Monkey Management

Stress vermeiden

April 2023

Institut Entrepreneuriat & Management
Institut Unternehmertum & Management

© Dr. Serge Imboden, HES-SO

1

Monkey management is a structured approach to preventing problems from getting delegated upward.

In 1974, William Oncken, Jr., and Donald L. Wass published an article in Harvard Business Review that referred to unsolved problems as 'monkeys' and the problem of managers unwittingly reducing their effectiveness by taking ownership of monkeys that rightfully need to stay with the employee.

„Don't work harder, work smarter!"

Source: William Oncken, Jr., and Donald L. Wass, 1974

© Dr. S. Imboden

2

Das sollte nicht passieren!

Bild: William Oncken

„Monkey-Business bedeutet nichts anderes, als dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben und Probleme zum Chef bringen und diese bei ihm abladen.“

J.R. Edlund

Monkey Management - Selbstcheck

- Wie oft kommen Mitarbeiter oder Kollegen zu Ihnen mit Problemstellungen und Fragen?
- Wie oft bleiben diese Themen dann “irgendwie” wieder an Ihnen hängen?
- Wie viele Emails bearbeiten Sie täglich?
- Wie viel Zeit verbringen Sie täglich mit Kleinigkeiten des operationalen Tagesgeschäfts?
- Wie viele Abende sassen Sie schon im Office, während ihre Mitarbeiter schon längst im Feierabend waren?
- Wie oft nehmen Sie Arbeit am Abend oder am Wochenende mit nach Hause?
- Haben Sie immer wieder das Gefühl, dass die wirklich wichtigen Dinge liegenbleiben?
- Manager müssen nicht mehr sondern vor allem anders arbeiten.
- Das Motto heisst: „Don’t work harder, work smarter!“ Monkey Management hilft Ihnen, sich konsequent auf Ihre Job als Manager und Führungskraft zu konzentrieren.

Quelle: J.R. Edlund, 2010

Was lernen wir aus dem Monkey-Management

1. Monkey-Business heisst: Mitarbeiter kommen mit einem Affen (einem Problem) auf ihrer Schulter zum Chef, der Affe springt zum Chef rüber – und der hat jetzt das Problem
2. Antrainierte Problemlösungsreflexe und hohe Fachkompetenz sorgen dafür, dass Chefs zu viele Aufgaben selbst übernehmen
3. Ein Teufelskreis: Wenn der Chef sich an die Lösung einzelner Probleme macht, verstärkt er das generelle Problem nur noch
4. Die Doppelbelastung von operativer Tätigkeit und Führungsaufgaben kann im Burn-out enden
5. Verabschieden Sie sich von „Mr. Fix-it“ und widmen Sie sich Ihren eigentlichen Managementaufgaben: Lassen Sie die Dinge von anderen erledigen

Quelle: Edlund, 2010

5

Was lernen wir aus dem Monkey-Management

6. Fragen Sie sich: Was fällt in meinen Zuständigkeitsbereich? Woran werde ich gemessen? Alles andere müssen Sie langfristig delegieren
7. Coachen Sie Ihre Mitarbeiter auf dem Weg zur Lösung, statt selbst eine anzubieten (Hilfe zur Selbsthilfe)
8. Überprüfen Sie die Realisierung der Lösung bei einem Folgetermin.
9. Bestehen Sie auf guter Vorbereitung, bevor Ihnen jemand ein Problem präsentieren darf
10. Fördern Sie neue Ideen und Eigenverantwortung. Das sorgt für die richtige Kultur

Quelle: Edlund, 2010

6

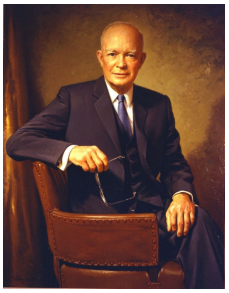
Die Monkey Falle

- Chef kümmert sich um alles
- Mitarbeiter verlieren Eigeninitiative
- Mehr Rückdelegation
- Fremdsteuerung/Fokusverschiebung
- Monkey Falle
- Erwartungen vom Chef steigen
- Noch mehr Rückdelegation
- Überlastung/Burnout

