

Business Analyse: Aus- und Weiterbildung bei der Deutschen Bank

Christoph Oemig

Deutsche Bank AG, Theodor-Heuss-Allee 72, 60486 Frankfurt am Main
christoph.oemig@db.com

Kontext

Die Deutsche Bank ist mit mehr als 80.000 Mitarbeitern weltweit und einer Bilanzsumme von ca. 1.325 Mrd. Euro die größte Privatbank in Deutschland [1]. Organisatorisch unterteilt sie sich in vier Unternehmensbereiche: 1. Investmentbank, 2. Unternehmensbank, 3. Privatkundenbank und 4. Vermögensverwaltung.

Im Rahmen des sogenannten Role & Profession Framework (PRF) wird die Rolle des *Business Functional Analysten (BFA)* in verschiedenen Stufen definiert. Die Rolle selbst entstand durch eine Zusammenfassung der beiden Rollen des Business Analysten und des Functional Analysten. In allen oben genannten Unternehmensbereichen existiert die Rolle des BFA. Im Jahr 2019 umfasste die Population ca. 1500 BFA (exklusive Postbank). Regional verteilten sich diese zu knapp 30% auf Deutschland, gefolgt von 19% in Großbritannien, 14% in Indien, 13% in der Region EMEA, 12% in Nord-, Mittel- und Süd-Amerika, 8% in Asien sowie 4% in Russland.

Innerhalb der Bank haben sich interessierte BFA innerhalb einer Community of Practice (CoP), der BFACoP, zusammengeschlossen. Ziel der BFACoP ist die Aus- und Weiterbildung sowie der kontinuierliche Austausch innerhalb der Community und darüber hinaus. In diesem Rahmen finden regelmäßig Fachvorträge und Veranstaltungen zum Austausch statt. Darüber hinaus werden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Neben dem internationalen Kopf der BFACoP gibt es vor allem in den oben genannten Regionen weitere Zweige, die sich um die regionalen Belange kümmern. Das Mitwirken ist rein freiwillig und geschieht unabhängig bzw. zusätzlich zur eigentlichen Arbeitszeit.

70:30 - Problem

So sehr die eigenständige Organisation von dem Engagement seiner Mitglieder zeugt, gibt es aber auch die eine oder andere Herausforderung. Eine

nicht-repräsentative Umfrage unter Trainingsteilnehmern bei der BFACoP in Deutschland ergab, dass das Ziel einer gemeinsamen Sprache bzw. gemeinsamer Standards derzeit nur schwer zu erreichen ist, da der fachliche Hintergrund bei den BFA sehr unterschiedlich ist: der Großteil, nämlich knapp 70 % der BFA, lernten die Business Analyse über Learning-by-Doing und genossen zuvor hierzu keine gezielte Ausbildung. Bei den restlichen 30% wurden individuelle externe Trainings besucht (teilweise sogar mit Zertifizierung) oder ein Vorwissen im Rahmen des Studiums aufgebaut. Alles in allem ergab sich ein sehr uneinheitliches Bild. Zentrale Artefakte und Prozesse sind zwar durch das Team des Software Development Lifecycles (SDLC) vorgegeben, sie werden aber sehr unterschiedlich interpretiert und angewendet. Verschiedene Arbeitsstile und -methoden sorgen jedoch für eine unterschiedliche Qualität bei den Arbeitsergebnissen und erschweren darüber hinaus den Austausch von Ressourcen über Abteilungsgrenzen hinweg. Angesichts der Bedeutung der Rolle für ein Unternehmen war der Zustand mehr als suboptimal: der Business Functional Analyst ist per se ein professioneller Change Enabler [2] und ein aktiver Begleiter von Veränderungen in einem Unternehmen. Je besser das Personal für diese (über-)lebenswichtige Funktion in einem Unternehmen ausgebildet ist, desto erfolgreicher kann das Unternehmen als solches bestehen. Den damaligen Status Quo einfach beizubehalten war somit keine Option

Weg zum Endorsed Education Provider

Um einer Vereinheitlichung und Professionalisierung näher zu kommen, entschied man sich innerhalb der BFACoP Mitte 2017, ein Grundlagentraining für BFA auf Basis des internationalen Standards zur Business Analyse des International Institute for Business Analysis (IIBA) [3] anzubieten. Doch bei einem Training alleine sollte es nicht bleiben. Um den Teilnehmern auch den Nutzen einer Zertifizierung näher bringen zu können, wollte man die dafür erforderlichen Credits ebenfalls vergeben

