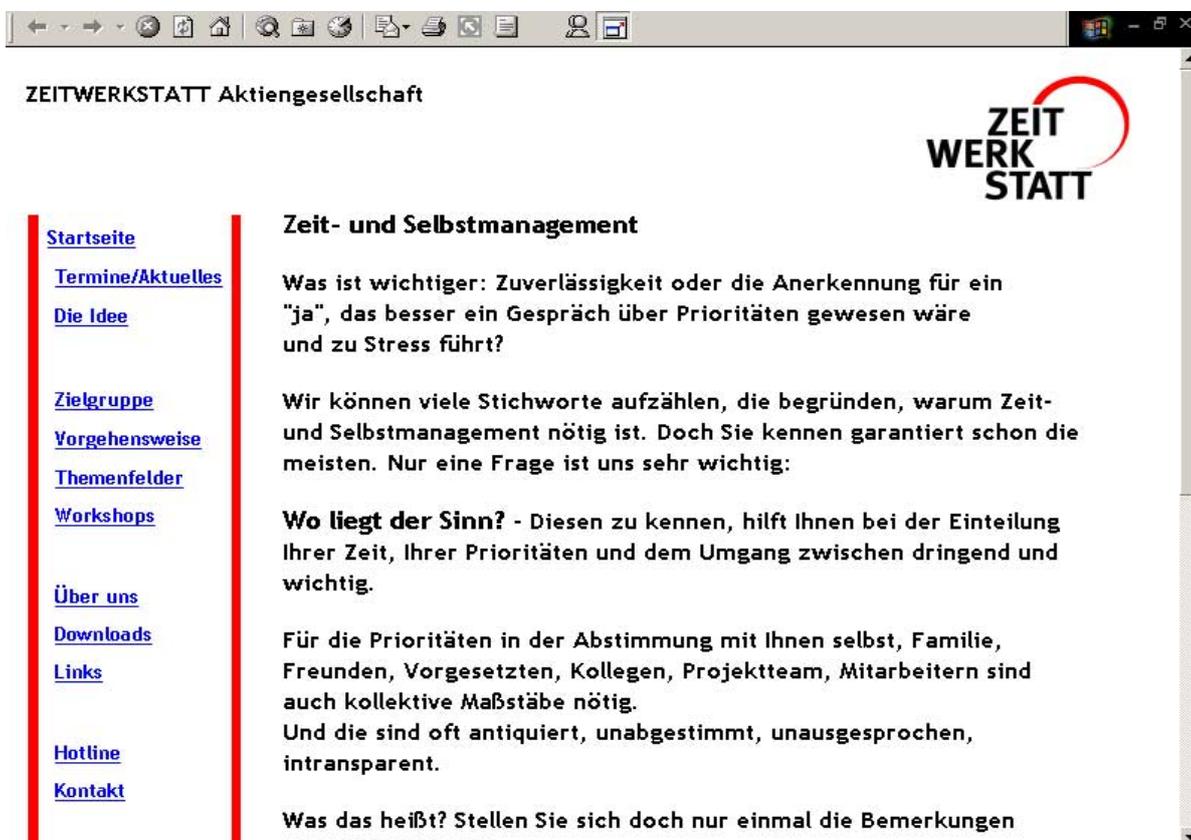


Abb. 13: Beispiel: Gestaltungsproblem

Die Zielgruppen solcher Veranstaltungen sind zwar jeweils eingegrenzt, umfassen aber in der Bandbreite höchst unterschiedliche Personengruppen. Zeitmanagement ist für Studierende, die ihre Arbeiten immer in letzter Minute anfertigen, ebenso im Angebot wie für Sekretariate, die den Zeitstress des Vorgesetzten durch effizientes Management abfedern sollen. Zeitmanagement wird für Frauen speziell innerhalb der Doppelbelastungs-Thematik angeboten und findet sich weiterhin als Angebot für Fachkräfte, Betriebsräte, Führungskräfte, Parteimitglieder oder Funktionäre, Christen und Selbständige.

