

Leadership

Monkey Management und Stressprävention

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis

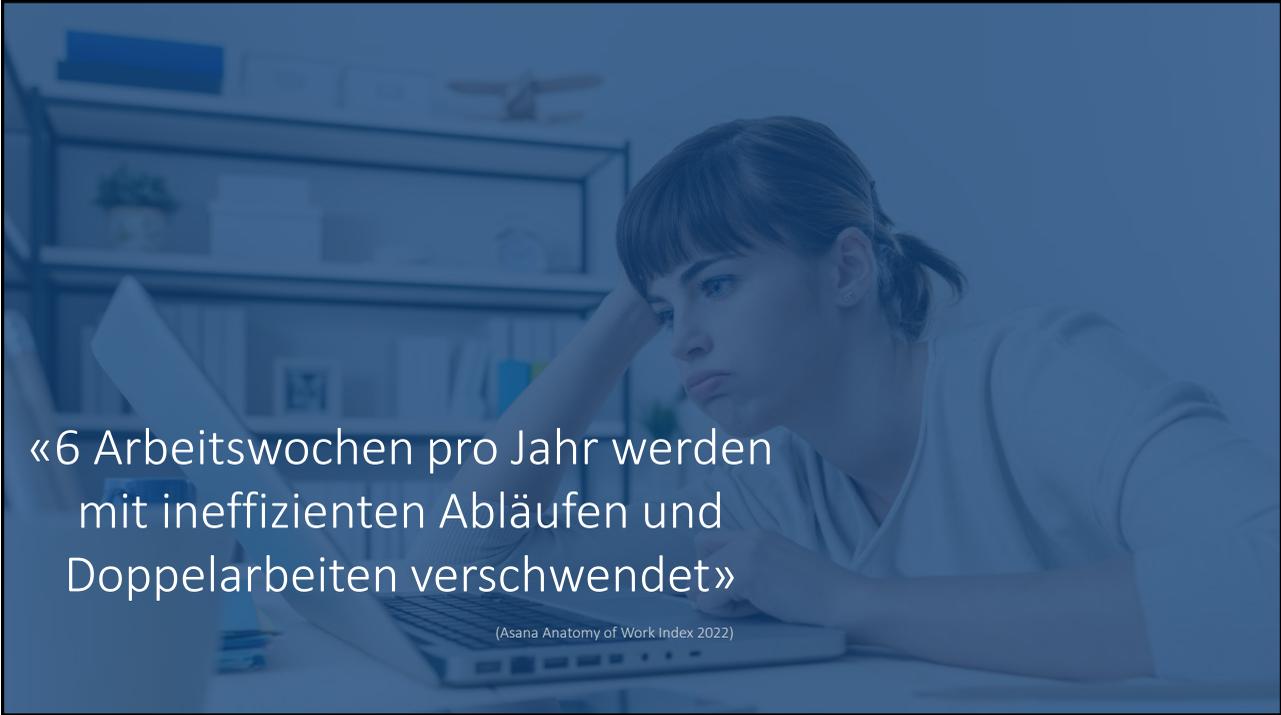
Hes·so VALAIS WALLIS

1

«Unproduktive Aufgaben kosten
einen Arbeitstag pro Woche»

(Eine Befragung von 5.800 Beschäftigten in Deutschland ergab,
dass durchschnittlich 8,7 Stunden pro Woche unproduktive Arbeit
geleistet wird, Stepstone Group, 2024)

2



«6 Arbeitswochen pro Jahr werden mit ineffizienten Abläufen und Doppelarbeiten verschwendet»

(Asana Anatomy of Work Index 2022)

3



Agenda

1. Drei Ebenen der Stressprävention
2. **Organisation & Führung:** Monkey Management, Transformationaler Leadership und Sitzungskultur
3. **Priorisierung & Fokussierung:** Eisenhower-Matrix, Pareto Prinzip und Stop-Doing-Reviews
4. **Individuelle Ressourcen:** Selbst- und Zeitmanagement
5. Fazit

4

Was ist PERFORMANCE?

Es ist die Fähigkeit, ein **sinnvolles Ziel zu wählen**, das den tatsächlichen Bedürfnissen entspricht.

