

**Peter Taylor**  
**Projektmanagement für Faulenzer**

*Für David, der mir seit 15 Jahren  
als Manager und Mentor zur Seite steht  
und mich stets darin bestärkt hat,  
meinen Hang zum Faulenzen auszuleben.*

*Und für meine Familie, die mich  
mit ihren stetig wachsenden Ansprüchen  
dazu trieb, nicht zur Flasche, sondern  
immer häufiger zu Stift und Papier zu greifen  
und mich als Autor und Vortragsredner  
zu betätigen.*

Peter Taylor

# Projektmanagement für Faulenzer

Wie Sie Ihre Produktivität  
verdoppeln und dennoch früher  
Feierabend machen können

Aus dem Englischen von Birgit Hofmann

GABAL

Die englische Originalausgabe »The lazy project manager. How to be twice as productive and still leave the office early« erschien 2009 bei Infinite Ideas, Oxford, UK.

Copyright © Peter Taylor, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Infinite Ideas Limited, UK.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-234-2

Lektorat: Jens Stahlkopf, Berlin | [www.lektoratum.com](http://www.lektoratum.com)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |

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

Umschlagfoto: studiovision / iStockphoto.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe Peter Taylor, 2009

Copyright © 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](http://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/gabalbuecher](http://www.facebook.com/gabalbuecher)

# **Inhalt**

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Faulenzen ist eine Wissenschaft für sich</b>	<b>13</b>
<b>Die Weisheit des Faulenzens</b>	<b>17</b>
<b>Die Nuancen des Faulseins</b>	<b>23</b>
<b>Aus dem »Dschungelbuch« erklärt</b>	<b>27</b>
<b>Ist Schummeln erlaubt?</b>	<b>29</b>
<b>Die Dinosaurier-Theorie</b>	<b>33</b>
<b>Jedes Projekt ist vorne dick</b>	<b>37</b>
<b>In der Mitte viel, viel dünner</b>	<b>99</b>
<b>Und am hinteren Ende wieder dick</b>	<b>151</b>
<b>Produktives Faulenzen leicht gemacht</b>	<b>163</b>
<b>Produktives Faulenzen leichter gemacht</b>	<b>173</b>
<b>Die ultimative Frage</b>	<b>177</b>
<b>Die ultimative Antwort</b>	<b>179</b>
<b>Zum Abschied noch ein Denkanstoß</b>	<b>181</b>
<b>Ich freue mich auf Sie</b>	<b>183</b>
<b>Danksagung</b>	<b>185</b>
<b>Referenzen</b>	<b>187</b>
<b>Register</b>	<b>193</b>
<b>Der Autor</b>	<b>197</b>



# Einleitung

Produktives Faulenzen zielt auf Erfolg ab – auf maximalen Erfolg mit minimalem Aufwand.

Mit meinem Plädoyer für »ganz gemütliches« Projektmanagement möchte ich niemanden dazu verleiten, sich entspannt zurückzulehnen und nichts mehr zu arbeiten. Ich behaupte nicht, dass Projektmanager abwarten und Tee (oder Kaffee) trinken, ein schönes Buch lesen oder angeregte Privatgespräche führen sollen, während kostbare Projektzeit ungenutzt verstreicht und das nächste Projektziel mit fälligen Lieferterminen näher und näher rückt. Das wäre unglaublich dumm und würde die Karriere jedes Projektmanagers frühzeitig – besser gesagt, abrupt – beenden. Punktum.

Faul sein ist nicht gleichbedeutend mit dumm sein.

Nein, was ich sagen will, ist etwas ganz anderes. Anstatt hektische Betriebsamkeit an den Tag zu legen und sich unwichtigen, unkritischen und bisweilen sogar vollkommen überflüssigen Aufgaben zu widmen, die andere viel besser erledigen können, sollten Projektmanager fokussierter vorgehen und ihre Energien gezielt in die Aktivitäten investieren, auf die es wirklich ankommt.

Willkommen im »Klub der produktiven Faulenzer«.