Auffällig war stellenweise die Selbstverständlichkeit, mit der Zeitprobleme als gegeben festgestellt werden und Umgangsstrategien auf rein individueller Ebene in eher rezeptartiger Weise vorgeschlagen werden. Selbst die Grün-alternativen NRW stellen die Zeitthematik unter die Themen: "Persönliche Arbeitsstile zwischen Chaos und Perfektionismus, Ziele und Prioritätensetzung (Persönliche /in der Gruppe) , Zeitfalle und Zeitdiebe, Zeitplantechniken." ([www.gar-nrw.de](http://www.gar-nrw.de))

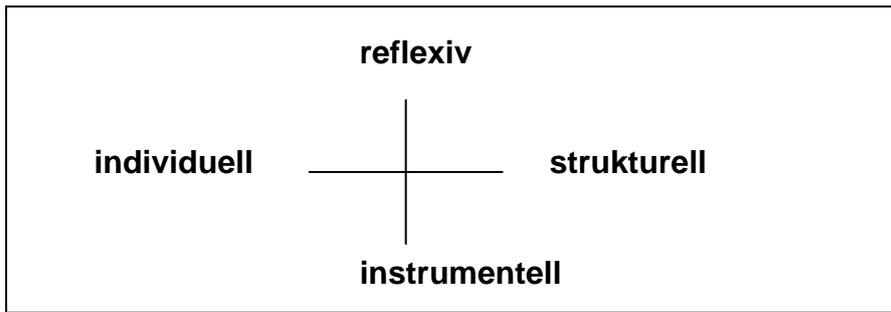
### **3.3 Strategien des Umgangs mit der Zeitthematik**

Es kristallisieren sich im Institutionenspektrum der Erwachsenenbildung deutliche Unterschiede beim Umgang mit dem Thema Zeit heraus:

- **Effizienzsteigerung:** Die „klassischen“ Zeitmanagementseminare versprechen Zeitgewinn. Zeitspartetechniken werden in zeitsparenden Seminaren, z.B. als „1-Tages-Power-Seminare“ angeboten – weil Zeit teuer ist, intensiv für bis 1000 €. Es geht um den Umgang mit einer knappen Ressource. „Speed-Management ist strategisch wichtig“ (Seiwert 1998, 20).
- **Kompensationsbemühungen:** „Das Seminar bietet Ihnen die Gelegenheit:  
– innezuhalten und differenziert über Ihren Umgang mit Zeit nachzudenken, um zukünftig bewusster Entscheidungen treffen und Grenzen setzen zu können, – verschiedene Methoden des Zeit- und Selbstmanagements kennen zu lernen, – Ihre Ziel besser kennen zu lernen, die Ihnen helfen können, Prioritäten zu setzen“ (ABC Bildungs- und Tagungszentrum in WISY).
- **Entschleunigungsstrategien:** „Vor allem wollen wir uns um Gegenbewegung kümmern: Zeitpioniere kennen lernen; Zeitinseln entdecken, Zeitlandschaften erdenken, in denen es sich wieder zu leben lohnt... und auch die Vorzüge des Müßiggangs wieder entdecken“ (Arbeit und Leben in WISY).

Beim Überblick über die dokumentierten Seminare und Kurse fällt ein Übergewicht der Beschleunigungsstrategien auf. Es gibt eine Dominanz der Effizienzsteigerung. Wenn dem so ist, trägt Erwachsenenbildung fatalerweise dazu bei, Entfaltungsmöglichkeiten eher einzuschränken.

Konzeptionell unterscheiden sich die Seminarprogramme deutlich: Es gibt eine Dimension im Verhältnis von individuellen Strategien und institutionellen Strukturen. Eine zweite Dimension schiebt sich zwischen instrumentellen Umgang und reflexives Begreifen bezogen auf die Zeitproblematik. In dieses Spannungsfeld können die verschiedenen Programme, Kurse und Seminare eingeordnet werden.