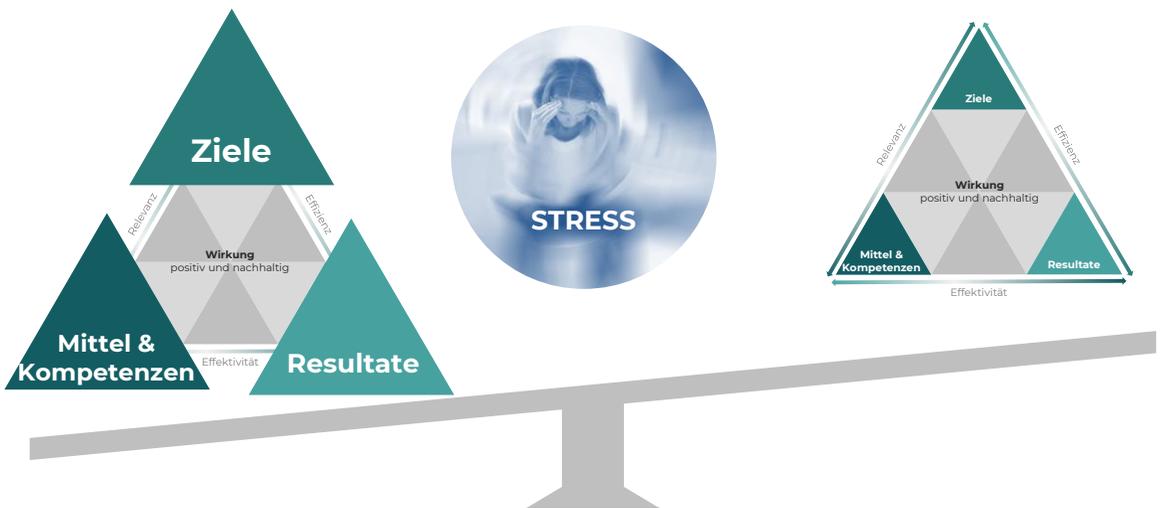


Es ist die Fähigkeit, das **erwartete Ergebnis** zu erzielen (Do the right things).

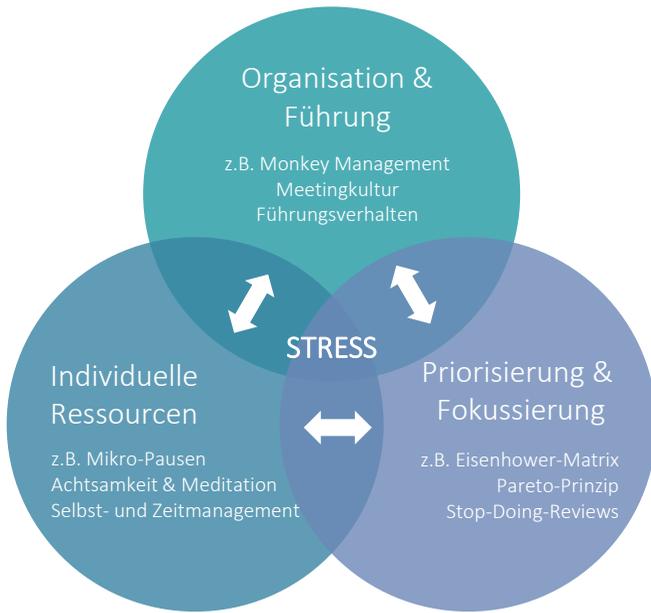
Es ist die Fähigkeit, das **Ergebnis durch die Optimierung der Ressourcen** (Zeit, Geld, Energie, Teams usw.) zu erreichen (Do the things right).

5

Stress entsteht, wenn Ziele, Mittel oder Resultate nicht mehr im Gleichgewicht sind



6



Drei Ebenen der Stressprävention

7

Monkey Management

Who gets the monkey?



8

Monkey Management – Selbstcheck!



Hast du eine Minute?

- 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 oft nehmen Sie Arbeit am Abend oder am Wochenende mit nach Hause?

Source : J.R. Edlund, 2010

1 2 3 4 5 Organisation & Führung: Monkey Management

© Dr. S. Imboden

Hes+SO VALAIS WALLIS

9

9

Wer nimmt den Affen mit?



- Ein **Teufelskreis**: Wenn der Chef sich an die Lösung einzelner Probleme macht, verstärkt er das generelle Problem nur noch.
- Die **Doppelbelastung** von operativer Tätigkeit und Führungsaufgaben kann zum Burn-out führen.

Source : Edlund, 2010

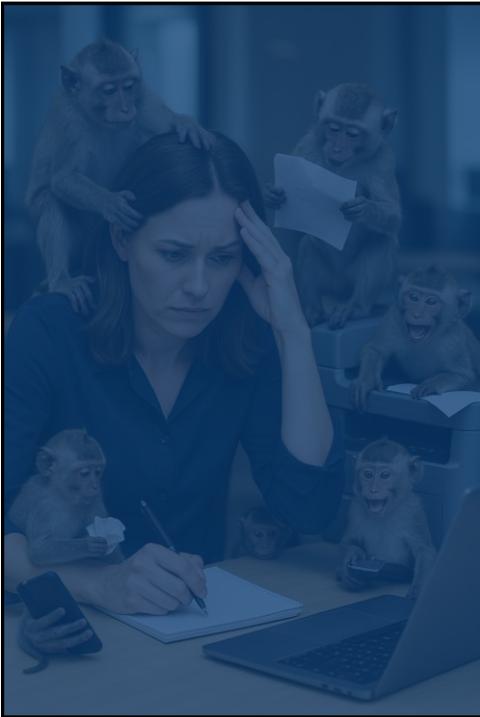
1 2 3 4 5 Organisation & Führung: Monkey Management

© Dr. S. Imboden

Hes+SO VALAIS WALLIS

10

10



« Monkey Business » bedeutet nichts anderes, als dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben und Probleme zum Chef bringen und diese bei ihm abladen»

(J.R. Edlund, 2010)

11

Monkey Management



„Don't work harder, work smarter!“

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.