Auf den folgenden Seiten gehe ich ausführlich darauf ein, was ich unter produktivem Faulenzen verstehe und wie Sie die Faulenzer-Techniken und -Methoden ganz einfach in Ihrer Projektarbeit umsetzen können. Dabei werden alle üblichen Projektmanagementthemen aus der »produktiven Faulenzer-perspektive« betrachtet.

Ich bin von Natur aus alles andere als faul, aber da es neben dem Projekt- und Programmmanagement\* auch noch andere Dinge in meinem Leben gibt, um die ich mich kümmern möchte oder muss, habe ich gelernt, wie ich Arbeit, Projekte und Privatleben in Einklang bringen kann.

Was ich von Natur aus aber tatsächlich bin, ist erfolgsorientiert. Daher kommt für mich nur eine Work-Life-Balance-Methode infrage, die mir einerseits den erfolgreichen Verlauf meiner Projekte und meiner Karriere sichert und mir andererseits genügend Zeit für mich und meine Familie verschafft. Projektmanagement für Faulenzer hat sich als die perfekte Methode erwiesen. Sie können sich ja gerne weiter abrackern. Sie können es sich aber auch bequem einrichten und trotzdem

---

\* Der Begriff Programmmanagement bezeichnet den Prozess der übergreifenden Lenkung mehrerer inhaltlich zusammenhängender Projekte, die auf eine Verbesserung der Unternehmensperformance abzielen. Üblicherweise unterstützt das Programmmanagement eine bereits ins Rollen gebrachte Strategie zum Erreichen konkreter Unternehmensziele wie zum Beispiel, sich bis 2015 als vierthöchster Supermarkt zu platzieren oder den Produktionsausschuss innerhalb von zwei Jahren um fünf Prozent zu reduzieren.

die Ergebnisse erzielen, die Sie und Ihre Geldgeber erwarten. Faulenzen und Erfolg haben ist kein Widerspruch.

Wichtig ist jedoch, sich klarzumachen, was produktives Faulenzen genau bedeutet beziehungsweise was genau es nicht bedeutet – was der Definition eines Projektumfangs gleichkommt.

Dieses Buch ist keine Anleitung für Projektmanagement. Falls Sie hoffen, von mir zu erfahren, wie Sie ein guter Projektleiter werden, werden Sie bitterlich enttäuscht. Wenn Sie etwas über Netzplantechnik, Projektcontrolling mittels Earned Value Management, Monte-Carlo-Simulationen, Projektstrukturpläne, kritische Erfolgsfaktoren und Aufgabenstellungen lernen möchten, stellen Sie dieses Buch bitte gleich wieder zurück ins Regal und suchen Sie nach einem, dessen Einband (vermutlich) uninteressanter aussieht. Sie werden zweifellos schnell fündig. Dieses interessanter aussehende Buch können Sie ja zu einem späteren Zeitpunkt immer noch kaufen, wenn Ihnen der Sinn nach erfrischender Lektüre steht.

Da in diesem Buch auch keine Grundkenntnisse in Projektmanagement vermittelt werden, ist es als Ersatz für eine umfassende Schulung nicht geeignet. Ich kann Ihnen versichern, dass ich auf viele Fertigkeiten und Prozesse, die im Projektmanagement eine wichtige Rolle spielen, mit keinem Wort eingehende.

Ebenso wenig bietet es eine Alternative zur Methodik des Projektmanagements; definitiv nicht. Und die unschätzbar wert-

volle Hilfe, die Ihnen ein erfahrener Projektleiter als Coach zuteilwerden lässt, kann es auch nicht ersetzen. All diese Dinge einschließlich Know-how und Erfahrung, die Ihnen dieses Buch nicht bietet und nicht vermittelt, sollten Sie sich vor der Lektüre bereits verschafft und angeeignet haben. Und falls nicht, sollten Sie zumindest einen guten Plan haben, wie Sie dies möglichst schnell nachholen.

