

# 1 Wenn Ihnen DAS bekannt vorkommt ...

Kennen Sie Tage, an denen Sie abends nach Hause kommen und völlig erschöpft sind? Sie haben das Gefühl, den ganzen Tag mit irgendwelchen Kleinigkeiten verbracht zu haben. Sie sind von einer Sache zur nächsten gerannt und vom ganzen Stress und der Hektik müde und ausgelaugt. Wenn Sie sich dann aber fragen, was Sie heute eigentlich wirklich gemacht, geschweige denn erreicht haben, können Sie kaum Antwort darauf geben. Ja, Sie können sich oft nicht einmal an die einzelnen Tätigkeiten erinnern. Es war eben wieder so ein Tag, der wie im Flug vorbeiging und zu keinem richtigen Ergebnis führte. Wenn Ihnen das bekannt vorkommt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie Führungsfehler machen und von Monkey Business betroffen sind. Andersherum ausgedrückt: Sie sind noch kein professioneller Monkey Manager, aber auf dem Wege, einer zu werden. Wenn Sie sich noch nicht ganz so sicher sind, wie stark Sie persönlich von Monkey Business betroffen sind, befragen Sie sich doch einfach anhand der folgenden Liste. Sie zeigt Ihnen die typischen Charakteristika der Problematik auf.

## Charakteristika von Monkey Business

- Sie machen Dinge, die nicht zur Chef-Verantwortung gehören.
- Ein Großteil dieser Dinge kommt fremdbestimmt auf Ihren Schreibtisch.
- Sie verbringen mehr als 50% ihres Arbeitstages mit diesen Dingen.
- Sie haben das Gefühl, dass diese Dinge kein Ende nehmen.

- Sie erledigen Chef-Aufgaben abends, am Wochenende oder im Urlaub.
- Sie haben immer wieder das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter unfähig sind, selber Entscheidungen zu treffen oder eigene Probleme zu lösen.
- Egal was Sie auch versuchen, Sie kommen aus dem Sumpf des Operativen nie richtig heraus.

Wenn Sie mehrere Fragen mit Ja beantwortet haben, ist es höchste Zeit, dass Sie wieder die Kontrolle über Ihre Führung übernehmen, denn vermutlich werden Sie viel stärker von Ihren Mitarbeitern und Kollegen geführt, als Sie sich das eingestehen wollen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Monkey Management dient dazu, Ihnen mehr Selbstbestimmung im Job zu ermöglichen und Sie von der Last des täglichen Klein-Kleins zu befreien. Denn als Manager bestimmen Sie Ihre Umwelt und nicht umgekehrt. Alles in allem zielt dieses Buch darauf ab, dass Sie durch richtige Führung konsequent all diejenigen Dinge aus dem Weg räumen, die Ihnen den Blick auf das wirklich Wesentliche Ihres Jobs verstellen. Als Kapitän sollten Sie also auf der Kommando- brücke Ihres Schiffes immer klare Sicht behalten. Denn Kapitäne, die ihre Zeit im Maschinenraum mit Details des operativen Tagesgeschäfts verbringen, riskieren bisweilen, die Orientierung zu verlieren. Wenn Sie die Handlungsempfehlungen dieses Buches in Ihrer Rolle als Manager und Führungskraft konsequent umsetzen, können Sie in Zukunft ...

- in weniger Zeit mehr erreichen, indem Sie wissen, auf welche Dinge Sie sich konzentrieren müssen.
- mehr Entlastung erwirken, ohne ein schlechtes Gewissen gegenüber Mitarbeitern oder Kollegen haben zu müssen.
- Ihre persönliche Produktivität und Leistung verbessern.
- die Produktivität Ihrer Mitarbeiter um ein x-faches steigern.
- insgesamt das persönliche Gefühl der Kontrolle erhöhen.
- mehr Zeit mit der Familie verbringen.

## Einige Hinweise zur Benutzung des Buches

Der Nutzen eines Fachbuches bemisst sich weniger nach dem Unterhaltungswert als nach dem Lern- und Umsetzungserfolg des Lesers. Das Buch war also gut, wenn Sie damit positive Veränderungen in Ihrer Funktion als Manager bewirken. Nur: Wie machen Sie das? Diese auf den ersten Blick merkwürdige Frage ist jedoch berechtigt, wenn wir uns der nüchternen Realität zuwenden. Wie werden Bücher im hektischen Alltag eines Managers normalerweise gehandhabt?

