

Absage an den Zeitgeist

Der Unternehmer Philipp Lehner schwört auf seine analoge Agenda – nun soll sein ganzer Industriebetrieb mitziehen

CHRISTIN SEVERIN

Philipp Lehner, Unternehmer aus Österreich, 41 Jahre, schwört für das Zeitmanagement auf seinen analogen Kalender. Der Unternehmer ist davon so überzeugt, dass er ihn firmenweit einführen will, top-down, verbindlich, teilweise bonusrelevant. Lehner meint es ernst: «Ich will künftig nur noch Führungskräfte, die einen Papierkalender nutzen.»

Für einen Mann, der ein Unternehmen mit 24 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 46 Ländern auf vier Kontinenten führt, ist diese Absage an den Zeitgeist erstaunlich. Schliesslich wird die Welt immer digitaler. Auch bei Alpila, seinem Familienunternehmen, wird hochautomatisiert gearbeitet. Der Verpackungsspezialist hat seinen Hauptsitz in Hard, Österreich, direkt am Bodensee. Produziert werden Plastikkanister, Flaschen, Verschlüsse, Spritzgussteile.

Gleichzeitig beobachtet Lehner, dass das digitale Hamsterrad immer schneller dreht. Die Menschen fühlen sich gestresster und werden häufiger krank. Für den Unternehmer entstand daraus eine zentrale Frage: Wie können Mitarbeiter und Führungskräfte gesund bleiben, effizient arbeiten und verlässlich abliefern? Seine Antwort ist einfach: mit einem handschriftlich geführten Kalender.

Das Programm ist Pflicht

Da Lehner von der Idee überzeugt ist, betreibt er dafür in seinem Unternehmen einiges an Aufwand. Am Alpila-Hauptsitz in Hard sind im November eine Handvoll Führungskräfte zur Schulung aufgeboden. Zwei Vormittage sind dafür angesetzt. Danach gibt es einmal monatlich ein stündliches Follow-up.

Die Trainerin Susanne Apelt zeigt, wie das System funktioniert. Jeder Eintrag hat ein Datum und eine Uhrzeit. Interne Meetings und Besprechungen dauern 25 oder 45 Minuten – damit bleiben 5 bzw. 15 Minuten Pause, bis es weitergeht. Wiederkehrende Aufgaben wie die wöchentliche Produktionsbesprechung werden notiert. Selbst Überraschendes bekommt einen geplanten Platz: «Jeden Tag dreimal 30 Minuten für Unvorhergesehenes», sagt Apelt. Jeweils um den 20. eines Monats wird der übernächste Monat geplant. Gegenüber Outlook-



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von einer Trainerin im persönlichen Zeitmanagement geschult. Der Alpila-CEO Philipp Lehner ist davon überzeugt, dass Stress häufig durch schlechte oder unterlassene Zeitplanung entsteht.

Die Teilnehmer sind beim Kern des Problems angekommen: Im Alltag werden sie mit Aufgaben, Anfragen und Ablenkungen überschüttet. Für Susanne Apelt ist das eine Steilvorlage. Stress entsteht häufig durch Fremdbestimmung und Kontrollverlust. Kollegen tragen Meetings schamlos in vermeintlich freie Zeitblöcke ein. Das Angebot, das man in der Zeit vielleicht gerade finalisieren wollte, muss anderswo hineingequetscht werden. Genau solche Aufgaben aber haben in dem Papierkalender einen Slot, der nicht einfach annektiert werden kann. Das schmale Lederbuch hat zudem die Funktion, all die Dinge festzuhalten, die genauso schnell aus dem Kopf fliegen, wie sie hereinwehen. «Der Kopf ist kein Ablagesystem», sagt Apelt. Philipp Lehner spricht von einer Senke. Statt tausend Dinge im Kopf mentaler Download in der Agenda.

Der Vormittag geht zu Ende. Die Teilnehmer des Workshops wirken noch nicht überzeugt. Im Outlook müsse er seine Termine ohnehin eintragen, sagt ein Teilnehmer. Eine analoge Agenda bedeutet da doppelte Buchführung. Seine Begeisterung scheint sich in Grenzen zu halten. Claudia Wörner kennt die Skepsis. Sie ist als selbständige Spezialistin für persönliches Zeitmanagement mit der Einführung des Masterplanners, wie der Kalender bei Alpila genannt wird, beauftragt. Sie sagt: «Am Anfang ist der Widerstand oft gross, doch wer es nutzt, sieht die Vorteile.»

