

Kenneth Blanchard  
William Oncken, Jr.  
Hal Burrows



ro  
ro  
ro

**DER MINUTEN  
MANAGER  
UND DER  
KLAMMER-AFFE**



**Kenneth Blanchard • William Oncken Jr. •  
Hal Burrows**

# **Der Minuten Manager und der Klammer-Affe**

Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen

Übersetzt von Lieselotte Mietzner

## Über dieses Buch

Sie ersticken in Arbeit? Sie sind abends todmüde, ohne je Ihr Tagespensum geschafft zu haben? Sie tun, was Sie können, bis Sie nicht mehr können? Sie brauchen unbedingt mehr Freiraum?

Wenn es so um Sie steht, gibt es für Sie nur eins: Verjagen Sie alle Klammer-Affen! Übernehmen Sie kein Problem, das nicht ganz klar IHR Problem ist. Denn wer die Probleme anderer übernimmt, übernimmt sich.

Dieses Buch aus der weltweit erfolgreichen «One Minute Manager Library» zeigt Führungskräften den direkten Weg zum persönlichen Zeit-Management.

## Vita

Kenneth Blanchard studierte Philosophie, Soziologie und Betriebspsychologie. Seinen Doktor erwarb er mit einer Arbeit über Managementtechniken.

Weltberühmt wurde er als Co-Autor der Minute-Manager-Bücher. Seine Consultingfirma Blanchard Training and Development im kalifornischen Escondido gehört zu den gefragtesten der USA.

# Impressum

Die Originalausgabe erschien 1989 unter dem Titel «The One Minute Manager Meets the Monkey» im Verlag William Morrow and Company, Inc., New York.

Veröffentlicht im Rowohlt Verlag, Hamburg,

Copyright © 1990 by Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

«The One Minute Manager Meets the Monkey» Copyright 1989 by Blanchard Management Corporation and The William Oncken Corporation

Authorized translation from the English language edition, entitled ONE MINUTE MANAGER MEETS THE MONKEY, THE by BLANCHARD, KEN; ONCKEN, WILLIAM; BURROWS, HAL, Copyright © 1989 by Blanchard Management Corporation and The William Oncken Corporation. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the copyright holder.

GERMAN language edition published by ROWOHLT VERLAG, Copyright © 1990, as authorized by Pearson Education, Inc.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt, jede Verwertung bedarf der Genehmigung des Verlages.

Covergestaltung Britta Lembke

Schrift Droid Serif Copyright © 2007 by Google Corporation

Schrift Open Sans Copyright © by Steve Matteson, Ascender Corp

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

ISBN 978-3-644-01345-2

[www.rowohlt.de](http://www.rowohlt.de)

Alle angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf die Printausgabe.

# Inhaltsübersicht

**Die Symbole**

**Einführung**

**Dieses Buch ist ...**

**Das Problem**

**Erste Management-Position**

**Gespräch mit der Vorgesetzten**

**Gespräch mit dem Minuten-Manager**

**Ein grundsätzliches Management-Dilemma**

**Diagnose: ein selbstgemachtes Problem**

**Wer ist verantwortlich für den Affen?**

**Ein Teufelskreis**

**Die Lösung**

**Das große Erwachen des Minuten-Managers**

**Die Schwere des Problems**

**Das Retter-Syndrom**

**Aufkommender Optimismus**

**Rückgabe der Affen**

**Zeit für meine Mitarbeiter**

**Onckens Regeln für das Affen-Management**

**Regel 1: Definition**

**Regel 2: Besitzer**

**Regel 3: Versicherungspolicen**

**Regel 4: Futter und Untersuchungstermine**

**Onckens vier Regeln für das Affen-Management**

**Delegieren**

**Coaching**

**Die Balance zwischen drei verschiedenen  
Arbeitszeiten**

**Chefbestimmte Zeit**

**Systembestimmte Zeit**

**Selbstbestimmte Zeit**

**Die frei verfügbare, wichtigste Zeit**

**Die mitarbeiterbestimmte Zeit abschaffen**

**Frei verfügbare Zeit herausholen**

**Führen, nicht selbermachen**

**Die größte Wende**

**Lob**

**Über die Autoren**

## Die Symbole

Das Symbol des Ein-Minuten-Managers – die Ein-Minuten-Anzeige einer modernen Digitaluhr – soll uns daran erinnern, daß wir uns jeden Tag eine Minute die Zeit nehmen, um unseren Mitarbeitern ins Gesicht zu schauen und uns bewußt zu machen, daß *sie* das Wertvollste sind, was wir haben.



