

# Inhaltsverzeichnis

Der Autor. ....	5
-----------------	---

## Spielplan

<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
Jetzt geht's los .....	15

## Teil 1: Vor dem Anpfiff

### **Kapitel 1: Der Traum vom perfekten Spielsystem** **17**

„Die Null muss stehen“ – mit Kennzahlen zum Erfolg .....	26
Von der Spielstatistik zu Unternehmenskennzahlen .....	28
Die vierte Dimension: Führen nach Kennzahlen .....	31

### **Kapitel 2: Angstgegner IT** **32**

Die ewige Suche nach dem optimalen Spielsystem .....	32
Spielsystem & Spielzüge – Geschäftsprozesse im Fußball .....	39

### **Kapitel 3: Der dominante Chef – wenn Details nicht interessieren** **41**

Menschliches Verhalten erklärt – Persönlichkeitsmodelle. ....	42
Felix Magath – der Mann für gewisse Aufgaben. ....	44
Das persolog®-Persönlichkeitsmodell .....	46
Persolog® – Umfeld wahrnehmen + Reaktion auf vier Arten. ....	47
„Bitte bis gestern und keine Details“ – der dominante Grossmann ... ..	48
Der initiative Alfa überzeugt und begeistert ... ..	54
Der stetige Stabilisator als Vermittler .....	55
Der gewissenhafte Aki Müller .....	56
Individuelles Verhalten – gemischte Verhaltenstendenzen .....	57

### **Kapitel 4: Euphorie vor dem Spiel** **59**

Zwei Männer in gleicher Mission .....	59
Euphorie vor dem Anpfiff. ....	61

## Teil 2: Die erste Halbzeit

### Kapitel 5: Abstimmungsprobleme – 0:1 durch ein Eigentor 73

Das Ziel .....	73
Wirtschaftlichkeit – wie Geldausgeben und Nutzen geplant werden .....	76
Die Mannschaftsaufstellung .....	80
Projektorganisation – „Das Spiel“ auf Linie gebracht .....	83
Eigentor durch mangelnde Abstimmung .....	88
Das Spielsystem ist nicht alles – Menschen und Methoden .....	92
Nur motivierte und selbstbewusste Spieler gewinnen .....	92
Die „Erfolgsprämie“ motiviert nicht immer .....	94
„Modernes Spielsystem“ oder „agiler Spieler“ – was ist wichtiger? .....	96
„Elf Freunde müsst ihr sein“ – warum gerade das „Spielfeld“ (Projektumgebung) zum Brennpunkt wird ...	101
Wenn nur das gesprochene Wort zählt ...	102
Der Unterschied zwischen mündlichen und schriftlichen Vereinbarungen...	103
Wenn keiner den Ball haben will – warum eine positive Entscheidungskultur ein Wandel ist .....	104

### Kapitel 6: Einer spielt falsch 106

Probleme beim Spielaufbau und erste Pfiffe .....	106
Die Höchststrafe – Auswechslung des Spielmachers .....	111
Das Spiel lesen & verändern – der Business Analyst zwischen Wissen und Verantwortung .....	126
Wozu ein Business Analyst? .....	127
Das „Spiel lesen“ – der Business Analyst als „Berater“ der Verantwortlichen .....	131
Der ideale Business Analyst (Aufgaben & Anforderungen) .....	133
Wer ist besser – der „Externe“ oder der „Interne“? .....	138
Der ideale Business Analyst – der „persolog® Verhaltens-Kurzcheck“ .....	140

### Kapitel 7: Unklare Laufwege, Gegentor, Abpfiff ... 146

Unklare Automatismen führen zum 0:2 mit dem Halbzeitpfiff .....	146
Die Stimmung im Team eskaliert .....	152
Krisenanalyse in der Halbzeit .....	153
„Klopfs lustige Männchen“ – Geschäftsprozesse modellieren .....	160
Das „altgediente“ Flussdiagramm (DIN 66001) .....	162
Was ereignisgesteuerte Prozessketten („ARIS-EPK“) mit der Abseitsregel gemein haben .....	163
Geschäftliche Anwendungsfälle (Business Use Cases) .....	167

Geschäftsprozessmodellierung mit UML. ....	170
Die Business Process Modeling Notation (BPMN) ....	172
Was ist der richtige Modellierungsansatz? ....	174
Mit Arbeitsanweisungen Spielzüge umsetzen ....	175
Bitte nur nach den „Spielregeln“ ....	176
Revision, Controlling & Aufsicht als „Schiedsrichter“ innerhalb eines Unternehmens ....	177
Die Geschäftsregeln als Basis für ein geschäftliches Anforderungsmanagement ....	178
Unklare Laufwege – wenn Systemabläufe mit Geschäftsprozessen verschwimmen ....	180
Systemabläufe als Arbeitsanweisungen für „automatisierte Spieler“ ....	182
Zu viel auf einmal in der falschen Umgebung ....	188
Unklare Laufwege als Konsequenz „technischer Geschäftsprozesse“ ....	189
Konflikte auf allen Ebenen – wenn die IT zum Angstgegner wird. ....	195
Checkliste zur Erkennung technischer Einflüsse auf die „betrieblichen Spielzüge“ ....	198
Die Doppelpassstrategie – mit zwei Business Analysten angreifen! ....	200
Studie: Wie sucht der Markt passende Business Analysten? ....	201

## Teil 3: Halbzeitpause

### Kapitel 8: Das 82-Millionen-Bundestrainer-Syndrom 209

Halbzeitstammtisch ....	209
Die Suche nach dem passenden Spielmacher. ....	215
Der lange Weg zum optimalen Spielsystem ....	228
Wenn der Alkoholiker merkt, dass er krank ist ....	228
Veränderungen brauchen Zeit – ihre Kontrolle ist entscheidend. ....	229
Veränderung der Spielzüge und des Spielsystems. ....	230
Reifegrade oder wie weit ist unsere Mannschaft? ....	231
Das GPM-Reifegradmodell (anlehnend an das EFQM-Modell) ....	231
Mit CMMI das Spielsystem kontrolliert verändern ....	237
Der nach ISO 9001 zertifizierte Fußballverein ....	241
Die Gefahr, den Wald vor Bäumen nicht mehr zu sehen. ....	243

## **Teil 4: Die zweite Halbzeit**

### **Kapitel 9: Das Blatt wendet sich – die erste gelungene Kombination 247**

Mit Anforderungen und klarer Verantwortung Ruhe ins Spiel bringen und  
Ziele erreichen ..... 256

### **Kapitel 10: Der gefühlte Sieg – Ausgleich trotz Fehler im Spielsystem 261**

Was ist die richtige Projektierung?..... 271  
PMI ..... 274  
PRINCE2 ..... 279  
GPM (IPMA)..... 279  
Agiles Projektmanagement..... 279  
Projektmanagement alleine führt nicht zum gewünschten Erfolg ..... 279

## **Teil 5: Spielanalyse**

### **Kapitel 11: Was wir vom Fußball lernen können 281**

Mit deutschen Tugenden Meister werden..... 289

### **Anhang 294**

Lesenswertes ..... 294

Abbildungen, Lizenzen & Genehmigungen ..... 300

Stichwortverzeichnis ..... 302