**Abb. 14: Dimensionen der Zeitproblematik in Seminarangeboten**

In den meisten Lernangeboten wird ein Schwerpunkt auf einen Pol der Dimensionen gelegt:

- Ein individualisierter und instrumenteller Umgang mit dem Zeitproblem lastet es den Einzelnen an, mit dem Zeitstress zurechtzukommen. In Zeitmanagement-Seminaren werden entsprechend Effizienzstrategien trainiert, um Prioritäten zu setzen, Zeitdiebe zu identifizieren und den Einsatz der Zeitressourcen zu optimieren.
- Individuell-reflexive Betrachtung versucht sich der Hektik der Beschleunigung zu entziehen, sucht nach Muße und verkündet das Lob der Langsamkeit.
- Strukturell-instrumentelle Strategien entwickeln Konzepte der Zeitpolitik zentral bezogen auf Erwerbszeiten. Durch Arbeitszeitverkürzung sollen Chancen geschaffen werden.
- Reflexiv-strukturelle Ansätze intendieren das Zeitproblem in seinen philosophischen, historischen und kulturellen Dimensionen zu begreifen.

Beim Überdenken wird deutlich, dass die Zeit des Weisen nicht bei den extremen zu verorten ist. Wenig ist gegen Angebote zu sagen, die Möglichkeiten eines geordneteren Umgangs mit der eigenen Zeit aufzeigen. Und ein Verstehen der Ursachen der Zeitfragen bleibt hilflos, wenn es den eigenen Alltag nicht erreicht. Dies alles ist aber nicht kurzzeitig aneignbar. Man kann sich dem Kalauer kaum entziehen: Zeitlernen braucht Lernzeiten.

### **3.4 Zeit, Arbeit und Muße**

Erstaunlich ist, dass das Zeitthema gerade dann zur Hochkonjunktur gekommen ist, als in Produktionsbereich die Effizienzsteigerung sich von der Arbeitszeit als Anwesenheit im Betrieb ablöst. Sowohl bei Telearbeit als auch bei ergebnisbezogenen Entlohnungsformen spielt die blanke Arbeitszeit zunehmend eine Nebenrolle. Die Zeithetze wird in die Arbeitenden selbst hineinverlagert. Gefährlich wird die Individualisierung der Erwerbstrukturen unter der Devise: „Macht, was ihr wollt, aber profitabel!“. Die Beschäftigten geraten durch scheinbar mehr Freiheit unter tatsächlichen höheren Druck und werden in einen zunehmend selbstausbeuterischen Zeitaufwand hineingetrieben. „Sie arbeiten vom frühen Morgen bis zum späten Abend. Sie sind nicht mehr Herr ihrer Zeit“ (Berthold Huber, IGM. FR 12.11.01). Es folgt eine Grenzenlosigkeit der Erwerbsarbeit, welche Lebenszeit auffrisst.

So hat sich im Gegenzug zur Beschleunigung unserer zivilisatorischen Prozesse – typischerweise in Österreich – der Verein „Tempus – Verein zur Verzögerung der Zeit“ gegründet (Heintel 1997). In den Tutzinger Zeitakademien wurde eine Ökologie der Zeit diskutiert. „Zeitpioniere“ verkürzen ihre Erwerbszeiten um der Beherrschung und Überformung durch ökonomische Instrumentalität zu entgehen (Hörning u.a. 1991).

Ein Gegenbild scheint auf in dem Begriff Muße. Es ist nicht das Schlaraffenland oder die Freizeitgesellschaft. Freizeit ist ein defizitäres Muster von Muße, so wie Erwerbsarbeit nur eine spezifische Form von Arbeit. So wie der Arbeitsbegriff mittlerweile weiter gefasst wird, muss nachgedacht werden über den Begriff Muße.

Allerdings bleiben außer der Kritik an instrumentalisierter Freizeit, Gegenbegriffe merkwürdig blass. Langeweile und Faulheit sind es wohl nicht. Das „Lob der Faulheit“, wie es Paul Lafargue formulierte, der Schwiegersohn von Karl Marx, wurde von diesem – wie wir wissen – keineswegs geteilt. Für ihn ist Arbeit Voraussetzung menschlicher Entfaltung. Unentfremdete Arbeit und Muße gehören zusammen. Muße ist nicht eine eigene Zeitform, sondern eine Qualität der Zeitabläufe. Dies ist Bedingung für eine Haltung, bei sich selbst zu sein. Weder entfremdete

Erwerbsarbeit noch ebenso entfremdete Freizeit lassen das zu. Vielmehr geht es um ein anderes Bild von Arbeit, in der Ungeschäftigkeit in erfüllter Tätigkeit möglich wird.