Stellen Sie sich die folgenden drei Fragen:

- Wie viele Management-Bücher habe ich letztes Jahr gekauft oder geschenkt bekommen?
- Wie viele davon habe ich teilweise, wie viele habe ich ganz gelesen?
- Wie viel von dem, was ich gelesen habe, habe ich auch in meiner täglichen Praxis umgesetzt?

Die Erfahrung zeigt folgendes Bild: Wenn Sie zwei bis drei Bücher gekauft und davon eines halb gelesen haben, liegen Sie im Durchschnitt. Die meisten Management-Bücher wandern nach einer kurzen Zeit, in der sie auf dem Schreibtisch herumlagen, fast unberührt ins Regal. Machen Sie den Test. Schauen Sie sich die Buchrücken in Ihrem Regal an. Welche Titel sagen Ihnen etwas? Klar, man nimmt sich vor, ein Buch zu lesen – aber irgendwie kommt man in der Hektik des Alltags wieder nicht dazu. Wie aber soll Umsetzungserfolg eintreten, wenn nicht einmal gelesen wird? Diese Frage ist einfach zu beantworten. Schwieriger wird es, wenn wir fragen: Wie soll Umsetzungserfolg eintreten, WENN gelesen wird? Hierzu möchte ich Ihnen **vier Vorschläge** unterbreiten, was Sie tun können, um in kürzester Zeit das Maximum aus dem Buch herauszuholen.

---

## Mit dem Buch »arbeiten«

Es ist ein himmelweiter Unterschied, ob Sie das Buch »nur lesen« oder ob Sie damit ernsthaft »arbeiten«. Mit einem Buch »arbeiten« heißt, dass Sie sich zum Inhalt Ihre eigenen Gedanken machen, diese mit dem Text verbinden und so zum Mitautor werden. Das tun Sie, indem Sie wichtige Botschaften mit Leuchtstift markieren, unterstreichen und Notizen sowie Stichworte an den Rand schreiben. Ein Buch, mit dem wirklich gearbeitet wurde, erkennt man sofort daran, dass es abgegriffen aussieht, dass kleine bunte Klebezettel die Kapitel markieren und der Buchrücken gekrümmt ist. Mein Tipp: Kleben Sie einen großen gelben Post-it-Zettel direkt vorne auf die Titelseite. Fassen Sie auf diesem die für Sie wichtigsten Botschaften in Stichworten zusammen. Wenn Sie mehr Punkte finden, als dort Platz ist, kleben Sie einen weiteren Zettel auf die Rückseite. Jedes Mal, wenn Sie das Buch anschauen, sehen Sie auf der Frontseite Ihre Mini-Zusammenfassung.

## Das Buch überallhin mitnehmen

Wenn Sie das Buch jederzeit bei sich tragen, können Sie Wartezeiten, sei es am Gate, am Bahnhof, im Taxi, im Stau, im Zug oder an der Bushaltestelle, nutzen. Es wird völlig unterschätzt, was da an Zeit zusammenkommt. Für viele Pendler in Großstädten gilt heute: Würde die Zeit im Stau der Hauptverkehrszeit dazu genutzt werden, sich über Audiobücher weiterzubilden, würde innerhalb von fünf Jahren das Äquivalent eines College-Abschlusses dabei herauskommen. Doch meist wird diese Zeit mit Radio- oder Musikhören verbracht oder man schaut aus dem Fenster. Nutzen Sie auch sehr kleine, über den Tag verteilte Zeitintervalle. Eine Inspiration hier, eine Idee da. Voraussetzung dafür ist, dass Sie das Buch jederzeit griffbereit haben.

## **Tun Sie so, als ob das Buch ein teures Seminar ersetzt**

Je teurer das Management-Seminar ist und je weiter die Teilnehmer dafür anreisen müssen, desto ernsthafter sind sie in der Regel um Lernerfolg bemüht. Denn: »Wenn es schon so viel an Aufwand und Geld gekostet hat, dann soll es aber auch bitteschön etwas bringen!« Stellen Sie sich im Geiste spaßeshalber folgende Situation vor: Es gibt weltweit alle 10 Jahre nur ein einziges Seminar zum Monkey Management. Es dürfen nur 10 Teilnehmer daran teilnehmen, und das Seminar kostet 100 000 Euro. Sie haben jedoch davon gehört, dass eine einzige Niederschrift des Seminarinhalts existiert. Dieses Buch gibt die Inhalte des Seminars exakt wieder. Sie ermitteln den Verkäufer und erwerben das Buch. Würden Sie nicht versuchen, das Maximum an Lernerfolg aus jeder einzelnen Seite herauszuholen? Nun, was hindert uns daran, uns vorzustellen, es wäre so? Gedanken sind frei. Nutzen Sie sie zu Ihrem Vorteil.