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

12

Die Affenfalle



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

13

7 goldene Regeln, um eine Redelegation zu vermeiden

- 1 Der Mitarbeiter hat ein Problem, nicht „wir“.
- 2 Der Mitarbeitende soll etwas unternehmen, um das Problem zu lösen, nicht Sie (z.B. „Bitte erarbeiten Sie drei Lösungsvorschläge und wir besprechen diese morgen um 10 Uhr.“).
- 3 Nur gut vorbereitete Mitarbeitende haben das Recht, Ihnen ihren Affen vorzustellen.
- 4 Kein Affe bleibt im Büro des Chefs. Wagen Sie, „NEIN“ zu sagen. „Coachen“ statt „Fixen“
- 5 Empowerment = Delegation
- 6 Probleme sollen dort gelöst werden, wo sie entstehen.
- 7 Fragen statt Ratschläge (Ask, don't tell): z. B. „Was genau ist das Problem? Welche Lösungswege hast du schon überlegt? Was wäre ein erster Schritt?“.

14

Die 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.
- 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.
- 4. Erlernte Hilflosigkeit vermeiden:** In Unternehmen kann Machtmissbrauch zu ohnmächtigen und handlungsunfähigen Mitarbeitern führen. Missbrauchen Sie Ihre Macht nicht, um Mitarbeiter zu demotivieren

Quelle: Edlund, 2010

15

Die Gegenstrategien

- 4. Selbstverantwortung stärken:** Mit aktiven, risikobereiten und selbstbestimmten Mitarbeitern verringern Sie die Gefahr von Monkey-Business
- 5. 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.
- 6. Die eigene Effizienz steigern:** Wenn sich das operative Geschäft nicht ganz abwimmeln lässt, optimieren Sie Ihren Arbeitsstil mit Zeitmanagement und Arbeitstechniken.

16

Führung muss
Raum schaffen, um
unnötige Aufgaben
zu erkennen und zu
vermeiden



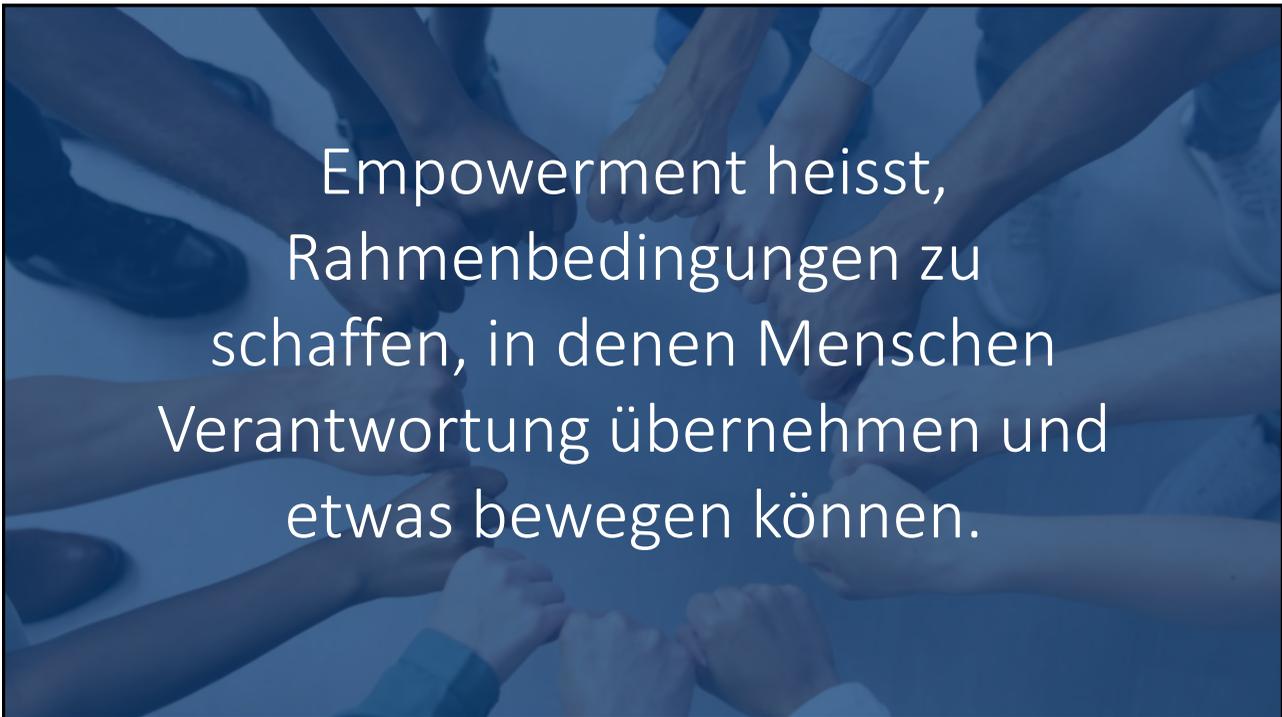
17

Magisches Dreieck:

delegieren heisst nicht nur
Verantwortung abzugeben,
sondern auch Ressourcen und
Kompetenzen