Quelle: Edlund, 2010

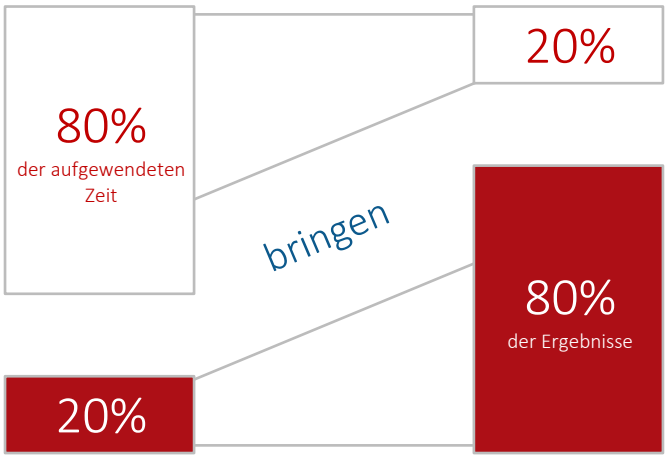
Eisenhower Grid

	dringend	nicht dringend
wichtig	Krisen Probleme Fristen think first about it	Planung Erholung PR Netzwerken Werteklärung Vorbeugen do it
nicht wichtig	viele Anrufe viele Emails manche Post viele Sitzungen delegate	Zeitfresser viele Emails einige Anrufe surfen im Internet Fluchtaktivitäten forget it



"What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important." Eisenhower

Das PARETO - Prinzip (Regel 80/20)



9

„Die durch operative Hektik geprägte Überlastungssituation führt zu dem Paradox, dass der Chef keine Zeit mehr hat, das eigentliche Grundproblem zu lösen."

(J. R. Edlund)

10

Acht Gegenstrategien

1. **Monkeys abblocken:** Wenn Sie Ihre Tür geschlossen haben oder bei Terminen eine schriftliche Vorbereitung von Ihren Mitarbeitern fordern, werden Sie garantiert weniger Monkeys abgeladen bekommen. Aber Achtung: Zu den unerwünschten Nebenwirkungen zählen der emotionale Bruch zwischen dem Chef und den Mitarbeitern und eine gestörte Informationskultur: Die wichtigen Dinge kommen nicht mehr oben an
2. **Monkeys wegcoachen:** Die Kunst des Monkey Managements liegt darin, den Affen anzuschauen, richtig zu bewerten und zurückzugeben, damit der Besitzer das Problem selbst erfolgreich lösen kann
3. **Monkeys wegdelegieren:** Trauen Sie sich, Aufgaben, die nicht in Ihren Bereich als Chef fallen, anderen zu übergeben.

Quelle: Edlund, 2010

Acht Gegenstrategien

4. **Monkey-Management-Spielregeln:**
   - Der Mitarbeiter hat ein Problem, nicht „wir“
   - Der Mitarbeiter muss etwas dagegen tun, nicht Sie
   - Nur wer gut vorbereitet ist, darf Ihnen seinen Affen vorstellen
   - Kein Affe bleibt im Chefbüro
   - Sie überwachen alle Affen Ihrer Mitarbeiter, nicht umgekehrt
   - Jeder Affe ist irgendwann fällig und das Problem gelöst
   - Alle Termine werden konsequent eingehalten
   - Statusinformationen zwischen Tür und Angel sind unzulässig
   - Wer das Problem letztlich löst, kann Ihnen egal sein

Quelle: Edlund, 2010

Acht Gegenstrategien

5. **Erlernte Hilflosigkeit vermeiden:** In Unternehmen kann Machtmissbrauch zu ohnmächtigen und handlungsunfähigen Mitarbeitern führen. Missbrauchen Sie Ihre Macht nicht, um Mitarbeiter zu demotivieren
6. **Selbstverantwortung stärken:** Mit aktiven, risikobereiten und selbstbestimmten Mitarbeitern verringern Sie die Gefahr von Monkey-Business
7. **Monkeys vom Chef:** Hüten Sie sich vor dem „Verheizungs-Monkey“, d. h. vor Aufgaben, die Sie niemals bewältigen werden, egal wie sehr Sie sich bemühen.
8. **Die eigene Effizienz steigern:** Wenn sich das operative Geschäft nicht ganz abwimmeln lässt, optimieren Sie Ihren Arbeitsstil mit Zeitmanagement und Arbeitstechniken.

Quelle: Edlund, 2010

„Loslassen heisst Kontrolle und Macht abgeben. Es bedeutet Vertrauen auszusprechen und zu akzeptieren, dass die Dinge nicht exakt so laufen, wie man sich das persönlich vielleicht vorgestellt hat.“

(J. R. Edlund)

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hochschule für Wirtschaft
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

15

Bibliographie

Oncken, W., Wass, D.L. (1974). Management time : Who's got the monkey? Harvard Business Review, 52 (6), 75-80.

16