Als Gegenbild zu bestehenden Zuständen kann dieses utopische Potential des klassischen Arbeitsbegriffs eine Kontrastfolie liefern. Allen Diskussionen um das Ende der Arbeitsgesellschaft zum Trotz ist eine sinkende Relevanz von Arbeitstätigkeit für die Entwicklung der Individuen kaum festzustellen – im Gegenteil: Je problematischer die Situation in der Erwerbsarbeit wird, desto deutlicher tritt ihr Stellenwert für Persönlichkeitsentfaltung hervor. Man kann sogar – zynisch formuliert – behaupten, dass die psychischen Desaster vieler Erwerbsloser ein Beleg dafür sind, welche Bedeutung nach wie vor der Einbezug in die immer noch dominant als Erwerbsarbeit organisierte gesellschaftliche Arbeitsteilung hat.

- **Effizienzsteigernd**
- **Motivationsfördernd**
- **Kompetenzerhöhend**
- **Arbeitsplatzsichernd**
- **Gesundheitssichernd**
- **Partizipationssteigernd**
- **Partnerschaftsfördernd**

**Abb. 15: Positive Zeitmodelle**

Perspektiven der Entfaltung von Persönlichkeit sind gebunden an die Gewinnung zunehmender Souveränität in der Arbeit für das eigene Leben. Dies ist zentral Zeitsouveränität, der Umgang mit der knappsten Ressource, der eigenen Zeit, zu organisieren und sie sinnhaft einzusetzen.

Während aber in der aktuellen Diskussion oft ökonomische Interessen im Vordergrund stehen, ist die Kernfrage die nach der Nutzung von Zeit, die Verfügung über das knappste aller Güter: menschliche Lebenszeit. Das zentrale Bildungsproblem, die Perspektive der Persönlichkeitsentfaltung, ist gebunden an die Gewinnung von Zeitsouveränität, d.h. von Lebenschancen. Es werden Zeitkämpfe um die Frage ausgetragen, was die Menschen mit ihrem Leben machen. Um Lust am Lernen zu

lernen, braucht man Zeit; um sich mit seiner Lage auseinander zu setzen und Perspektiven zu entfalten, braucht man Zeit.

Nachdem Momo die grauen Zeit-Diebe besiegt und die Stunden-Blumen befreit hat, entsteht Zeitwohlstand.

„Alle Leute hatten nämlich plötzlich unendlich viel Zeit. ...

Wer zur Arbeit ging, hatte Zeit, die Blumen in seinem Fenster zu bewundern oder einen Vogel zu füttern. Und die Ärzte hatten jetzt Zeit, sich jedem Patienten ausführlich zu widmen. Die Arbeiter konnten ruhig und mit Liebe zur Sache arbeiten, denn es kam nicht mehr darauf an, möglichst viel in möglichst kurzer Zeit fertigzubringen. Jeder konnte sich zu allem so viel Zeit nehmen, wie er brauchte und haben wollte, denn von nun an war ja wieder genug davon da“ (Ende 1973, 264/265).

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abb. 1: Prinzipien der Zeitökonomie	11
Abb. 2: Methoden des Zeitmanagements	12
Abb. 3: 10 Zeitgewinn-Regeln für Ihren Erfolg	13
Abb. 4: Managerseminare	26
Abb. 5: WISY	28
Abb. 6: KURS	29
Abb. 7: LIQUIDE	30
Abb. 8: Forum Berufsbildung	31
Abb. 9: Beispiel: Strategien	37
Abb. 10: Beispiel: Effizienz	38
Abb. 11: Beispiel: Selbstorganisation	39
Abb. 12: Beispiel: Muße	40
Abb. 13: Beispiel: Gestaltungsproblem	40
Abb. 14: Dimensionen der Zeitproblematik in Seminarangeboten	43
Abb. 15: Positive Zeitmodelle	45