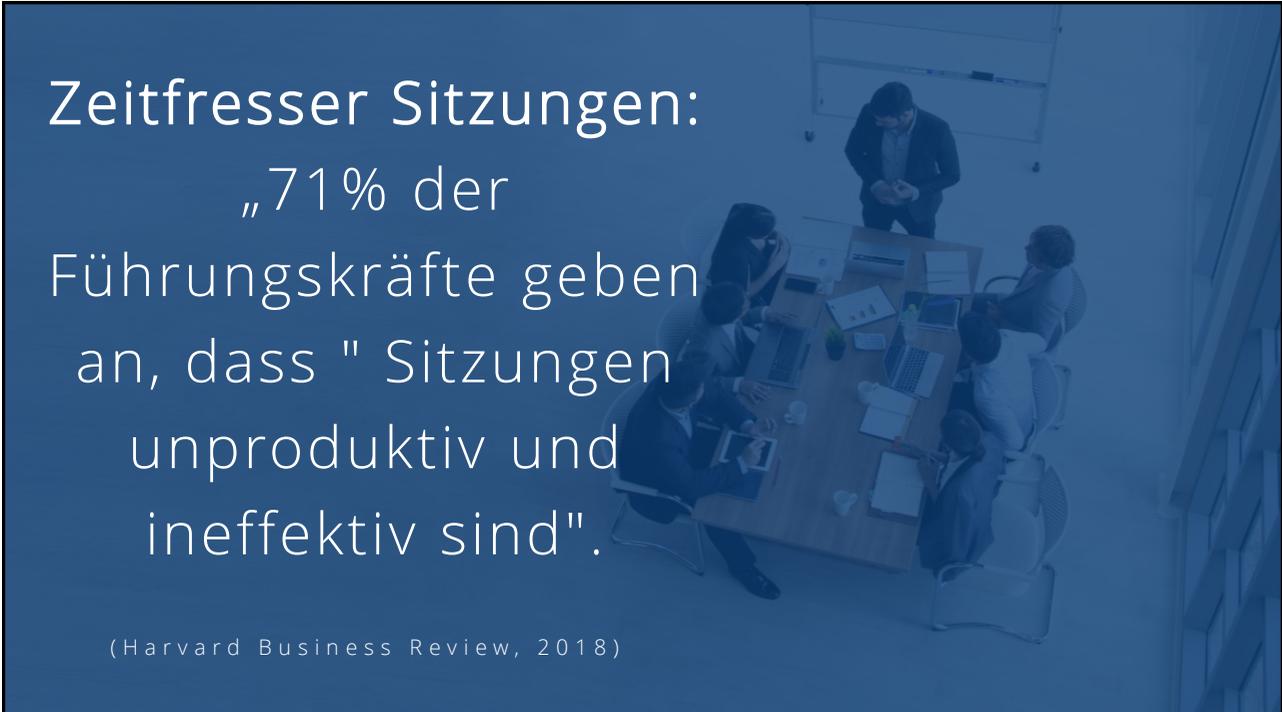


18



Empowerment heisst,
Rahmenbedingungen zu
schaffen, in denen Menschen
Verantwortung übernehmen und
etwas bewegen können.

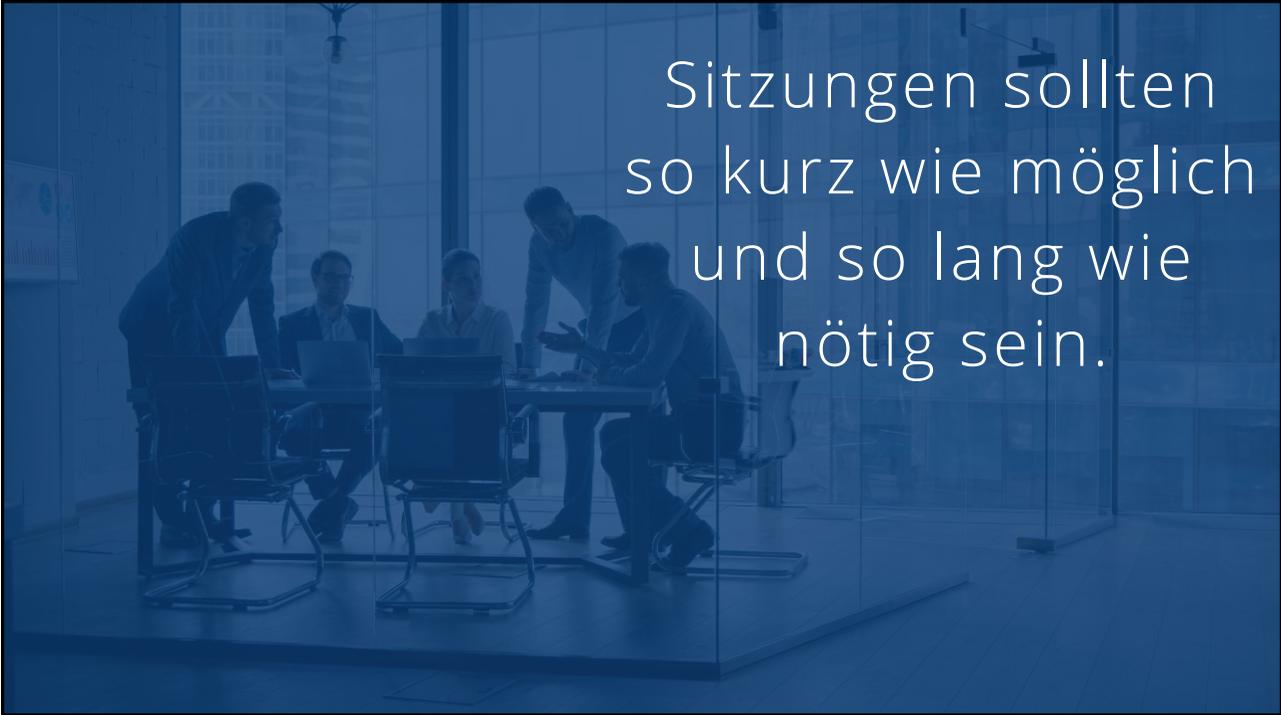
19



Zeitfresser Sitzungen:
„71% der
Führungskräfte geben
an, dass " Sitzungen
unproduktiv und
ineffektiv sind".