## **Action-Bezug: Innerer Dialog**

Von brillanten Studenten weiß man, dass sie folgende Lernstrategie anwenden: Sie führen beim Lesen einen inneren Dialog. Sie stellen dabei permanent Fragen (»Ist das wirklich so?«, »Würde das bedeuten, dass ...?«, »Steht das nicht im Widerspruch zu ...?«). Tun Sie dasselbe! Fragen Sie sich permanent, wie Sie die Empfehlungen auf Ihre persönliche Führungssituation anwenden können. Beginnen Sie mental damit zu experimentieren, was bei Ihren Mitarbeitern im Tagesgeschäft funktionieren würde und was nicht. Wie würde Sachbearbeiter Müller darauf reagieren? Wie mein Chef? Wie viel Zeit könnte ich damit gewinnen? Für was würde ich das einsetzen? Mit solchen Fragen bleiben Sie im sogenannten »Action-Bezug«. Sie machen die vorgestellten Inhalte zu Ihren Inhalten. Erst dadurch können Sie die Lösungs-

---

vorschläge auf Ihre ganz persönliche Situation anwenden. Der Action-Bezug schließt die Lücke zwischen demjenigen, was Sie lesen, und demjenigen, was Sie dann tatsächlich in der Praxis tun. So gelangen Sie vom »Know-how« zum »Do-now«.

## 2 Was ist Monkey Business?

Mit zu den schönsten Dingen für Management-Trainer gehören die persönlichen Erlebnisse, von denen Seminarteilnehmer erzählen. Eine dieser Geschichten trifft genau unser Thema. Ich erinnere mich noch gut daran, wie vor vielen Jahren am Schluss des Seminars ein Manager auf mich zukam. Von seiner Story hörten von da an unzählige Manager, denn ich verwende sie jedes Mal, wenn ich das Thema Monkey Management einleite. Auch Ihnen will ich sie nicht vorenthalten. Anhand dieser kleinen Geschichte wird deutlich, um was es im Kern geht und welche ernsthaften Konsequenzen Monkey Business nach sich zieht.

### Eine typische Situation

Henry schaute auf seine Uhr, es war schon wieder 19.05 Uhr am Donnerstagabend, und er war wie so oft noch im Büro. Es war mühsam ... und schon der dritte Arbeitstag in dieser Woche, an dem er spät nach Hause kommen würde. »Na schön«, sagte er zu sich, »ich bin Führungskraft und das erfordert eben ab und zu Vorbildfunktion.« Er prüfte gerade eine Vertriebsstatistik, als sein Mitarbeiter Müller mit einem sorgenvollen Gesicht und einem Ordner in den Armen in der Tür stand.

Henry schaute auf und hob die Augenbrauen – die Aufforderung an Müller, sein Anliegen mitzuteilen. Zögerlich fragte der: »Chef, ... ham Sie mal 'ne Minute?«

»Ja, natürlich. Kommen Sie schon rein, um was geht's denn?«

Müller machte es spannend und druckste herum: »Hm, es geht da um das Parkplatzproblem.« Wieder machte er eine Pause, so dass Henry reflexartig nachfragte:

»Welches Parkplatzproblem?«

»Tja, ... es sieht so aus. Gerade wird der Westflügel des Gebäudes umgebaut, und dort stehen nun zahlreiche Baucontainer. Das verstellt einen Großteil der Parkplätze. Und jetzt gibt es ein großes Theater in der Abteilung, wer seinen Parkplatz behalten darf und wer mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen muss. Wir haben wirklich alles versucht ... (Müller deutete auf den Ordner). Wir haben Meetings und Workshops gemacht und versucht, das zu lösen, aber es wird nur gestritten und wir kommen hier nicht weiter. Alle meinen, der Chef sollte da mal drüberschauen.« Wieder machte Müller eine längere Pause und nahm eine resignierte Haltung ein. Mit einem Seufzer gab Henry schließlich nach: »Gut, lassen Sie es da, ich schau's mir später an.«