Was dieses Buch enthält, sind meine gesammelten Erfahrungen, die ich mit Ihnen teilen möchte. Insofern kann es Ihnen in Ihrer Projektarbeit bis zu einem gewissen Grad als virtueller Coach zur Seite stehen. In diesem Buch lernen Sie eine Methode des »intelligenteren Arbeitens« kennen. Korrekt umgesetzt erweist sie sich als geeignetes Mittel, um sowohl Projektarbeiten als auch sonstige Aufgaben produktiver zu bewältigen und somit Privat- und Berufsleben besser zu vereinbaren.

Das funktioniert, bei mir jedenfalls, und vielleicht funktioniert es auch bei Ihnen. Ich wünsche es Ihnen. Um es noch einmal ganz deutlich zu sagen: Ich habe im Laufe der Zeit zahlreiche Ausbildungsprogramme in Projektmanagement durchlaufen. Ich habe die Prüfung des US-amerikanischen Projektmanagementverbands PMI<sup>\*</sup> (Project Management Institute) zum zer-

---

\* Das US-amerikanische Project Management Institute (PMI) ist eine nicht kommerzielle Projektmanagementorganisation, die sich für fortschrittliches Projektmanagement auf dem Stand der Technik einsetzt. Als weltweit führender Dachverband professioneller Projektmanager setzt das PMI die für Projektmanagement geltenden Standards fest, führt Studien und Schulungsprogramme

tifizierten PMP® (Project Management Professional) abgelegt und verfüge über 20 Jahre Berufserfahrung im Management von Projekten aus verschiedenen Branchen. Und ich bin während meiner beruflichen Laufbahn von herausragenden Projektmanagern unterwiesen und angeleitet worden.

Projektmanagement für Faulenzer ist nichts anderes als extrem fokussiertes Projektmanagement. Der Knackpunkt ist, exakt erkennen zu können, wann in welche Tätigkeiten Zeit und Aufwand investiert werden müssen, um maximale Wirkung zu erzielen.

Es gibt unzählige Fachbücher, in denen das Management von Projekten als ein in Stufen untergliederter Prozess erklärt wird und sämtliche dafür erforderlichen Kompetenzen beschrieben werden. In diesem Buch geht es um etwas anderes: um Projektmanagement aus der Vogelperspektive. Willkommen im Klub der »Überflieger«.

---

durch und fungiert als Plattform für den Erfahrungsaustausch. Die Zielsetzungen des PMI lauten, Professionalität und Qualität im Projektmanagement zu fördern, praktizierende Projektmanager kontinuierlich weiterzuqualifizieren und die Performance von Unternehmen und Organisationen zu steigern. Zu diesem Zweck bietet das PMI fünf Zertifizierungsprogramme an, zu denen auch die Zertifizierung als Projektmanagementexperte gehört. Wer dieses Programm erfolgreich absolviert hat, darf sich offiziell als zertifizierter PMP® bezeichnen.



# Faulenzen ist eine Wissenschaft für sich

Womöglich glauben Sie, ich denke mir das alles einfach aus.  
Doch so ist es eben nicht.

Meine Theorie des Faulenzens stützt sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse und lässt sich durch historische Fakten untermauern. Und es gibt sogar eine Faulenzerhymne, die von einem Bären gesungen wurde.

Das Paretoprinzip, auch bekannt als die 80:20-Regel, besagt, dass Wirkung und Ursache in einer Vielzahl von Fällen in einem Verhältnis von 80 zu 20 stehen. Als Faustregel ist das Paretoprinzip vielseitig anwendbar, allerdings wird es auch häufig falsch ausgelegt. So trifft die 80:20-Regel zum Beispiel nicht einfach nur deshalb auf eine Problemlösung zu, weil diese in 80 Prozent aller Problemfälle funktioniert, sondern nur dann, wenn zur Lösung des Problems bereits 20 Prozent der dafür bereitgestellten Ressourcen ausreichen.

Formuliert wurde das Prinzip von Joseph M. Juran, einem der Vorreiter des Qualitätsmanagements, der es nach dem italienischen Ökonom Vilfredo Pareto benannte, der wiederum herausgefunden hatte, dass sich 80 Prozent des Volksvermögens Italiens im Besitz von 20 Prozent der italienischen Bevölkerung befinden. Die zugrunde liegende These ist, dass sich der Großteil der sichtbaren und messbaren Ergebnisse im Allgemeinen auf sehr wenige Faktoren zurückführen lässt.

