

NLP und Team Building

Die Logische Ebenen des NLP angewandt auf
ein IT Business Analysten Team

Barbara O'Brien
31.10.2018

Inhalt

1 Einleitung.....	2
2 Methoden und Theoretische Grundlagen	3
2.1 Biographie von Robert Dilts	3
2.2 Die Logischen Ebenen nach Robert Dilts	4
3 Anwendung und Analyse	9
3.1 Aufbau.....	9
3.2 Ergebnisse der Fragebögen	11
3.2.1 Umwelt	11
3.2.2 Verhalten	11
3.2.3 Fähigkeiten	13
3.2.4 Werte und Glaubenssätze	15
3.2.5 Identität	16
3.2.6 Zugehörigkeit	18
3.3 Auswertung und Ziele	21
4 Schlussbetrachtung.....	22
5 Anhang	25
6 Literaturverzeichnis und Quellen	26

1 Einleitung

Nachdem ich die Logischen Ebenen von Dilts kennengelernt und von der Übertragung auf Unternehmen gehört hatte, habe ich mir überlegt, dass wir mit Hilfe der Dilts-Pyramide unseren Zusammenhalt der Business Analysten Community verstärken könnten. Gleichzeitig erschien es mir eine gute Möglichkeit, unseren Business Analysten ein Format aus dem NLP vorzustellen.

Ich bin Mitarbeiterin eines deutschen Kreditinstituts und als Business Analyst in der IT tätig. Durch eine Umstrukturierung wurden die Business Analysten in unserem Bereich einer Gruppe zugeordnet, die sich „Business Analysten Pool“ nennt. Diesem „Pool“ ist gemeinsam, dass wir alle dieselbe disziplinarische Führungskraft haben und dass wir als Business Analysten tätig sind. Ansonsten haben wir nur minimale Überschneidungen in unserer täglichen Arbeit. Wir treffen uns einmal pro Monat zur „BA Community“, um Vorträge zu bestimmten Themen zu hören bzw. zu halten und um Management Updates von unserer Führungskraft zu bekommen. Wir sind 20 Mitarbeiter in diesem Team.

Die Rolle des Business Analysten wurde in unserem Unternehmen unterschiedlich ausgeübt. Wir haben uns erhofft, mit Hilfe der Dilts-Pyramide unsere „Identität“ als Business Analyst zu klären, um ressourcenreicher und kongruenter zu werden. Mit einer bewussten Identität sollten wir selbstbewusster werden und uns so besser vermarkten, um damit mehr Anerkennung innerhalb des Unternehmens zu bekommen.

Eine weitere Intention war, dass wir eine gemeinsame Vision entwickeln und so verstehen wofür wir arbeiten, damit wir motivierter unsere Arbeit ausführen.

In jedem Fall sollte das Experiment dazu beitragen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Teammitglieder herauszuarbeiten, uns in der Gruppe besser kennenzulernen und Möglichkeiten für Veränderungen zu finden, um die Zufriedenheit zu erhöhen.

Diese Masterarbeit beschreibt eine Möglichkeit, wie Team Building mit NLP umgesetzt werden kann. Natürlich gibt es zahlreiche weitere Formate im NLP, die dafür verwendet werden könnten, und es gibt zahlreiche andere Einsatzmöglichkeiten der Dilts-Pyramide.

Für mich allerdings ist diese Kombination von großer Bedeutung, da mir einerseits sehr viel an guter Teamzusammenarbeit liegt und andererseits ich vom Format der logischen Ebenen sehr überzeugt bin. Meiner Meinung hängt der Erfolg eines Unternehmens auch stark von guter Teamzusammenarbeit ab. Sie trägt zur Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter bei.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 gebe ich einen Einblick in die Biographie von Robert Dilts und beschreibe das verwendete Format „Die Logischen Ebenen“. Kapitel 3 erklärt, wie das NLP Format zum Team Building verwendet wurde, nennt die Ergebnisse der Fragebogenrückmeldungen und zeigt auf, wie wir diese Ergebnisse nutzen können. Kapitel 4 enthält die Schlussbetrachtung mit Zusammenfassung, Fazit und Ausblick. Dokumente sind im Anhang in Kapitel 5 zu finden und Kapitel 6 enthält die Literaturliste.

2 Methoden und Theoretische Grundlagen

2.1 Biographie von Robert Dilts

Robert B. Dilts wurde 1955 in den Vereinigten Staaten geboren und ist einer der bekanntesten Trainer und Berater im Feld des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP). Neben den Begründern Richard Bandler und John Grinder zählt Dilts zu den bedeutendsten Weiterentwicklern des NLP.