Gut zehn Minuten später legte Henry die Vertriebsstatistik geprüft beiseite und griff sich den Ordner. Da gab es ein Protokoll, außerdem noch eine Ferienliste, einen Kriterienkatalog und eine Reihe von Vorschlägen sowie die Fotodokumentation eines Workshops – alles ohne erkennbaren logischen Zusammenhang. Unter all diesen Papieren befanden sich eine Auflistung aller Mitarbeiter mit Kilometer-Angaben zum Arbeitsweg, eine Liste sämtlicher Homeoffice-Mitarbeiter, Pläne für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel sowie Kopien eines Stadtplans mit Markierungen der Parkhäuser.

Nachdem er die Sache eine Zeit lang studiert hatte, legte Henry den Ordner beiseite. Irgendwie hatte er das Gefühl, er könne damit nichts anfangen. Er lehnte sich im Ledersessel zurück, schaute durch das Fenster hinaus auf das abendliche Lichtermeer der Stadt und fragte sich, wie das Problem mit gesundem Menschenverstand zu lösen sei. Dann beschloss er, sich das Ganze vor Ort anzuschauen. Seine Schritte hallten im Korridor, als er den endlos langen, geraden Gang bis zum Ende lief. Dort schaute er vom Fenster zum Parkplatz hinunter. Deutlich sah er die Baucontainer und einen Kran, der vom Flutlicht der angrenzenden Industriehallen beleuchtet wurde. Nachdem er einige Zeit dort gestanden und gegrübelt hatte, fragte er sich: »Wäre es nicht vielleicht mög-



lich, dass immer noch alle dort parken könnten, wenn wir auf der Parkfläche einfach neue Linien ziehen würden?«

Er ging zurück ins Büro, holte einen Notizblock und kam kurz darauf zur selben Stelle am Fenster zurück. Von dort aus fertigte er eine Skizze an, wobei er kurzerhand die bestehenden Parkplatzlinien ignorierte und neue einzeichnete. Nun war zwar alles etwas enger, doch so musste es funktionieren. Im Notfall würde man sich beim Ausparken eben arrangieren müssen. Allerdings gab es da noch den hinteren Teil des Parkplatzes, den er vom Fenster aus nicht sehen konnte. Henry ging also mit seinem Notizblock das Treppenhaus hinunter und kam kurz darauf bei der Feuertüre auf Ebene 1 an, die zum Parkplatz hinausführte. Henry nahm einen tiefen Atemzug, die frische Luft tat ihm gut. Von dort aus erwies es sich als schwierig, alles im Blick zu behalten, doch fügte er seiner Skizze einige Änderungen hinzu und ging kurz darauf wieder zurück ins Büro.

Henry hatte dieses innerliche Erfolgsgefühl, das er immer verspürte, wenn er ein kniffliges Problem verstanden und gelöst hatte. Er beschloss, seine Lösung am morgigen Tag auf der Abteilungssitzung zu präsentieren. Da er seine Bleistiftskizze so nicht zeigen konnte und er es ordentlich machen wollte, erstellte er eine Power-Point-Folie. Rund eine halbe Stunde später war alles erledigt – und zwar genau so, wie er es sich vorgestellt hatte. Henry legte den Papiausdruck in die Sitzungsmappe und stellte den Computer ab. Er verharrte noch kurz einige Sekunden im Ledersessel, streckte sich und genoss das Gefühl, den Tag erfolgreich abgeschlossen zu haben. Danach knipste er als Letzter das Licht aus und fuhr mit dem Lift in die Tiefgarage. Mittlerweile war es 21.30 Uhr. Er hatte noch gut eine Stunde Fahrweg nach Hause. Auf dem Weg hörte er klassische Musik und ließ wie immer noch einmal den Arbeitsalltag in Gedanken Revue passieren. Was war heute alles gelaufen? Hatte er die wichtigen Dinge erledigen können? Was gab es morgen noch zu tun?