Demzufolge bringen Ihnen beispielsweise 20 Prozent Ihrer Kunden 80 Prozent Ihres Absatzvolumens ein. Diese Aussage, die so ungefähr stimmen dürfte, lässt sich nicht nur leicht nachprüfen, sondern erleichtert auch die unternehmerische Planung und Entscheidungsfindung. Mit dem Paretoprinzip lassen sich aber auch weitaus banalere Sachverhalte beschreiben: Sehr wahrscheinlich tragen Sie überwiegend (nämlich an 80 von 100 Tagen) Kleidungsstücke, die zu den 20 Prozent Ihrer Lieblingsklamotten zählen. Sie verbringen 80 Prozent Ihrer Freizeit mit immer denselben 20 Prozent Ihrer Freunde und Bekannten. Und so weiter.



Mit der von Vilfredo Pareto formulierten Paretoeffizienz (auch bekannt unter dem Namen Pareto-optimum) hat das Paretoprinzip nichts zu tun. Vilfredo Pareto (geboren am 15. Juli 1848 in Paris in Frankreich, gestorben am 19. August 1923 in Céligny in der Schweiz) wurde für seine bedeutenden wissenschaftlichen Beiträge aus den Bereichen der Ökonomie, Soziologie und Moralphilosophie

und speziell für seine Untersuchungen der Einkommensverteilung und der Entscheidungen des Individuums berühmt. Er entwickelte das Konzept der Paretoeffizienz und trug unter anderem mit seinen Indifferenzkurven wesentlich zur Weiterentwicklung der Mikroökonomie bei. Die Erkenntnisse über die Vermögensverteilung in Italien, aus denen sich das Pareto-

prinzip und das Konzept einer Paretoverteilung entwickelten, gewann er im Jahr 1906.

Clevere Menschen mit ausgeprägtem Hang zum Faulenzen können und sollten in ihrem Alltag unbedingt das Paretoprinzip beziehungsweise die 80:20-Regel beachten. Für Sie als Projektmanager ist das Paretoprinzip eine ungemein wertvolle Hilfe, da es Sie immer daran erinnert, sich auf die 20 Prozent zu konzentrieren, auf die es wirklich ankommt.

Laut Woody Allen macht »dabei sein schon 80 Prozent des Erfolgs aus«. Das wage ich zu bezweifeln. Mir fallen so einige Projekte ein, bei denen der zuständige Projektmanager zwar präsent war, von Projektfortschritt aber weit und breit nichts zu erkennen war. Wesentlich besser ist es – finde ich –, sich vor Augen zu halten, dass nur 20 Prozent der Tätigkeiten, denen man tagtäglich nachgeht, wirklich wichtig sind. Aus diesen 20 Prozent resultieren 80 Prozent der Ergebnisse. Finden Sie heraus, woraus diese 20 Prozent bestehen, und konzentrieren Sie sich auf diese Tätigkeiten.

Und wenn Sie Ihre Sache gut machen, können Sie sich ganz entspannt dem produktiven Faulenzen hingeben.



# Die Weisheit des Faulenzens

Einfach nur faulenzen kann nun wirklich jeder. Sie müssen besser faulenzen als andere, und das heißt, intelligenter faulenzen.

Einfach nur faulenzen ist nicht sonderlich produktiv. Die Voraussetzung für produktives Faulenzen ist die unschlagbar wirkungsvolle Kombination aus Bequemlichkeit und Intelligenz, die eine geradezu magische Wirkung entfaltet. Intelligente Faulenzer sind ihren Mitmenschen um Nasenlängen voraus und bestens dazu geeignet, Führungsrollen zu übernehmen. Dies ist eine seit vielen Jahrzehnten bekannte Theorie, die sich in vielen Fällen und auf bisweilen interessante Weise als zutreffend erwiesen hat. Eines der bekanntesten Beispiele stellt die preußische Armee dar.