(Harvard Business Review, 2018)

20



Sitzungen sollten
so kurz wie möglich
und so lang wie
nötig sein.

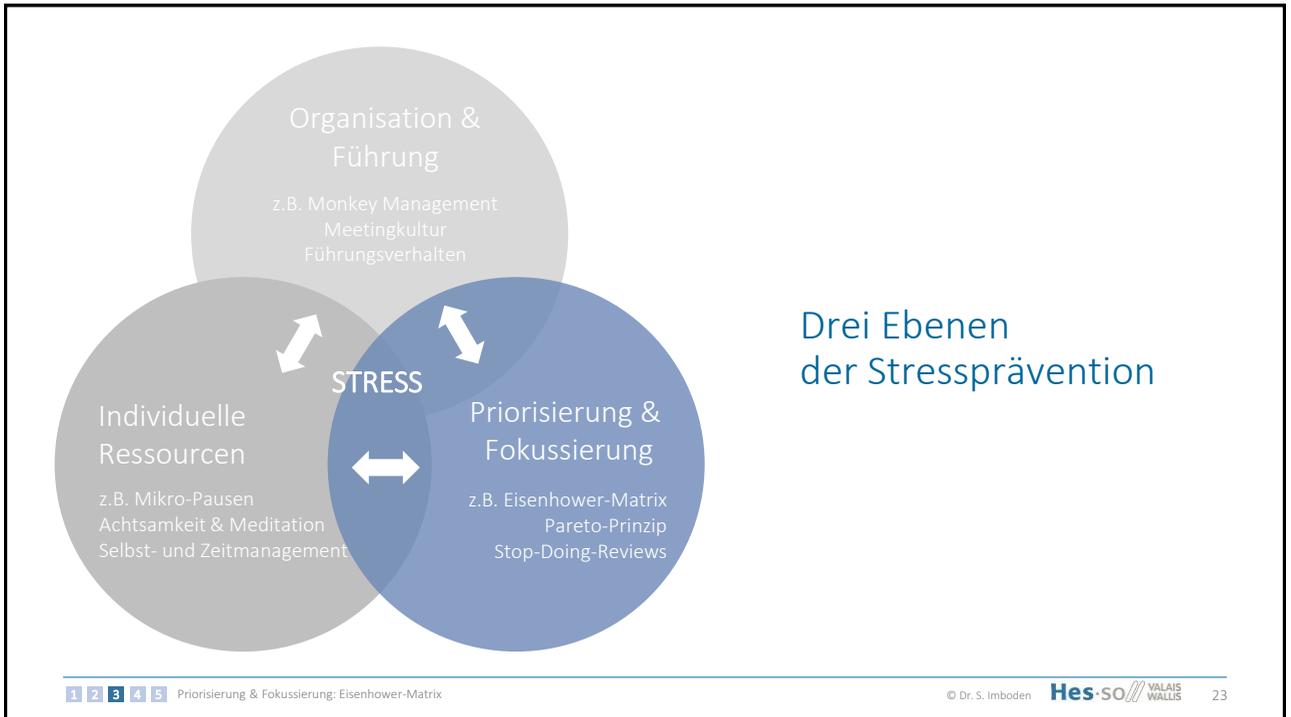
21



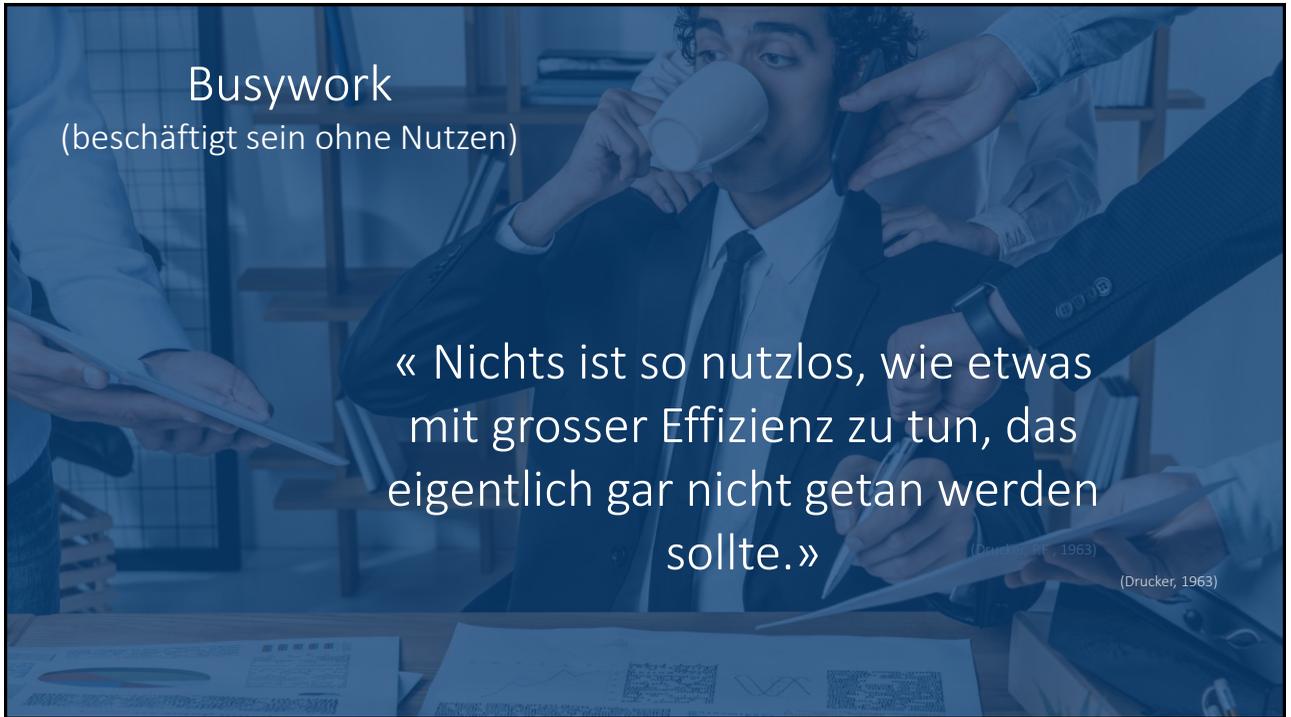
Agenda

1. Drei Ebenen der Stressprävention
2. Organisation & Führung: Monkey Management, Transformationaler Leadership und Sitzungskultur
- 3. Priorisierung & Fokussierung: Eisenhower-Matrix, Pareto Prinzip und Stop-Doing-Reviews**
4. Individuelle Ressourcen: Selbst- und Zeitmanagement
5. Fazit

22



23



24

Eisenhower Grid



(Eisenhower, Covey Stephen)

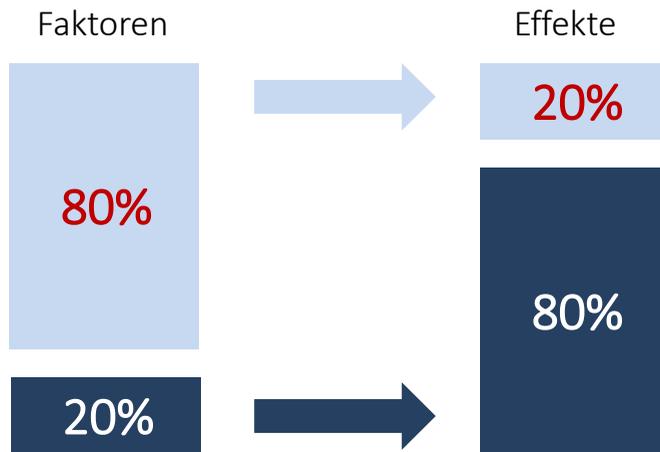