«Erzieherische Wirkung»

Norman Häusler, Director Corporate Product Development bei Alpila, ist jemand, der schon länger mit dem Papierkalender arbeitet und inzwischen vom Nutzen überzeugt ist. Klassische To-do-Listen, sagt Häusler, seien geduldig. Sie würden nicht schreien, wenn aus heute morgen werde und die Liste wieder um einen Eintrag länger. Bei seinem analogen Kalender sei das anders. Erledigte Aufgaben werden mit einem kleinen Punkt markiert, Unerledigtes mit einem Kreis. Es muss von Hand auf ein neues Datum übertragen werden. Viele Kreise machen unzufrieden. Häusler sagt: «Das hat eine erzieherische Wirkung.»

Früher sei sein Tag wie von allein immer voller geworden. Seit er mit dem Papierkalender arbeite, überlege er genauer, was wirklich in den Tag passe – und was nicht. «Meine Planung ist realistischer geworden.» Das nimmt Druck heraus. Man ist nicht permanent mit allem zu knapp dran. Häusler kommt

das auch privat zugute. «Ich komme am Abend zufriedener nach Hause.»

Im Kern geht es bei der analogen Agenda damit nicht um die Bleistifteinträge, sondern um elementare Fragen des persönlichen Zeitmanagements. Schiebe ich unangenehme Aufgaben auf und gerate dadurch am Ende unnötig unter Druck? Nehme ich mir permanent zu viel vor? Wann lasse ich mich ablenken? Wie oft vergesse ich etwas? Bin ich die Chefin über meine eigene Zeit – oder sind es andere?

Weniger Feuerwehrrübungen

Der Papierkalender ist die handfeste Antwort auf diese Fragen. Philipp Lehner sagt: «Wir müssen vom Dringlichen zum Wichtigen kommen.» Das heisst: Je besser man das Wichtige vorausschauend plant, desto weniger Feuerwehrrübungen sind nötig. Zudem verliert Stress als Statussymbol an Bedeutung. Man muss nicht unablässig Überbeschäftigung demonstrieren, um sich zu legitimieren. Wer nur wenige Termine habe, schaffe es auch ohne ein gutes Zeitmanagement, sagt Lehner. Doch gerade wenn vieles gleichzeitig laufe, seien Nutzen und Notwendigkeit einer vorausschauenden Planung gross. «Wenn ich gut geplant habe, weiss ich, dass ich es im Griff habe.»

Der Stellenwert, den Lehner seinem Terminkalender beimisst, ist eng mit seiner eigenen Geschichte verknüpft. Als Student besuchte er einen Kurs zum Thema Zeitmanagement. Über die Jahre entwickelte sich sein Kalender zu einem festen Anker – im Berufsleben ebenso wie im Privaten. Gute Planung, davon ist Lehner überzeugt, könne viel unnötigen Stress verhindern. Doch viel zu häufig werde schlecht geplant und zu kurzfristig agiert. Als Unternehmer wollte er dieser Entwicklung zumindest im eigenen Haus entgegenwirken.

Einen ersten Versuch unternahm er in seiner Zeit als Chef der Region Nordamerika. Doch das Projekt scheiterte irgendwo zwischen inkonsequenter Umsetzung und Widerstand. Dennoch liess ihn der Gedanke nicht los. Nachdem Lehner die Geschäftsleitung bei Alpila insgesamt übernommen hatte, wollte er es noch einmal versuchen – diesmal aber richtig. Alleine, das war ihm klar, würde er es nicht schaffen. Er brauchte jemanden, dem er vertraute und der die Sache umsetzen konnte. Diese Person fand er in Claudia Wörner, die heute bei Alpila die Einführung der Papieragenda leitet. Die beiden hatten sich genau an jenem Kurs zu Zeitmanagement kennengelernt, der für Lehner so entschei-

dend wurde. Seit mehr als drei Jahren sind die beiden nun dran. Das dauert so lange, weil Teams immer erst geschult werden, wenn die Führungskraft nach dem Prinzip arbeitet.

So wichtig ein gutes Zeitmanagement ist: Warum muss es eine analoge Agenda sein und nicht ein digitaler Aufgabenmanager, wie Outlook-Aufgaben, Microsoft To Do oder auch Asana, Trello, Monday.com, Stackfield oder Smartsheet? Digital werden meist mehrere Kanäle gleichzeitig benutzt. Lehner findet das problematisch. «Es ist gut, alles an einem zentralen Ort zu haben.» Das habe er bei den Task-Managern noch nicht gesehen. Bei diesen werde man zudem schnell abgelenkt. Man notiert etwas, es macht Pling, die Aufmerksamkeit ist weg. Eine Handnotiz ist schneller gemacht als ein Eintrag auf dem Laptop, vor allem, wenn dieses nicht gerade vor einem steht. Lehner sagt: «Digitale Systeme verkaufen sich als Effizienztreiber, sind aber häufig Effizienzkiller.»

