

## 3.2

*Manfred Molicki*

### **Vom Zeitinfarkt zu einer gesunden Zeitkultur in der Schule**

Die mangelnde Fähigkeit zum angemessenen Umgang mit der Zeit, die Nichtanerkennung der Eigenzeitlichkeit des Menschen und humaner Organisationen führt früher oder später zur Schädigung oder gar zur Zerstörung des Systems. Auch die Organisation Schule ist ein lebendiger Organismus und keine Maschine, auch sie hat eine Eigenzeitlichkeit. Sie ist für die Lehrkräfte und Schüler/-innen eine Zeit lang die „Umwelt“, die man erhalten oder zerstören kann und in der man die Erhaltung oder die Zerstörung lernen kann.

Eine Schule, die ihre Zeitkultur pflegt, vermittelt mit Zeitkompetenz eine Generalschlüssel-Qualifikation, die es erst ermöglicht, dass die anderen geforderten Schlüsselqualifikationen wie Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz entfaltet werden können. Das beste Fachwissen, vermittelt mit höchster Methoden- und Sozialkompetenz, kann nicht „ankommen“, wenn sich die lehrende Person nicht die angemessene Zeit nimmt und der lernenden Person nicht die angemessene Zeit gibt. Die Zeitkultur-Schule „kultiviert“ ihren Umgang mit der Zeit, um höchste Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Beteiligten sicher zu stellen.

Menschen mit Zeitkompetenz vermögen im Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen (selbstbestimmte Zeit) und den Bedürfnissen der Umwelt (fremdbestimmte Zeit) eine Balance herzustellen, die es ihnen erlaubt, die zur eigenen Psychohygiene erforderliche Eigenzeit zu finden und zu gestalten. Diese Menschen gehen nicht einseitig zeitökonomisch vor, sondern umfassend zeitökologisch. Damit sind sie in der Lage, sich die Grundlage für ein „soziales Zeit-Immunsystem“ zu schaffen, das es ihnen ermöglicht, angemessen mit den möglichen „Infektionen“ aus der Umwelt umzugehen und sich und den Mitmenschen eine gesundheitserhaltende und -fördernde Umgebung zu schaffen.

Zeitkompetente Menschen gehen achtsam um mit ihrer Zeit, übernehmen bewusst die Verantwortung für ihren eigenen Umgang mit der Zeit und verschieben sie nicht auf andere (die Gesellschaft, die Medien, die schnelllebige Zeit).

#### **Zeitkompetenz – Die Generalschlüssel-Qualifikation im 21. Jahrhundert**

Die Schule des 19. Jahrhunderts war die „Stoffschule“, in welcher der Stoffkanon im Mittelpunkt stand. Die Schule des 20. Jahrhunderts könnte man als die „Methoden- und Medienschule“ bezeichnen. Mit der mittlerweile nicht mehr vermittelbaren Wissensmenge und dem gleichzeitig wachsenden Individualismus wird sich die Schule des 21. Jahrhunderts zu einer „Zeitkultur-Schule“ entwickeln (müssen), in der die Lehrenden und die Lernenden lernen, kompetent und souverän mit ihrer Zeit umzugehen und dadurch mit jeweils angemessenen Methoden, Medien und Sozialformen die ihnen gestellten Probleme zu lösen.

Die „Zeitkultur-Schule“ ist eine sich selbst steuernde „Lernende Organisation“. Führung in ihr heißt, nicht nur zu prüfen, „ob man die Dinge richtig tut“, sondern zunächst einmal, „ob man die

richtigen Dinge tut“. Alle Beteiligten übernehmen die Verantwortung für ihre Zeit, setzen ihre ganz eigenen Prioritäten im gesetzten Rahmen und jammern daher nicht über Zeitmangel. Die pädagogische Aufgabe der Zeitkultur-Schule muss es sein, der zunehmenden Entsinnlichung von Zeiterfahrungen gezielt entgegenzuwirken und Zeit-Maß-Erfahrungen machen zu lassen. Dabei sollte neben dem oft schnelleren produktorientierten Weg der scheinbar langsame prozessorientierte Weg die gleiche Wertschätzung genießen.