“What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important.” Eisenhower

„Delegation ist der wichtigste Faktor bei der Vorbeugung von Burnout – doch 81 % der aufstrebenden Führungskräfte beherrschen diese Fähigkeit nicht.“

DDI: Global Leadership Forecast 2025;
Befragung von 10'796 Führungskräften weltweit

Das PARETO-Prinzip (80/20-Regel)*: eine kleine Zahl von Faktoren verursachen einen grossen Teil der Effekte



*Die exakten Zahlen (80/20) sind variabel, aber das Ungleichheitsmuster ist empirisch robust und oft durch Power-Law-Verteilungen erklärbar.

1 2 3 4 5

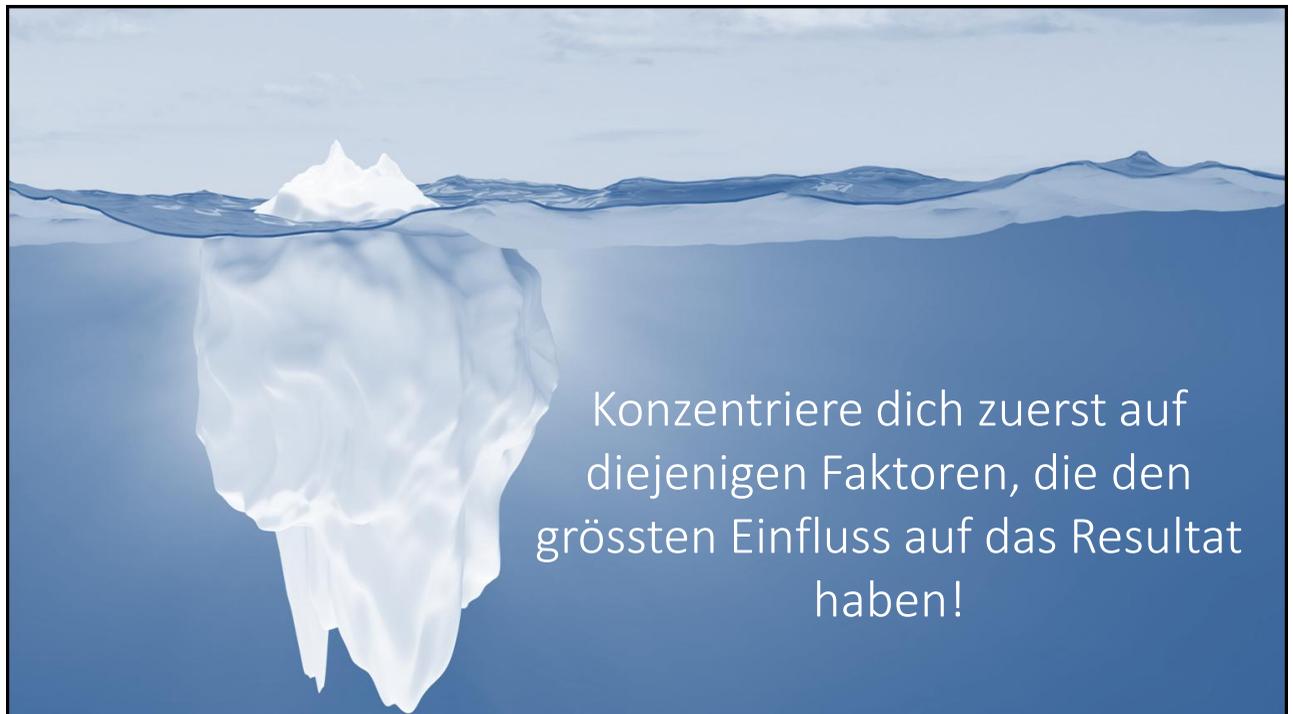
Priorisierung & Fokussierung: Pareto-Prinzip