## **Literatur**

- Aurelius Augustinus: Was ist Zeit? (Confessiones XI / Bekenntnisse 11) Lateinisch-Deutsch. Hamburg 2000
- Backhaus, K./Bonus, H. (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte. Stuttgart 1994, 1998 (3. Auflage)
- Bergmann, W.: Das Problem der Zeit in der Soziologie In: KZfSS (1983) 462-504
- Blanke, K./Ehling, M./Schwarz, N.: Zeit im Blickfeld – Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung. Stuttgart 1996
- Blumenberg, H.: Lebenszeit und Weltzeit. Frankfurt/M. 1986
- Dux, G.: Die Zeit in der Geschichte. Frankfurt/M. 1989, 1998 (2. Auflage)
- Ehalt, H. C.: Arbeit ist aller Laster Anfang. Z. f. Sozialpsychologie und Gruppendynamik (1991) 10-18
- Elias, N.: Über die Zeit. Frankfurt/M. 1984
- Ende, M.: Momo. Stuttgart 1973
- Faulstich, P. (Hrsg.): Lernkultur 2006. München 1990
- Faulstich, P. (Hrsg.): Lernzeiten – Für ein Recht auf Weiterbildung. Hamburg 2002
- Faulstich, P.: Lernchancen und Zeitperspektiven. In: HBV (2000) H.2, 97-105
- Faulstich, P./Schmidt-Lauff, S.: Lernchancen durch Time-Sharing. In: Personalwirtschaft (2000) H.10, 74-78
- Foucault, M.: Überwachen und Strafen. Frankfurt/M. 1977
- Garhammer, M.: Balanceakt Zeit. Berlin 1994
- Geißler, K. A.: Zeit leben. Vom Hasten und Rasten. Arbeiten und Lernen. Leben und Sterben. Weinheim 1985, 1997 (6. Auflage)
- Geißler, K. A.: Zeit „Verweile doch, du bist so schön!“ Weinheim 1996 (2. Auflage)
- Heintel, P.: Der Zeitverzögerer. In: Der blaue Reiter (1997) H.5, 80-81
- Held, M./Geißler, K. A. (Hrsg.): Ökologie der Zeit – Vom Finden der rechten Zeitmaße. Stuttgart 1993
- Hörning, K. u.a.: Zeitpioniere. Frankfurt/M. 1991
- Hörning, K. u.a.: Zeitpraktiken. Frankfurt/M. 1997
- Josephs, R.: Ihr persönlicher Zeitmanager für Alltag und Beruf. So gewinnen Sie täglich eine Stunde. 500 bewährte Zeitspartips aus der Praxis. München 1995
- Knoblauch, J.: 22 Zeitspartips. Giengen 1994
- Lafargue, P.: Das Recht auf Faulheit. Frankfurt/ Wien 1966
- Mann, Th.: Buddenbrooks. Gütersloh o. J.
- Marx, K.: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie. Frankfurt/M. o. J.
- Marx, K.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. MEW 23. Berlin 1969
- Nadolny, S.: Die Entdeckung der Langsamkeit. München 1983
- Negt, O.: Arbeit und menschliche Würde. Göttingen 2001
- Nowotny, H.: Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls. Frankfurt/M. 1993
- Plattner, I.: Zeitberatung. München 1992
- Rinderspacher, J. P.: Zeitwohlstand in der Moderne. Berlin 2000
- Saint-Exupéry, A.: Der kleine Prinz. Düsseldorf 1956
- Schlote, A.: Zeit genug! Wege zum persönlichen Zeitwohlstand. Weinheim 2000
- Schneider, F.: 85 erfolgreiche Zeit-Geheimnisse. Murnau 1991
- Schraeder-Naef, R.: Keine Zeit? – Zeit-Erleben und Zeit-Planung. Weinheim 1993 (3. Auflage)
- Seiwert, L.: Mehr Zeit für das Wesentliche. München 1993
- Seiwert, L.: Das 1x1 des Zeitmanagements. Offenbach 1997 (16. Auflage)
- Seiwert, L.: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Frankfurt/M. 1998