In der gesundheitsfördernden und ökologischen Schule des 21. Jahrhunderts ist Zeitkompetenz die zentrale Schlüsselqualifikation, die dem einzelnen Menschen hilft, den jeweils benötigten Lernstoff in der jeweils optimalen Arbeits- und Sozialform zu lernen.

Die in Schulen arbeitenden Personen sind permanent mit dem Faktor Zeit befasst, allerdings in der Regel mit dem Zeitmangel. Dagegen ist der souveräne Umgang mit Zeit im „toten Winkel“ der Pädagogen geblieben. Hier hat gerade die Schule eine zentrale formende Aufgabe, indem sie als Gestalterin der Zeit beim Lernen vorlebt, wie man umgeht mit der eigenen Zeit. Zeitkompetent lehren und lernen setzt voraus, auf der Basis eines für die Schule neuen Menschensbildes und reflektierter Werte stets in der Gegenwart präsent zu arbeiten. Zeitkompetenz ist ein grundlegendes Element in einer gesundheitsfördernden Schule, welche wir entwickeln und fördern sollten, wenn wir unsere Schüler/-innen und uns selbst nicht weiter in den Zeit-Infarkt treiben lassen wollen.

### **Bildung braucht Zeit – Bildung braucht Zeitkultur**

Die permanente Zeitbeschleunigung in der Schule, die Organisation von Lernen durch Zeitmangel, wie es gegenwärtig weitgehend praktiziert wird, verringert permanent das, was einmal „Bildung“ hieß. Lehrer/-innen, die immer mehr in immer kürzerer Zeit durchnehmen wollen, schaden dem Lernauftrag der Schule und arbeiten den in den Bildungsplänen festgelegten allgemeinen Aufgaben und Zielen der Schule entgegen.

Viele Pädagogen, Eltern, Personalchefs und Hochschullehrer stellen heutzutage ratlos fest, dass die Schülerinnen und Schüler immer schneller immer mehr lernen sollen, aber immer weniger können.

In den Schulen ist vielfach „Fast-Food-Wissen“ gefragt. Erfolgreich bewertet wird immer mehr nicht der gute, sondern der schnelle Schüler. Hochgeschwindigkeit wird mit Qualität gleichgesetzt, für die aus der Entschleunigung entstandene Kreativität und Phantasie bleibt kaum Zeit. Es hat weniger Wert. Es ist weniger Sinnvoll. Spätestens hier wird deutlich: Beim Umgang mit Zeit geht es um Werte, um die Sinnfrage.

In der zeitökologischen Schule stehen Entschleunigung, Verstetigung, Vertiefung und reflexives Lernen im Vordergrund der Bemühungen. Dazu zählt aber auch das Einüben von Flexibilität, sowie die Fähigkeit, zu ent-lernen, um neue Sichtweisen zulassen zu können.

In der heutigen Schule wird die Dimension Zeit permanent verbalisiert aus der passiven Opferposition heraus (Zeitdruck, Stoffdruck, Überlastung etc.), aber permanent tabuisiert bezüglich der aktiven Gestaltungsmöglichkeiten. Das Argument Zeit dient lediglich zur Legitimation der eigenen Problemhypnose und treibt Lehrer/-innen und Schüler/-innen immer weiter in eine de-

pressive Anti-Lernhaltung. Der Lehrer als „Dealer“, dem es darum geht, seinen „Stoff“ zu verkaufen, ist obsolet geworden; zu destruktiv zeigen sich jetzt schon die zahlreichen Begleiterecheinungen, wie wir sie aus dem Suchtmilieu kennen :Mit einer ständigen Steigerung der Bemühungen auf Lehrerseite nach dem Muster „Mehr vom selben“ wächst auf Schülerseite eine immer anspruchsvollere und fordernde Konsumentenhaltung. Notwendig wäre eine systematische Einbeziehung der zeitlichen Dimension in alle relevanten schulischen Zusammenhänge. Alle Beschleunigungsversuche im Bildungswesen verlangsamen auf Dauer die Leistungsfähigkeit der Schüler und der Schule.