Dilts studierte ab 1973 an der University of California in Santa Cruz, wo er 1974 zur Arbeitsgruppe von John Grinder und Richard Bandler stieß. Grinder, der Linguistik an der Universität lehrte, arbeitete zusammen mit dem Psychologen Richard Bandler an Modellen über die Wirkung menschlicher Kommunikation. Dabei griffen sie unter anderem Konzepte aus der Klienten zentrierten Therapie, der Gestalttherapie, der Hypnotherapie und den Kognitionswissenschaften sowie des Konstruktivismus auf. Neben den beiden Gründern des NLP lernte Robert Dilts ebenfalls bei dem amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Milton H. Erickson und dem Anthropologen Gregory Bateson, die seine weitere Arbeit prägten. Robert Dilts Arbeiten enthalten grundlegende Ansätze und Denkweisen zu Strategien und Glaubenssätzen (Überzeugungen). Zudem kombinierte er die Systemische Therapie mit NLP und entwickelte so das Systemische NLP.

Er entwickelte folgende Modelle mit:

- SCORE: Steht als Abkürzung für: Symptom, Cause, Outcome, Ressource, Effect. Ein Modell zur systematischen Behandlung von Problemen. Kann auch eingesetzt werden, um zu Beginn eines Coachings die notwendigen Informationen zu sammeln.
- Die logischen Ebenen: Dient der Veränderungsarbeit. Durch das Modell kann man die für eine Veränderung sinnvollen Ebenen identifizieren.
- Re-Imprint: Format zur Auflösung von Glaubenssätzen und Neuprägung frühkindlicher Traumata.
- Meta-Mirror: Format zur Anwendung bei zwischenmenschlichen Konflikten. Ermöglicht eine bessere Kommunikation.
- Sleight of Mouth: Eine Sammlung von Mustern für kraftvolle Reframings. Auch gut zur Steigerung der Schlagfertigkeit einsetzbar.

Darüber hinaus hat er sich einen hervorragenden Namen durch diverse Modelling-Projekte gemacht. Er untersuchte unter anderem die Kreativitätsstrategie von Walt-Disney sowie Albert Einstein und entwickelte daraus die Disney-Strategie.

Seit 1975 ist Dilts als NLP-Trainer tätig. Anfang der 80er-Jahre war er an der Entwicklung von Lehrplänen und Testverfahren für die ersten NLP-Ausbildungsprogramme beteiligt. Seit 1991 betreibt er zusammen mit Judith DeLozier und Theresa Epstein ein eigenes NLP-Ausbildungsinstitut in Santa Cruz, die NLP-Universität. 1994 gründete Robert Dilts mit Tim Hallbom und Suzi Smith das „Institute for Advanced Studies of Health“ (IASH), an dem der Gebrauch von NLP Methoden im Bereich Gesundheit erforscht und verbreitet wird.

Bis heute hat Dilts mehr als 25 Bücher veröffentlicht und zählt damit zu den produktivsten Autoren im Bereich des NLP.

Im Jahr 2015 wurde er für sein Lebenswerk mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet. Robert Dilts arbeitet und lebt mit seiner Ehefrau Deborah Bacon Dilts abwechselnd in Santa Cruz, Kalifornien und Paris.

2.2 Die Logischen Ebenen nach Robert Dilts

In diesem Kapitel beschreibe ich das für meine Masterarbeit verwendete Format „Die Logischen Ebenen“ von Robert Dilts.

Der Begriff der „Logischen Ebenen“ wurde Mitte der 80er Jahre von Robert Dilts geprägt. Er bezieht sich bei seinem Modell auf die logischen Ebenen des Lernens und der Veränderung von Gregory Bateson, der sich auf die Theorie der logischen Typen in der Mathematik von Bertrand Russell bezog.

Dilts veröffentlichte die Logischen Ebenen in Buchform zuerst in „Changing Belief Systems with NLP“ (Meta Publications, 1990). Es handelte sich zunächst um fünf Ebenen: Umwelt („environment and external constraints“), Verhalten („behavior“), Fähigkeiten („capability“), Glaubenssätze / Werte („belief systems“) und Identität („identity“). Später hat Robert Dilts die sechste und eventuell wichtigste Ebene hinzugefügt: Zugehörigkeit („purpose“).

Die Logischen Ebenen werden auch neurologische Ebenen genannt. Ein Missverständnis dieses wertvollen Konzeptes entsteht oft aus dem Namen „Logische Ebenen“, denn sie sind weder logisch (so wie Logiker diesen Begriff definieren) noch sind es genau abzugrenzende Ebenen.