Das Symbol des Affen-Managers – ein abgehetzter Manager, der an seinem Schreibtisch verzweifelt, weil es da von Klammern-Affen wimmelt – soll uns an die ständig nötige Selbstdisziplin erinnern, unsere Zeit nur in die allerwichtigsten Managementaufgaben zu investieren. Verzetteln wir uns nicht,

indem wir höchst effektiv Sachen erledigen, die überhaupt nicht zu unseren Aufgaben gehören!

## 01 Einführung

Vor mehr als einem Jahrzehnt trat William Oncken, und mit ihm sehr viel Freude, in mein Leben. Zum erstenmal kam ich mit Bill und seiner Klammeraffen-Analogie in Berührung, als ich ein Exemplar seines klassischen, im November 1974 in der *Harvard Business Review* erschienenen Artikels «Managing Management Time: Who's Got the Monkey?», den er zusammen mit Donald Wass verfaßt hatte, in die Hand bekam. Ich las diesen Artikel, und ganze Lichterketten flammten bei mir auf. Ich war damals ordentlicher Professor an der School of Education an der University of Massachusetts. Als solcher war ich in Bills Augen ein typischer weichherziger Sozialtheoretiker und Intellektueller von der Nordostküste, der es für seine Lebensaufgabe hielt, Leid und Schmerz auf Erden zu tilgen, indem er jedermann half. Mit anderen Worten: Ich war ein typischer Affensammler.

Einige Jahre später nahm ich an einem von Bills «Managing Management Time »-Seminaren teil. Wir Zuhörer brachen in Gelächter aus, als wir die Probleme erkannten, von denen Bill sprach. Da es nicht Brauch ist, in der Öffentlichkeit zu weinen, konnten wir nur lachen, und das taten wir reichlich. Warum? Weil Bill Oncken ein ums andere Mal die reale Absurdität des

Unternehmensalltags in den USA mit einer Genauigkeit aufs Korn nahm, daß es schmerzte.

Bill Oncken hat mich mehr als irgend jemand sonst gelehrt, daß ich anderen, wenn ich ihnen tatsächlich helfen will, zeigen muß, wie man angelt, anstatt ihnen einen Fisch zu schenken. Menschen die Initiative abzunehmen und ihre Affen zu füttern und zu päppeln heißt nichts anderes, als sie gewissermaßen in Pflege zu nehmen, sprich: Dinge für sie zu tun, die sie selbst tun können.

Als Hal Burrows, einer der langjährigen Mitarbeiter und Pfeiler der William Oncken Company und herausragender Seminarleiter des «Managing Management Time »-Seminars mit der Frage an mich herantrat, ob ich als Co-Autor an diesem Buch mitarbeiten wolle, war ich elektrisiert. Ich empfinde es als eine Ehre, daß es innerhalb der One Minute Manager Library erscheint.

Hal und ich schrieben zusammen mit Bill im Lauf von drei Jahren mehrere Fassungen dieses Buchs. Dann erkrankte Bill schwer und starb, als wir die Rohfassung fertigstellten. Er hat also das fertige Produkt nie gesehen. Während ich diese Worte schreibe, überkommt mich Trauer wegen des Verlusts von Bill. Ich finde es besonders traurig für die vielen Menschen, die ihn nie gekannt haben, denn für sie ist es der größte Verlust. Meine Hoffnung ist, daß die Lektüre dieses Buches den Verlust mildert, denn es ist so gehaltvoll und so amüsant, wie Bill und sein Mitstreiter Hal Burrows im Lauf der Jahre Tausende von Führungskräften das Affen-Management gelehrt haben. Dies ist