### **Zeitgewinn erzeugt Zeitverlust**

Schule ist eine Anstalt, die Lernen weitgehend organisiert durch Zeitgewinn. Wir lernen ökonomisch, d.h. die Lehrerinnen und Lehrer versuchen in möglichst kurzer Zeit beizubringen, was sonst nur in zeitraubenden Erlebnissen, Reisen etc. oft nur zufällig erfahrbar wäre. Dieses Vorgehen hat viele Vorteile und bis zum gewissen Grade seine Berechtigung. Problematisch wird es dann, wenn nahezu das gesamte Erleben und Erfahren ersetzt wird durch zeitökonomisch angeeigneten Wissensballast. Statt Methoden, Zeit zu gewinnen, brauchen wir in der Schule Wege und Modelle dafür, wie man Zeit verliert. Die Schule sollte die Vorherrschaft der Ökonomie über menschliche Bedürfnisse aufgeben und eine Ökologie der Zeit beachten. Schule muss eine dem lernenden Menschen gerecht werdende Zeitgestaltung akzeptieren, wenn sie glaubwürdig Bildung vermitteln will.

Wenn wir in der Schule die Möglichkeit für Spontaneität, Überraschung und neues Erleben dadurch einschränken, dass wir das Schulleben zunehmend mehr zeitlich verplanen, dann bereiten wir den Boden für die Suche nach anderem, für die Sucht. Der Einzelne verschafft sich in Ermangelung von Erlebnissen in der Zeit neue Erlebnisse im Raum, ein möglicher Hintergrund für Extremsportkicks, Jugendsekten-Zugehörigkeit oder Drogenkonsum.

Es sind die Zeitgewinne in der Schule (und nicht nur hier), die Zeitverluste hervorrufen. Wir starren in der Schule permanent auf die Nutzenseite und vernachlässigen die Kostenseite. Diese zeigt sich nämlich leider erst zeitverzögert und veranlasst uns zu permanentem Krisenmanagement in der Schule, wodurch uns wiederum die Zeit für die Krisenprävention fehlt. Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen, die in Bewunderung ihrer Produkte die Kostenseite und die nachhaltigen Folgen vernachlässigen, sind nicht lange lebensfähig.

### **Woran erkennt man Zeitkompetenz in Schulen ?**

Die Schule mit zeitkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist daran zu erkennen, dass sie sich nicht relativ passiv in einen "ungesunden" Zustand hineintreiben lässt; auch erschöpft man sich in ihr nicht nur mit den tausend Dingen des Alltags. In ihr erkennt man von Weitem genauso wie aus der Nähe, im Großen wie im Kleinen, dass die Menschen in dieser Schule proaktiv gedacht haben, sich die Zeit genommen haben, die Personen und Dinge wertzuschätzen, d.h. ihren Wert sichtbar zu machen. Man nimmt sich Zeit, um das Wesentliche noch zu erkennen.

Die folgende unvollständige Sammlung nennt einige Merkmale, an denen eine Schule, in der Zeitkompetenz für wesentlich gehalten wird, zu erkennen ist. Hinter allen Merkmalen steht nicht die Frage: „Was können wir tun, um mehr Zeit zu **haben** ?“ sondern eher die Frage: „Was können wir tun, um mehr in der Zeit zu **sein** ?“

### **Zeitkompetenz auf der Ebene der Lehrerpersönlichkeit**

#### *1. Präsent im Kontakt mit den Schülerinnen und Schülern*

Bezogen auf die Schüler/-innen sind die Lehrkräfte stets präsent, sie sehen, was anliegt, was die Schüler/-innen brauchen, wo sie stehen. Sie hören zu, können zulassen, loslassen, sind selbst gelassen. Sie können Unterricht professionell planen, aber gerade auch professionell das Geplante beiseite schieben und die Eigenzeit des Gegenüber respektieren und damit erfolgreich sein. Sie stellen sich laufend die Frage: Was ist wofür für wen der rechte Augenblick?