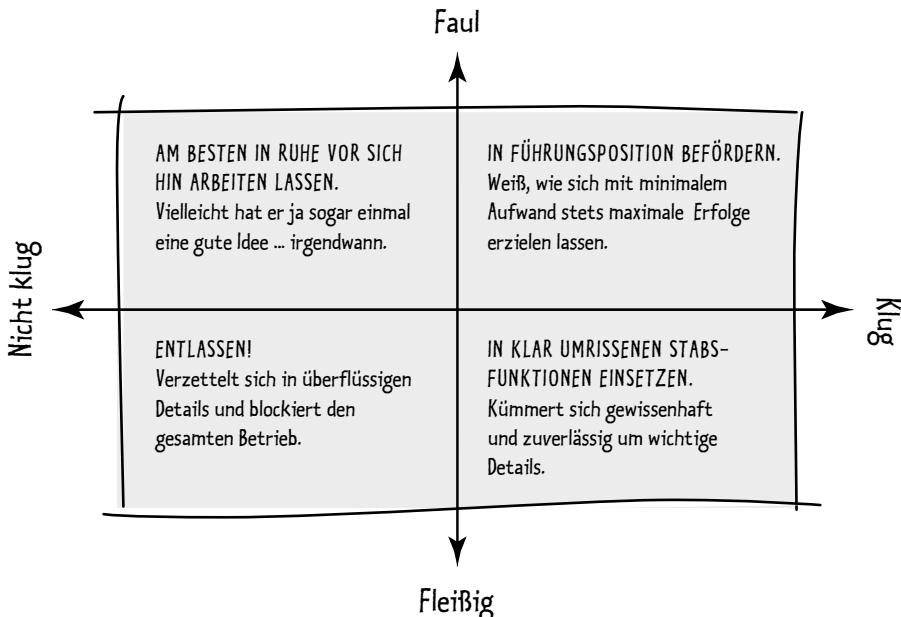
Helmut Karl Bernhard Graf von Moltke (26. Oktober 1800 bis 24. April 1891) war ein preußischer Generalfeldmarschall. Er gilt als einer der genialsten Strategen seiner Zeit. Er erfand eine neue, fortschrittliche Methode, um die Streitkräfte auf dem Schlachtfeld zu befehligen.



1857 wurde Helmuth Graf von Moltke zum Chef des Generalstabs der preußischen Armee befördert und hielt diese Position über 30 Jahre lang inne. Unmittelbar nach seiner Beförderung machte er sich daran, die strategischen und taktischen Methoden der preußischen Armee zu modernisieren, und setzte Veränderungsprozesse in Gang, welche die Bewaffnung, die Kommunikationsmittel, die Ausbildung der Stabsoffiziere und die Mobilmachung des Heeres betrafen. Zudem ließ er die politischen Verhältnisse in Europa untersuchen und plante auch gleich die in diesem Zusammenhang vielleicht schon bald notwendigen militärischen Offensiven. Kurzum: Im Nu hatte er alle Maßnahmen umgesetzt, die einen modernen Generalstab auszeichnen.

Moltke klassifizierte die Offiziere seines Korps nach einer einfachen und doch genialen Methode, die noch heute im Militär verwendet wird und sich auch in Unternehmen als Entscheidungshilfe für die Besetzung der unterschiedlichsten Führungspositionen, zum Beispiel der eines Projektmanagers, eignet.

Die vier Menschentypen, die in folgendem Diagramm beschrieben sind, ergeben sich aus der Kombination der individuellen Charaktermerkmale, die einmal den physischen Bereich mit fleißig oder faul und einmal den intellektuellen Bereich mit klug oder nicht klug (ja, ich drücke mich politisch ganz korrekt aus) abdecken.



