

Erneuerbare Energien

Wenn Unternehmen wüssten, welchen Raubbau sie an ihrem Personal betreiben

Alle reden vom Wetter. Wir nicht. Viele fürchten sich vom Klimawandel, wir werden ihn jetzt herbeischreiben. Und das mit freundlicher Unterstützung von Tony Schwartz, der in New York „The Energy Project“ gegründet hat und im neuesten *Harvard Business Manager* deutlich macht, auf welche Klimakatastrophe viele Unternehmen zusteuern. Und das allein deswegen, weil sie offenbar noch nie etwas von erneuerbaren Energien gehört haben.

Bevor jetzt manche Manager schon aufgeregt mit ihrem Nachhaltigkeitsbericht wedeln, nein, wir werden überhaupt nicht auf Biosprit und CO₂-Bilanzen zu sprechen kommen. Sondern auf Körper, Emotionen, Verstand und Sinn. Also auf jene Ressourcen, die als gegeben und im Prinzip unerschöpflich betrachtet werden und – wie derinst Luft und Wasser – in keiner Kostenrechnung auftauchen. Es sind aber, so Schwartz, jene Quellen, aus denen sich die Energie des (arbeitenden) Menschen speist.

Wovon aber reden Führungskräfte, die sich bis zur totalen Erschöpfung selbst ausbeuten? Die 12 bis 14 Stunden am Tag durchhosen, hektisch am Schreibtisch einen Bürger verdrücken, damit wenigstens etwas gegessen ist? Die sich spätabends mit Schuldgefühlen zur vernachlässigten Familie heim schleichen, um frustriert einem zu üppig bemessenen Schlummertrunk zuzuspre-



chen, auf den sie sich dann sowieso kein Schlaf einstellen will? Sie reden vom ewig quälenden Zeitmangel. Dabei stecken sie in der tiefsten Energiekrise. „Die meisten großen Unternehmen bemühen sich darum, Fähigkeiten, Wissen und Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu erweitern. Doch nur wenige versuchen, die Leistungsfähigkeit – die Energie – der Belegschaft aufzubauen und zu erhalten. Sie würd in der Regel einfach vorausgesetzt“, schreibt der Energiemanager Schwartz. Und er hat auch gleich hilfreiche und (zum Beispiel bei der Deutschen Bank) erprobte Rituale im Angebot, mit denen sich der Energiekrise vorbeugen lässt. Dem Körper zuliebe sollten Führungskräfte regelmäßige Pausen, Bewe-

gung und bewusste Ernährung in den Arbeitsalltag integrieren: „Das ist der schwierigste Punkt, weil er womöglich eine neue Unternehmenskultur erfordert.“

Ohne positive Stimmung keine gute Arbeit, und so rät Schwartz zum Emotionen-Management durch die bewusste Entscheidung, den Mitarbeitern regelmäßige Anerkennung zu schenken. Der Verstand wiederum lässt sich einschalten und produktivitätssteigernd einsetzen, indem das nervenzehrende Sieben-Dinge-zur-gleichen-Zeit-Eriedigen, gerne auch „Multitasking“ genannt, abgestellt wird: E-Mails zum Beispiel nur noch zweimal am Tag bearbeiten, sich für wichtige Aufgaben am besten in telefonlose Besprechungszimmer zurückziehen.

Die Sinnfrage schließlich stellen sich viele, aber nicht richtig. Die meisten Führungskräfte denken kaum darüber nach, was sie gut und gerne tun, was ihnen im Leben wirklich wichtig ist. Ungelebte Arbeiten aber kann man delegieren, und das Handy regelmäßig 20 Minuten vor der Wohnungstür ausschalten.

Glaubt man Schwartz, dann sind die Absolventen seiner Energieschule persönlich zufriedener und schaffen in kürzerer Zeit mehr weg. Wer weiß, ob die Deutsche Bank ihre gute Bilanz nicht auch einer solchen Okokur verdankt. Und schlechte Zahlen auch auf dem Wahn fußen, das Letzte aus seinen Leuten herauszuholen. *Dagmar Deckstein*

Süddeutsche Zeitung, 1. März 2008