#### *2. Persönliche Präsenz und Zeitsouveränität*

Bezogen auf sich selbst sind die Lehrkräfte ebenso präsent, erkennen eigene Zeitstärken und -schwachpunkte an. Sie halten inne und verzögern, wo unangemessen beschleunigt wird und Aktionismus droht, können aber durchaus auch schnell entscheiden, wenn es notwendig ist.

#### *3. Vorbeugend gegen Beschleunigungssucht*

Die Lehrkraft fühlt sich nicht als „Dealer“, dem es nur darum geht, möglichst zeitsparend seinen „Stoff“ zu „verkaufen“, und es würde ihm massive Bedenken machen, wenn er bei seinen Schülerinnen und Schülern ein Suchtverhalten feststellen würde, z.B. eine permanent geforderte Reizsteigerung oder eine innere Emigration. Die Lehrkraft wird die Geschwindigkeit, welche die Schüler oft über die Medien in die Schule tragen, „herunterfahren“, um den Dingen „auf den Grund zu gehen“.

### **Zeitkompetenz auf der Ebene des Unterrichts**

#### *1. Rhythmen und Rituale*

Es gibt im Alltag, in der Woche, im Jahr rhythmisch wiederkehrende Ereignisse, die Zeiterleben vermitteln und damit Sicherheit bieten. Rituale zu bestimmten Zeiten ergänzen und verstärken das Erleben.

#### *2. Gelegenheiten, Zeit zu verlieren*

Der Unterricht bietet Projekte, bei denen die Schüler/-innen Zeit verlieren, sich in der Zeit verlieren. Im Unterricht spürt man, dass niemand Angst hat, etwas zu versäumen. „Dafür ist jetzt keine Zeit...“ oder „Jetzt machen wir noch schnell...“ sind Sätze, die man hier nicht hört.

Lernende arbeiten in Projekten mit übergreifenden Fragestellungen und Möglichkeiten zur Problemlösung mit Fehlerlernen. Unterricht bietet Gelegenheiten, bei denen niemand auf die Uhr schaut, bei denen die Beteiligten die Zeit „verlieren“.

3. *Den Wert der Pause schätzen*

Der Wert der Pause wird geschätzt und nicht als unproduktive Arbeitszeitverschwendung angesehen. Man gönnt sich, dem anderen, der Gruppe, der Klasse Pausen entsprechend der Eigenzeit. Das kann eine Faulenzpause sein, eine Stilleübung, Meditation, die Frische-Luft-Pause; es kann aber auch die Denkpause und der Entscheidungsaufschub bis zum nächsten Tag sein.

4. *„Langsame“ Schüler wertschätzen*

Nicht nur der schnell-lernende Schüler ist erfolgreich, sondern auch der langsam-lernende Schüler hat auf seine Art und Weise die Möglichkeit, Erfolge zu zeigen. Er darf anders sein und erhält individuelle Hilfen. Die Lehrkraft wartet z.B. bewusst nach einer Frage eine Zeit lang, um auch den langsamer und oft gründlicher denkenden Schülerinnen und Schülern eine Chance zur Mitarbeit zu geben.

5. *Flexible Unterrichtszeiten*

Die Unterrichtszeiten sind, so weit es die Schulorganisation zulässt, flexibel. Blockunterricht, Epochenunterricht, Wochenpläne, Freiarbeiten oder Projektunterricht sind Formen, die es ermöglichen, „bei der Sache zu bleiben“, und zwar in allen Schularten – wenn man es nur will.