Generalfeldmarschall von Moltke teilte alle Offiziere seines Korps gemäß ihren geistigen und körperlichen Eigenschaften in diese vier Kategorien ein. Sein Korps bestand demzufolge aus den folgenden Typen (bei deren Bezeichnung der Generalstabschef der preußischen Armee im 19. Jahrhundert keine Rücksicht auf politische Korrektheit nehmen musste): Typ A: geistig stumpf und körperlich träge; Typ B: geistig klar und körperlich dynamisch; Typ C: geistig stumpf und körperlich kräftig; Typ D: geistig klar und körperlich faul.

**Offiziere des Typs A,** die als geistig stumpf und körperlich träge galten, erhielten einfache Routineaufgaben ohne große Herausforderungen zugeteilt. Damit waren sie bereits auf dem Höhepunkt ihrer militärischen Laufbahn angelangt. Man konnte sie trost vor sich hin arbeiten lassen, weil sie sowie-

so nichts Schlimmes anstellen konnten. Und es bestand sogar eine kleine Chance, dass der eine oder andere vielleicht doch einmal einen Geistesblitz hatte.

**Offiziere des Typs B**, die geistig Klaren und körperlich Dynamischen, galten als zwanghaft penibel und zu detailversessen, um gute Führungskräfte zu sein. Sie konnten zwar auf Beförderung hoffen, stiegen aber niemals in die höheren Dienstgrade des Generalstabs auf. Offiziere des Typs B waren bestens dazu geeignet, die ordnungsgemäße Ausführung von Befehlen sicherzustellen und sich gewissenhaft um die Erledigung kleiner, aber wichtiger Details zu kümmern.

**Offiziere des Typs C**, die geistig stumpf und körperlich kräftig waren, hielt Moltke für potenziell gefährlich. Seiner Ansicht nach mussten sie permanent beaufsichtigt werden, was zu viel Zeit und Geld kostete und von wichtigeren Dingen ablenkte. Offiziere des Typs C konnten schneller Unruhe stiften, als andere für Ruhe und Ordnung sorgen konnten, und wurden deshalb aus der Armee entlassen – Ende der militärischen Laufbahn.

**Und somit wären wir bei den Offizieren des Typs D**. Die geistig Klaren und körperlich Faulen waren nach Moltkes Ansicht nicht nur geeignet, sondern vielmehr dazu berufen, die höchsten militärischen Ränge zu besetzen. Diese Offiziere waren klug genug, um zu erkennen, was getan werden musste, gleichzeitig aber auch faul genug, um aus eigenem Interesse immer den leichtesten und einfachsten Weg ans Ziel zu finden. Oder positiv formuliert: Sie wussten genau, wie sich mit minimalem Aufwand maximaler Erfolg erzielen lässt.

*Wann immer es eine schwierige Aufgabe zu meistern gilt, übertrage ich sie einem Faulenzer, denn er wird mit Sicherheit eine ganz einfache Möglichkeit finden, sie zu bewältigen.\**

So. Und jetzt treffen Sie Ihre Wahl. Zu welchem Typ möchten Sie zählen? A, B, C oder D? Da fällt die Entscheidung nicht weiter schwer, oder?

Intelligente Faulenzer sind ihren Mitmenschen gegenüber klar im Vorteil und dafür prädestiniert, Führungsrollen zu übernehmen. In diesem Buch geht es darum, die Theorie des intelligenten Faulenzens in der Abwicklung und Steuerung von Projekten erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Ich gehe davon aus, dass es Ihnen nicht an Intelligenz mangelt (allein die Tatsache, dass Sie sich dieses Buch gekauft oder ausgeliehen haben, werte ich als positives Signal), womit Sie sich auf jeden Fall schon einmal in der rechten Hälfte des Diagramms positioniert haben. Jetzt gilt es, Ihre Faulenzerqualitäten zu verfeinern, damit Sie in die rechte obere Hälfte vorrücken können. Sobald Sie das geschafft haben, werden Sie nicht nur erfolgreichere Projektarbeit leisten, sondern auch selbst als Erfolgsmensch wahrgenommen werden, der als Topkandidat für die Besetzung von Führungspositionen gehandelt wird.

---

\* Frei nach Walter Chrysler (1875–1940): »Whenever there is a hard job to be done I assign it to a lazy man; he is sure to find an easy way of doing it.«