© Dr. S. Imboden

Hes·SO VALAIS WALLIS

27

27



28



Perfektion zahlt sich
nicht immer aus!

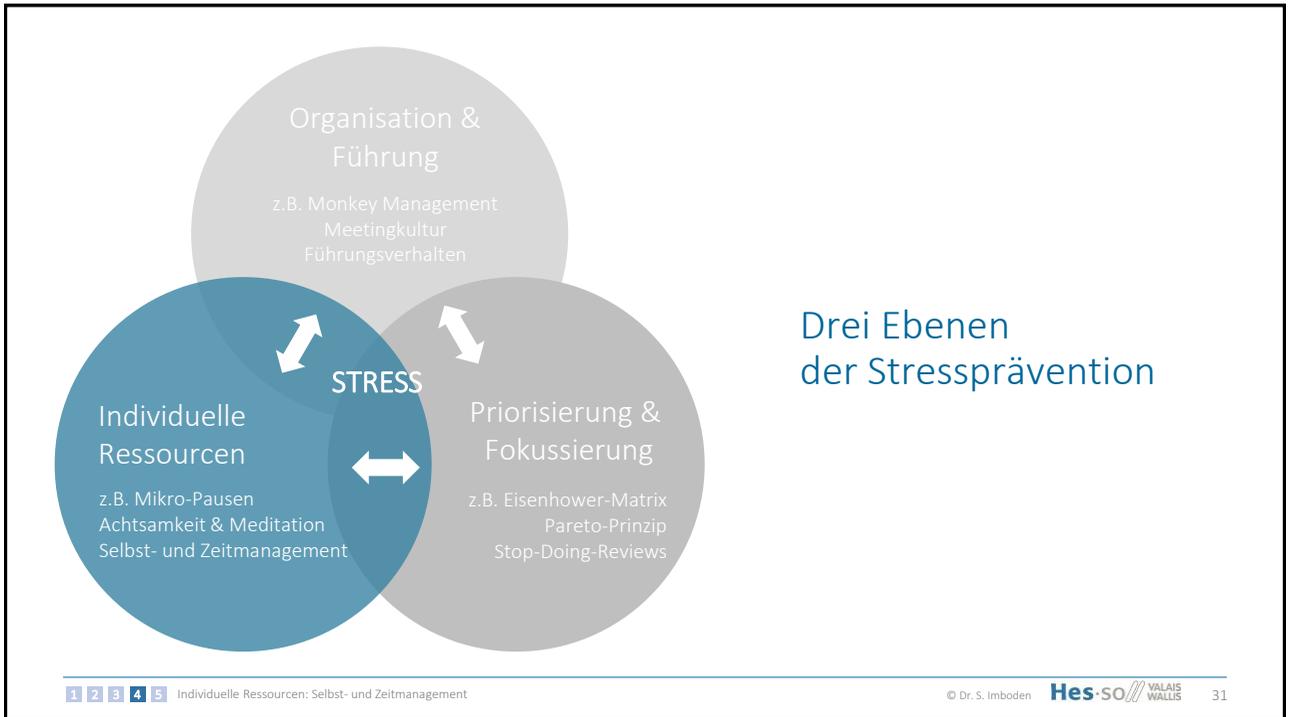
29



Agenda

1. Drei Ebenen der Stressprävention
2. Organisation & Führung: Monkey Management, Transformationaler Leadership und Sitzungskultur
3. Priorisierung & Fokussierung: Eisenhower-Matrix, Pareto Prinzip und Stop-Doing-Reviews
- 4. Individuelle Ressourcen: Selbst- und Zeitmanagement**
5. Fazit

30



31



32

Ein gutes Selbstmanagement wirkt unterstützend

- **Mikro-Pausen** liefern kurzfristig Energie und senken Ermüdung. Am effektivsten bei weniger komplexen Aufgaben (z.B. Albulescu et al., 2022).
- **Achtsamkeitsbasierte Programme** zeigen interessante Befunde für Stressabbau, Wohlbefinden und nachhaltige positive Effekte – mit moderaten bis grossen Effekten (z.B. Khoury et al., 2015; Ong et al., 2024).
- **Selbst-/Zeitmanagement und Resilienz-Programme** wirken langfristig: Sie fördern Stressresistenz, besonders wenn sie Achtsamkeit und klare Methoden zur Priorisierung integrieren (z.B. Joyce et al., 2018).