Aus diesem Grund wird dieses Format auch Dilts-Pyramide genannt:



Die „Logischen Ebenen“ bieten ein Modell zur Strukturierung von Veränderungsprozessen. Als Coach kann ich durch geeignete Fragen und gutes Zuhören herausfinden, auf welcher

Ebene das Problem angesiedelt ist. Dementsprechend wähle ich ein passendes Veränderungsformat. Die Veränderungsarbeit setzt i.d.R. auf der nächst höheren Ebene an. Die Funktion jeder Ebene ist es, die Information auf der darunterliegenden Ebene zu organisieren. Veränderungen auf einer höheren Ebene haben Veränderungen auf darunterliegenden Ebenen zur Folge. Eine Änderung auf einer der unteren Ebene kann, muss aber nicht, die darüber liegenden Ebenen beeinflussen. Die Regeln, nach denen etwas auf einer bestimmten Ebene geändert wird, unterscheiden sich von jenen, nach denen auf einer anderen Ebene etwas geändert wird.

Die Lösung eines Problems ist selten auf der Ebene des Problems zu finden (z.B. Fähigkeit trainieren), sondern eher in den Ebenen darüber (Werte/Glauben – Identität – Vision). Schon Einstein sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Wenn man ein Problem mit dem Umfeld hat (z.B. Kollegen, Familie) ist es oft schlauer, das eigene Verhalten zu ändern, als das Umfeld zu wechseln.

Große Probleme entstehen, wenn die Ebenen verwechselt werden. Wenn z.B. ein Vater zu seiner Tochter sagt: „Du bist eine dumme Gans!“, weil die Tochter das Falsche aus dem Keller geholt hat, kann dies das Selbstvertrauen der Tochter zerstören. Hier hat der Vater die Verhaltensebene mit der Identitätsebene verwechselt. Ähnliches passiert mit Lehrern und Schülern in Lernsituationen: Es wird die Verhaltensebene mit der Fähigkeits- oder der Identitätsebene verwechselt und es kann dadurch zu Kompetenz- und Selbstwertstörungen kommen.

Die Dilts-Pyramide wird auch „Pyramide der Motivation“ genannt, da sie einen sehr schönen Einsatz als Modell zur Zielerreichung findet. Mit Hilfe von sechs Bodenankern kann man den Klienten durch die sechs Ebenen von Umwelt bis Zugehörigkeit in Hinblick auf sein Ziel führen. So wird das Ziel komplett beleuchtet. Angekommen in der höchsten Ebene dreht man um und geht Stufe für Stufe über Identität, Glaubenssätze, Fähigkeiten und Verhalten zurück zu Umwelt und sieht so, was möglich wird, wenn man das Ziel erreicht hat und wie sich die einzelnen Ebenen verändert haben. Mich erfüllt dieses Format mit viel Glück und großer Zufriedenheit.

Einen anderen Einsatz findet die Dilts-Pyramide beim Modellieren einer Person. Für Dilts gehört zum Modellieren einer Person nicht nur das Modellieren ihres Verhaltens und ihrer Fähigkeiten, sondern auch ihrer Werte, Glaubenssätze, Identität und ihres Konzepts von Zugehörigkeit, damit ein komplettes Bild der Person entsteht.

Ein Spezialfall des Einsatzes der Diltspyramide für Veränderungsarbeit ist die Veränderungsarbeit von Glaubenssätzen mit der Diltspyramide. Indem der Glaubenssatz auf allen sechs Ebenen beleuchtet wird, kommt Bewegung und damit Veränderung in den Glaubenssatz.

Auch als Modell für Kommunikation und Konfliktlösung kann man die Logischen Ebenen sehen. Konflikte finden auf der Umwelt und Verhaltensebene statt. Wenn man die dahinterliegenden Interessen und Werte beider Parteien betrachtet, findet man leichter Lösungsmöglichkeiten.

Im Folgenden beschreibe ich die sechs Ebenen im Detail und nenne ihre Übertragung auf ein Unternehmen. Ich gebe Vorschläge für mögliche Fragen, um Informationen zu jeder Ebene zu bekommen:

Umwelt / Umgebung

Jedes Ereignis findet in einer bestimmten Umwelt statt. Es ist die Umgebung, der zeitliche und räumliche Kontext, die äußeren Umstände, die äußeren Auslöser und Einschränkungen. Die Ebene der Umwelt enthält die äußeren Bedingungen, die auf eine Person einwirken, und das worauf wir reagieren. Die Phänomene der Umwelt können wir von außen sehen, hören und fühlen. Umwelt ist sinnlich beschreibbar.