Outlook-Termine gibt es bei Alpila dennoch. Meeting-Einladungen werden so verschickt. Sie dürfen aber auch abgelehnt werden, vor allem, wenn sie kurzfristig hereinkommen. Der grosse Unterschied zu Outlook liegt in den Aufgaben, die von den Einzelnen erledigt werden müssen. In der Denkarbeit und der Umsetzung mit all ihren Zwischenschritten. Das steht im Papierkalender, jeweils mit Zeit und Datum.

Mit der Liebe zum Handschriftlichen ist Lehner nicht allein. Thomas Köhler, Präsident des Verbandes Schweizer Papeterien, sagt: «Ich dachte, Papierkalender sterben aus, doch das ist nicht der Fall.» Arztpraxen und Unternehmen würden solche Kalender zwar immer weniger nutzen. Doch im privaten Bereich sieht Köhler einen Gegen-trend. «Notizbücher und Kalender für zu Hause werden gut verkauft.» Bei den Jüngeren sind Schülerkalender immer noch beliebt. Echte Handschrift, vermutet Köhler, habe für viele Menschen einen Wert. Zudem seien Papierkalender übersichtlich und Handnotizen schnell gemacht.

Biella, der führende Hersteller von Büromaterial in der Schweiz, sagt, dass sich in vielen Unternehmen Online-Tools und analoge Kalender ergänzten. Termine würden meist digital geführt. Auf zahlreichen Büropulten aber liege weiterhin ein physischer Kalender für die rasche Übersicht.

Ist eine analoge Planung also der wahre Effizienztreiber? Dann müsste es bei Alpila messbare Resultate geben. Weniger Projektverzögerungen, weniger stressbedingte Krankheitstage. Auf breiter Ebene müsse es noch ankommen, sagt der Unternehmer Philipp Lehner freimütig. Bei einzelnen Führungskräften aber sehe er einen klar positiven Effekt. «Sie haben breitere Schultern bekommen. Der Masterplaner ist wie eine Wunderrakete.»

117 E-Mails pro Tag

Die Wunderrakete ist in der digitalen Welt ein Anachronismus. Gleichzeitig trifft ihr Anti-Zeitgeist einen empfindlichen Nerv. Gemäss dem Work-Trend-Report von Microsoft erhalten Angestellte pro Tag durchschnittlich 117 E-Mails und 153 Teams-Nachrichten. Sie werden während der Hauptarbeitszeit alle zwei Minuten durch ein Meeting, eine E-Mail oder eine Teams- oder Slack-Nachricht unterbrochen. Langfristige Projekte versanden, die kreative und strategische Arbeit leidet.

Microsoft will dem Problem mit mehr Software beikommen. Lehner mit weniger. Die Antwort des Österreichers passt nicht für jeden. Solange man bei Alpila keine Führungskraft sein will, ist das kein Problem. Wer jedoch abends manchmal mit dem Gefühl zurückbleibt, der Tag sei ihm entglitten, findet beim Verpackungsspezialisten aus Hard womöglich einen Denkanstoss. Denn wer seine Zeit konsequent im Stundentakt organisiert, weiss zumindest eines ganz genau: wo sie geblieben ist.



Philipp Lehner
CEO von Alpila

Termine ist die Struktur feingliedriger. In dem Lederkalender stehen nicht nur die Termine, sondern die Arbeit, die erledigt werden muss. Grosse Blöcke werden in einzelne Aufgaben portioniert.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wirken etwas skeptisch. Die Ansage kommt von oben. Das Programm ist Pflicht. «Der Chef habe ihn geschickt», erwähnt jemand beiläufig bei der Vorstellungsrunde. Jemand anderes nickt. Eine Teilnehmerin merkt vorsichtig an, dass sie vor einiger Zeit alles Papier abgeschafft habe. Auf den digitalen Task-Manager könne sie sowohl vom Handy wie vom Laptop zugreifen. Auch privat sei das praktisch. Der Partner könne etwa dank verbundener Agenda direkt schauen, ob ein Abend frei sei oder verplant. Zustimmungende Blicke. Jemand holt schwer Luft. «Alles okay?», fragt Apelt. Jaja, alles okay.

Nach der Kaffeepause sprechen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Partner-Interviews über ihre Arbeitsweise. Die Atmosphäre lockert sich. Bei Uli kommen jeden Tag viele Ad-hoc-Themen auf. Sie stürzen seinen Tagesablauf häufig um. Schwierig ist auch, dass die Aufgaben über unterschiedliche Kanäle hereinkommen. Über sich selbst sagt Uli, dass er sich manchmal als Geisel von Outlook fühle.