## Die Erleuchtung

Als Henry schließlich in die Einfahrt zu seinem Haus einbog, war in den beiden Kinderzimmern bereits alles dunkel. Er parkte sein Auto unter dem Carport und trat durch den Hintereingang des Hauses in die Küche. Das Mondlicht fiel auf einen Zettel, der mitten auf dem Küchentisch lag. Auf dem Zettel stand: »Liebling, Kinder schon im Bett, Essen zum Aufwärmen im Kühlschrank. Bin bei Freundin.« Ohne sich darum zu bemühen, das Licht einzuschalten, setzte sich Henry erschöpft an den Küchentisch und schaute durchs Fenster hinauf zum Vollmond. Als er so eine Weile wie angewurzelt auf dem Stuhl gesessen hatte, durchfuhr es ihn plötzlich wie ein Blitz. Zum ersten Mal wurde ihm klar, was er in den letzten fünfzehn Jahren falsch gemacht hatte. In diesem Moment fasste er einen Entschluss, der sein ganzes Leben verändern sollte ...

Wissen Sie, was Henry in diesem Moment klar wurde und welchen Entschluss er fasste? Jedes Mal, wenn ich diese Frage im Management-Seminar stelle, entsteht eine interessante Diskussion. Einige der Teilnehmer spekulieren, er hätte auf einmal verstanden, dass seine Frau vielleicht eine Affäre habe. Andere meinen, sein Arbeitsweg sei schlicht und einfach zu lang. Andere wiederum mutmaßen, dass er falsche Prioritäten setze und seine »Work-Life- Balance« zu wenig beachte. All dies hat seine Richtigkeit. Was Henry aber im realen Fall tatsächlich klar wurde, war folgender Sachverhalt, der exakt den Kern dessen ausdrückt, was Monkey Business bedeutet:

Um Punkt 19.05 Uhr kam einer seiner Mitarbeiter in Henrys Büro. Dieser Mitarbeiter hat es durch eine intelligente Rückdelegationsstrategie innerhalb von **knapp 2 Minuten geschafft, seinem Chef sämtliche noch ungelösten Probleme der gesamten Abteilung aufzuschultern. Der Mitarbeiter kam mit einem**

**Ordner voller Probleme ins Büro des Chefs und verließ es kurz darauf wieder ohne denselben. Der Ordner, also der Monkey, befand sich nun auf dem Schreibtisch des Chefs.** Um exakt 19.07 Uhr hat sich dieser Mitarbeiter dann auf den Weg zum Parkplatz gemacht. Dort hat er sich in sein Auto gesetzt und ist guter Dinge nach Hause gefahren. Wenn wir die Geschichte jetzt aus Anschaulichkeitsgründen ein wenig weiterspinnen, dann hat dieser Mitarbeiter vermutlich an jenem Abend noch mit seinen Kindern spielen und gemeinsam mit der Familie zu Abend essen können. Vielleicht hat er anschließend seine Kinder ins Bett gebracht und ihnen sogar noch eine Gute-Nacht-Geschichte vorgelesen. Und nehmen wir an, er hat den Rest des Abends zufrieden mit seiner Frau verbracht und ist dann entspannt zu Bett gegangen.

Und nun blenden wir synchron zum Chef hinüber. **Während der Mitarbeiter seinen Feierabend genoss, saß sein Chef im Büro und hat die Arbeit seines Mitarbeiters erledigt – er hat sich um dessen Problem gekümmert!** Und genau das begriff Henry, als er an jenem Abend alleine im Dunkeln am Küchentisch saß. In diesem Moment wurde ihm schlagartig bewusst, dass sich in jenen 2 Minuten von 19.05 bis 19.07 Uhr wieder einmal ein ganzer Abend entschieden hatte. Denn in genau diesen zwei Minuten hat der Monkey, den der Mitarbeiter ins Chefbüro brachte, den Besitzer gewechselt. Zum ersten Mal sah Henry, wie viele Abende, ja wie viel tausende von Arbeitsstunden er in den letzten Jahren aufgrund von Monkey Business im Büro verbracht hatte.

Er hatte erkannt, wie stark er zum Befehlsempfänger und zur Marionette seiner Mitarbeiter geworden war. Kurzum: Er hatte das Ausmaß und die Kosten des Monkey Business erfasst und traf den Entschluss, jede Form der Rückdelegation ab sofort konsequent zu unterbinden. Er entschied, dass die Dinge von heute an anders laufen würden. Er wollte ein professioneller Monkey Manager werden.