Total: 35h/35 PDU/CDU	DAY 1 (8.75h)	DAY 2 (8.75h)	DAY 3 (8.75h)	DAY 4 (8.75h)
Start 09:00 Warm-up (60 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Get-to-know • Overview • Expectations 	<ul style="list-style-type: none"> • Warm-up • Homework • Rear view 	<ul style="list-style-type: none"> • Warm-up • Homework • Rear view 	<ul style="list-style-type: none"> • Warm-up • Homework • Rear view
10.00 – 10.15 Break (15 min)				
Block I (90 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction Business Analysis/BABOK • Core Concept Model • Knowledge areas • Perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Business Analysis Planning & Monitoring (BAPM) – Theory/Case Study 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Requirements Analysis & Design Definition (RADD) - Theory 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Requirement Lifecycle Management (RLCM) - Theory
11.45 – 12.45 Lunch (60 min)				
Block II (90 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Strategy Analysis (SA) - Theory 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Business Analysis Planning & Monitoring (BAPM) – Case Study • Knowledge Area: Elicitation & Collaboration (EC) - Theory 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Requirements Analysis & Design Definition (RADD) – Theory 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Solution Evaluation (SE) - Theory
14.15 – 14.45 Break (30 min)				
Block III (90 min)	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Strategy Analysis (SA) – Case Study related task 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Elicitation & Collaboration (EC) – Case Study related task 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Area: Requirements Analysis & Design Definition (RADD) – Case Study related task 	<ul style="list-style-type: none"> • Next steps: IIBA Trainings & Certifications
16.15 – 16.45 Break (30 min)				
16.45 – 17.45 Closure (60 min) End 17.45	<ul style="list-style-type: none"> • Homework • Review/Open Issues • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Homework • Review/Open Issues • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Homework • Review/Open Issues • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Closure

Abbildung 1: Inhalte des Business Analysis Fundamentals Training (BAFT).

können, um dafür sonst erforderliche zusätzliche externe Trainingsbesuche und damit verbundene Kosten zu vermeiden. Hierzu bewarb sich die Deutsche Bank bei der IIBA Ende 2017 als sogenannter *Endorsed Education Provider (EEP)* [4]. Nach Freigabe dort und durch den Betriebsrat konnte das erste Training 2018 in Deutschland durchgeführt werden. Seit Ende 2021 existiert eine Onlinevariante, welche die Inhalte der globalen BFA Population zur Verfügung stellt. Das extrem positive Feedback sorgte dafür, dass Folgetrainings stets in kürzester Zeit ausgebucht waren.

Training

Bei dem sogenannten *Business Analysis Fundamentals Training (BAFT)* handelt es sich um ein 35h Training, welches in der Präsenzvariante an vier Terminen und in der Onlinevariante in 8 Sessions untergliedert ist (vgl. Abb. 1). Allerdings sind diese Termine über vier Wochen verteilt, was dafür sorgt, dass die Teilnehmer sich über eine längere Zeit mit den Themen auseinandersetzen müssen, was wiederum die Behaltensleistung erhöht. Die Inhalte basieren auf dem *Business Analysis Body of Knowledge (BABOK)* der IIBA [2]. Gehalten wird das Training von einem internen Trainertandem, von denen mindestens einer eine IIBA Zertifizierung besitzt. Das Training wird auf Deutsch und auf Englisch angeboten. Die doch recht abstrakten Inhalte des BABOK werden dabei durch eine Fallstudie aus der Finanzbranche ergänzt.

Die Benefits für die Bank entstehen durch die Einführung und Anwendung eines internationalen

Standards. Durch das interne Training erhalten BFA die gemeinsame Basis und eine einheitliche Sprache sowie ein gleiches Verständnis von den Aufgaben eines BFA. Dies stärkt die Rolle selbst und die Community der BFA. Zusätzlich ist dies auch als Zeichen an den Arbeitsmarkt zu sehen, dass die Deutsche Bank das Thema Business Analyse sehr ernst nimmt. Neuankömmlinge, intern oder extern angestellt, finden sich schneller zurecht. Ein weiterer Nebeneffekt: durch die internen Trainer entfallen die üblichen externen Trainingskosten. Für die Teilnehmer bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit des Networkings bei dem sie Kontakte zu anderen BFA in der Bank aufbauen können.

Fazit & Ausblick

Das Business Analysis Fundamentals Training war lediglich der sehr erfolgreiche Anfang. Derzeit wird an einem Curriculum gearbeitet, das weitere Trainingsbausteine für BFA integriert, um insbesondere auch Themen der agilen Welt zu berücksichtigen. Des weiteren entsteht derzeit auf Basis des BABOK ein Career Development Framework (CDF), um die Standardisierung weiter voranzutreiben.

Referenzen

- [1] <http://www.deutsche-bank.de>
- [2] IIBA (2015). BABOK – Version 3.0.
- [3] <http://www.iiba.org>
- [4] <https://www.iiba.org/business-analysis-membership/eep/>