Erfolg entsteht nicht nur durch To-do-Listen, sondern genauso durch Stop-Doing-Reviews



Agenda

1. Drei Ebenen der Stressprävention
2. Organisation & Führung: Monkey Management, Transformationaler Leadership und Sitzungskultur
3. Priorisierung & Fokussierung: Eisenhower-Matrix, Pareto Prinzip und Stop-Doing-Reviews
4. Individuelle Ressourcen: Selbst- und Zeitmanagement
- 5. Fazit**

Die transformationale Führung
(inspirieren, Sinn vermitteln, individuell unterstützen)
schafft den Boden, auf dem
Monkey Management,
Eisenhower und Pareto
überhaupt wirken können.

Fazit

- **Unnütze Aufgaben kosten viel Energie**
Stress entsteht nicht durch Arbeit an sich, sondern durch fehlende Prioritäten und falsche Delegation.
- **Monkey Management entlastet Führungskräfte**
Probleme bleiben dort, wo sie hingehören – beim Mitarbeitenden. Das schützt vor Überlastung.
- **Priorisieren heisst fokussieren**
Eisenhower-Matrix und Pareto-Prinzip zeigen: Wenige Aufgaben sind entscheidend, vieles kann gestrichen werden.
- **Stop-Doing ist genauso wichtig wie To-Do**
Wer Ballast bewusst eliminiert, schafft Freiraum für das Wesentliche.
- **Struktur + Selbstführung = weniger Stress, mehr Wirkung**
Die Kombination aus klarer Organisation, fokussierter Arbeitstechnik und individuellen Ressourcen macht Arbeit gesünder und produktiver.

37



38



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Hes-so VALAIS WALLIS
 Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
 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




39

Bibliographie

- Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., & Tulbure, B. T. (2022). "Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLOS ONE*, 17(8), e0272460. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460>
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. Addison-Wesley.
- Asana, Inc. (2022, April 5). *Anatomy of Work Index 2022: Work about work hampering organizational agility* [Report]. Business Wire.
- Blanchard, K., Oncken, W., & Burrows, H. (1999). *The One Minute Manager Meets the Monkey*. William Morrow.
- Carucci, R. (2018, February 16). How to fix the most soul-crushing meetings. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. <https://hbr.org/2018/02/how-to-fix-the-most-soul-crushing-meetings>
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. Free Press.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 491–516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Development Dimensions International (DDI). (2025). *Global Leadership Forecast 2025*. DDI.
- Drucker, P. F. (1963, Mai). *Managing for business effectiveness*. Harvard Business Review
- Edlund, J. R. (2010). *Monkey Management: Wie Manager in weniger Zeit mehr erreichen*. Murmann Verlag.
- Hagen, M. (2012). Zeitmanagement mit der Eisenhower-Matrix. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(4), 213–220.
- Jha, A. P., Stanley, E. A., Kiyonaga, A., Wong, L., & Gelfand, L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54–64. <https://doi.org/10.1037/a0018438>
- Journal of Consumer Research*, Volume 45, Issue 3, October 2018, Pages 673–690, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy008>
- Joyce, S., Shand, F., Bryant, R. A., Lal, T. J., & Harvey, S. B. (2018). Mindfulness-based resilience training in the workplace: Pilot study of the internet-based Resilience@Work (RAW) Mindfulness program. *Journal of Medical Internet Research*, 20(9), e10326. <https://doi.org/10.2196/10326>
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 519–528. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>
- Kündig, C., Semmer, N. K., & Beehr, T. A. (2012). Illegitimate tasks and sleep. *Stress and Health*, 28(3), 198–208. <https://doi.org/10.1002/smi.1424>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Psychology Press.

40

Bibliographie

- Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317–323.
- Oncken, W., & Wass, D. L. (1974). Management time: Who's got the monkey? *Harvard Business Review*, 53(6), 75–82.
- Ong, J. J. Y., Lau, Y., Shin, H. J., Bressington, D. T., & Alvarado, R. (2024). Mindfulness-based interventions for healthcare professionals: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 11086195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.11086195>
- Pareto, V. (1896/1906). *Cours d'économie politique*. Lausanne: F. Rouge.
- Rosenbaum, M., & Fristoe, N. (2021). The urgency effect: When urgency drives decision-making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 34(2), 230–245. <https://doi.org/10.1002/bdm.2239>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2010). Illegitimate tasks as a source of stress. *Work & Stress*, 24(3), 236–256. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.493463>
- Stepstone Group. (2024, November 4). Frustration at work: Employees spend more than eight hours a week on unnecessary tasks and meetings [Press release].
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11(7), 1579–1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597–605. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.03.014>
- Zhang, H., Hall, T., & Baddoo, N. (2013). Code defects follow power-laws. *Empirical Software Engineering*, 18(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9177-2>