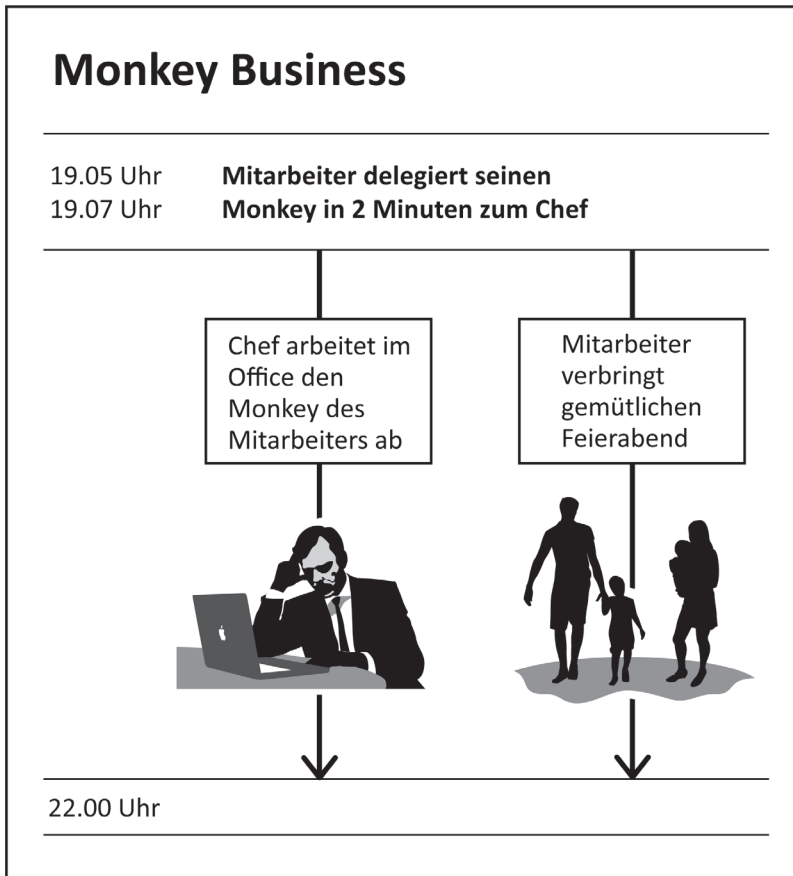


Abb. 1: Beispiel für die Logik von Monkey Business

## Monkey Management auf den Punkt gebracht

Führen wir uns das Fallbeispiel als Paradebeispiel für unzählige ähnliche Situationen vor Augen, die Sie selbst in Ihrer Berufskarriere erlebt haben, **so bedeutet Monkey Business also nichts anderes, als dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben und Probleme zum Chef bringen und diese bei ihm abladen.** Anschließend verwendet der Chef seine kostbare Zeit, um das Problem des Mitarbeiters zu lösen oder dessen Aufgabe zu erledigen. Dabei ist

dem Chef in den meisten Fällen gar nicht bewusst, dass er von den Mitarbeitern instrumentalisiert wird und die Aufgabendelegation nicht von ihm zu seinen Mitarbeitern verläuft, sondern umgekehrt.

Während Oncken den Monkey als »nächsten Schritt im Dialog zweier Parteien« definiert, ist der Monkey bei mir schlichtweg das Problem oder die Aufgabe, die der Mitarbeiter von sich zum Chef zu delegieren versucht. Wer **Monkey Business** betreibt, will im Grunde Verantwortung und Aufwand zum anderen hin verschieben. **Monkey Management** bedeutet hingegen, dass der Manager die Problematik durchschaut und mit professionellen Methoden dagegen vorgeht. Monkey Management umfasst dabei alle Strategien, Techniken und Konzepte, die darauf ausgerichtet sind, den Chef vor Monkeys zu schützen und den Mitarbeiter dazu zu bewegen, Probleme und Aufgaben selbstständig zu bewältigen. Ein guter Monkey Manager zeichnet sich dadurch aus, dass er sich unbeirrt auf die wesentlichen Elemente seiner Chef-tätigkeit konzentriert. Ein sehr bedeutender Teil davon ist Führung. Er kümmert sich um jeden seiner Mitarbeiter, allerdings ohne dadurch in den Sog ihrer Probleme zu geraten. Hierfür stehen ihm 8 Strategien zu Verfügung, die im zweiten Teil des Buches abgehandelt werden. Zunächst aber schauen wir uns noch etwas genauer an, *wie* und *warum* Monkey Business überhaupt funktioniert. Sie finden dabei unter anderem heraus, wie stark Sie selbst davon betroffen sind.