### **Zeitkompetenz auf der Ebene der Schulorganisation**

1. *Differenziertes zeitökologisches Problemlöseverhalten*

Die Personen in der Schule handeln nicht nur nach dem linearen Ursache-Wirkung-Schema, sondern sind in der Lage, die Problemlöseebene zu wechseln, also über die Art und Weise ihres Vorgehens kritisch zu reflektieren und daraufhin Wege zu suchen. Bei Auftreten eines Problems erfolgt also nicht möglichst schnell (zeitsparend) die Umsetzung einer Lösung vor dem Hintergrund einer naiven Alltagstheorie. Vielmehr investiert man in einer Schule mit zeitkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit, um gemeinsam die Ziele zu klären, verschiedene Wege zu entwickeln, gemeinsam zu entscheiden, welcher Weg gegangen wird, und erst dann an eine Umsetzung des gemeinsam geplanten Weges zur Problemlösung heranzugehen. Damit wird man es aber nicht bewenden lassen. An dieser Schule wird man in kürzeren oder längeren Abständen ein Feedback einplanen, nicht zuletzt um für künftige Problemlösungen zu lernen, aber auch, um den Erfolg der begonnenen Problemlösung längerfristig abzusichern. Man kann also sagen, in dieser Schule hält man inne, wenn Aktionismus droht und schnelle Lösungen zu partikulären Scheinlösungen entarten. Hier weiß man: Der bedächtige und langsame Weg ist oft der schnellste, weil er tragfähige Lösungen hervorbringt.

2. *Zeitökologische Konferenzkultur*

Konferenzen werden wieder zu dem, was sie nach dem Wortsinn sein sollten: Die in der Schule tätigen Lehrkräfte „tragen zusammen“, was ansteht und suchen den Konsens. Das erfordert von allen mehr Zeit, mehr Geduld als sie bei „Schnellschüssen“ nötig ist. Wer in der Schule tätig ist, weiß, dass nur wenige der schnell verabschiedeten Beschlüsse wirklich im Alltag umgesetzt werden. Das macht deutlich, dass die Zeitbeschleunigung äußerst ineffektiv ist, ein verlangsamter Findungsprozess wesentlich

effektiver ist und sich letztendlich als schnellstmöglicher Weg erweist.

3. *Ruhezonen und Ruhezeiten*

In der Schule legen die beteiligten Menschen Wert auf Räume und Bereiche, in die man sich allein zurückziehen kann, in denen man also Zeit allein für sich verbringen kann und darf. Man bemüht sich überall in der Schule, Möglichkeiten zu schaffen, wie Lehrende und Lernende zu kraftspendender Stille, Entspannung, Meditation und Sammlung kommen können. Das kann die Ruhezone auf dem Schulhof ebenso sein wie die Ruheecke im Schulhaus.

4. *Reflexionszeiten und Rhythmen*

Wo immer es möglich ist, schichtet die Schule die vorhandene Zeit so um, dass ausreichend Zeit für die Reflexion über das Tun entsteht. Die Schulleitung schafft organisatorisch den Rahmen, damit alle Mitarbeiter/-innen sich in unterschiedlichen Verbindungen Zeit nehmen können für diesen Austausch. Konferenzen und Besprechungen werden zum festen Bestandteil der wöchentlichen Arbeit, werden nicht von vornherein voll geplant, sondern bieten den Raum und die Zeit für den freien Dialog.

5. *Zeitökologisch arbeitende Schulleitung*

Die Schulleitung profiliert sich nicht durch schnelle Entschlusskraft und zeitökonomisches Durchsetzungsvermögen. Für Vorgänge, die nicht dringlich erledigt werden müssen, nimmt sie sich die entsprechende Zeit, um abzuwägen und auf möglichst breiter Basis zu entscheiden. Während die Schulleitung alle Möglichkeiten nutzt, in der routinemäßigen Verwaltung und im Umgang mit den Sachen Zeit zu sparen und gerade deshalb die schulischen Abläufe optimal regelt, legt sie Wert darauf, dass sie sich im Umgang mit den Menschen genügend Zeit nimmt.

6. *Kein Klagen über Zeitmangel*

In Schulen mit zeitkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hört man nicht den Satz „Ich habe keine Zeit!“ Eine Person hat stets das Gefühl, dass der oder die andere sich wirklich die Zeit für sie nimmt, wenn er/sie mit ihr spricht. Man ist sich des Wertes „Zeit“ in der Schule bewusst. Bis hinein in den sprachlichen Umgang miteinander zeigt sich diese Haltung.

7. *Die Schule als lernende Organisation*

„Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile!“ Diese Erkenntnis spiegelt sich in einer Schule wieder, in der die Menschen zeit-selbstbewußt miteinander umgehen. Hier herrscht nicht die Haltung vor „Ich und meine Klasse“, sondern eher „Wir und unsere Schule“. Erst dann, wenn sich die Mitglieder einer Schule als Organisation verstehen, kann der -auch zeitentlastende - Synergieeffekt eintreten. Die Personen, die angetreten sind, Kindern das Lernen beizubringen, verstehen sich nun als Teil einer Organisation, die selber lernt, ja permanent lernen muss, Fehler macht und diese auch wieder korrigiert. Zur Grundlage einer zeitkompetenten Organisation Schule gehört, dass die in ihr Tätigen das vorleben, was die Schülerschaft aus der Schule mitnehmen möchte und erwarten kann: Sich Zeit nehmen, zu lernen!

### **Zeitkompetenz auf der Ebene der Schulverwaltung**

Beim Blick auf die Schule steht allzu oft die Schulverwaltung nicht mehr im Fokus der Aufmerksamkeit, dabei stellt gerade sie mit ihren Vorgaben entscheidende Weichen für den Umgang mit Zeit in der Schule. Die bloße Existenz der Lehrpläne und der zentralen Prüfungsaufgaben führt bei jeder Lehrperson dazu, sich im täglichen Unterrichten und Planen von Unterricht unter den institutionell vorgegebenen Zeitdruck zu setzen. Selbst paradoxe Wortschöpfungen wie „Bildungsplan“ verdecken nicht den bildungszerstörenden Zeitdruck, der dahinter steht.

In der „Zeitkultur-Schule“ wären vielleicht (wieder) Richtlinien statt Lehrpläne denkbar, wie es sie im Laufe der pädagogischen Entwicklung bereits früher schon einmal gegeben hat. In groben Zügen beschreiben sie, welche Inhalte in welcher Klassenstufe unterrichtet werden müssen, um eine gewisse Vergleichbarkeit der Abschlüsse zu gewährleisten. Der Lehrer und die Lehrerin werden dabei in ihrer professionellen Rolle angesprochen, d.h. es wird ihnen zugemutet und zugetraut, die Details, das Tempo und die Zeit, zu der gelernt wird, selbst festzulegen. Schulen brauchen eine wohlwollend begleitende Schul(dr)aufsicht, die sich nicht in einen grandiosen Steuerungsoptimismus versteigt, die Zeit lässt, Unterstützungsmöglichkeiten klärt und einen Blick hat für die Komplexität und Vernetztheit von Steuerungszusammenhängen. Das erfordert aber auch auf der Ebene der Schulverwaltung eine Weiterbildung zu einem zeitkompetenten Umgang mit Schule und Schulentwicklung.

Angesichts der gegenwärtigen Entwicklungen im Schulwesen wäre daher der Appell an alle für die Schule Verantwortlichen angebracht: „Lasst ihnen Zeit, sonst sind sie so schnell fertig!“

#### Weiterführende Internetadressen:

Eine Schule auf dem Weg zur Zeitkultur: [www.haslachschiule.de](http://www.haslachschiule.de)

Die „Gesellschaft für Zeitkultur“: [www.zeitkultur.com](http://www.zeitkultur.com)

#### **Autor:**

**Manfred Molicki**

Rektor der

**Haslachschiule**

Görlitzer Str. 4

78052 Villingen-Schwenningen

E-Mail: [info@haslachschiule.de](mailto:info@haslachschiule.de)

Internet: [www.haslachschiule.de](http://www.haslachschiule.de)

***Managerkrankheit: eine Epidemie, die durch  
den Uhrzeiger hervorgerufen und durch den  
Terminkalender übertragen wird.***

John Steinbeck (27.02.1902 - 20.12.1968) US-Schriftsteller und Nobelpreisträger