Umwelt kann mit den Fragen "Wo?", "Wann?", "Mit wem?" in Erfahrung gebracht werden.

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um Reaktionen und Resultate.

Verhalten

Die Ebene des Verhaltens bezieht sich auf unsere konkreten Handlungen, mit denen ich auf die Umwelt einwirke (Aktion). Auch sie sind von außen durch andere Menschen wahrnehmbar. Unsere Worte, Stimmwahl, Gestik, Bewegungen und Atmung gehören dazu.

Informationen zu dieser Ebene erhalten wir mit den Fragen: Was genau wird getan? Was machst Du? Was könnte jemand von außen an dir beobachten?

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um Aktionen, z.B. um Maßnahmen-Pläne.

Fähigkeiten

Fähigkeiten sind kognitive und emotionale Prozesse, die eine Person durchläuft, damit ein bestimmtes Verhalten möglich wird. Es sind die „mentalen Landkarten“ einer Person, d.h. ihre Denkstrategien. Fähigkeit beinhaltet Fertigkeit, gleichbleibendes, automatisches und gewohnheitsmäßiges Verhalten und auch körperliche Fähigkeiten. Fähigkeiten sind innere Prozesse, sie sind von außen nicht wahrnehmbar und kommen erst durch das Verhalten zum Ausdruck. Sie bestimmen unser Verhalten.

Fragen zu dieser Ebene beginnen mit "Wie". Wie führt jemand eine Tätigkeit aus? Welche inneren Prozesse, Strategien und Programme laufen ab? Typische Sätze dieser Ebene erkennt man am Verb „können“ (z.B. „Ich kann gut schreiben“) oder „haben plus Nominalisierung“ (z.B. „Ich habe viel Energie“).

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um Strategien, Abläufe und Verfahren.

Werte, Glaubenssätze, Filter

Hinter den Fähigkeiten steckt die Motivation, ein Verhalten tun zu wollen bzw. die Fähigkeit dazu entwickeln und üben zu wollen. Da diese Motivation nicht nur triebgesteuert ist, sprechen wir an dieser Stelle von Werten und Glaubenssätzen.

Glaubenssätze sind die Überzeugungen und Leit-Ideen, die Menschen für wahr halten, und als Grundlage ihres Handelns und für den Einsatz ihrer Fähigkeiten anwenden. Sie sind Interpretationen und Verallgemeinerungen aus früheren Erfahrungen, individuelle Theorien, warum etwas so und nicht anders ist.

Glaubenssätze sind WahrnehmungsfILTER. Sie tilgen, verzerren und generalisieren Informationen und Sinneseindrücke. Damit bestimmen sie, was wir wahrnehmen und denken. Sie können Berechtigungen (Erlaubnis) aber auch Einschränkungen (Verbote) beinhalten. Glaubenssätze halten wir i.d.R. für so wahr, dass es schwer ist, sie aufspüren („Es weiß doch wohl jeder, dass...“).

Diese Ebene dient als Aktivierung unserer Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Dilts hat diese Erkenntnis verwendet, um bei uns Menschen den Glauben zu bestärken, dass wir Krankheiten selbst besiegen können, d.h. dass wir unsere Möglichkeit biologische Prozesse zu beeinflussen nutzen.

Auch für Lernprozesse ist die Erkenntnis dieser Ebene wichtig. Wenn ich nicht glaube, dass ich etwas sehr gut machen werde, wird meine Leistungsfähigkeit ungefähr auf dem gleichen Niveau bleiben.

Werte und Glaubenssätze werden erfragt durch: Wofür? Was ist wichtig? Was hast Du davon? Wofür tust Du das? Was würde Dir fehlen, wenn Du es nicht tätest? Warum? Welche Bedeutung hat das? Wie ist der Zusammenhang? Worauf achtest du?

In Sätzen erkennt man Glaubenssätze durch Tilgungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen. Durch Metamodellieren kann man sie hinterfragen.

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um Leitbilder und Prinzipien, nach denen das Unternehmen handelt. Es geht um die Werte, an die sich das Unternehmen hält.

Identität

Die Identität ist das grundlegende Selbstbild einer Person. Ihre tiefsten, zentralen Werte und ihre Aufgabe oder Mission im Leben. Mit unserer Identität unterscheiden wir was zu uns dazugehört und was nicht.

Identität kann als besonderer Glaubenssatz gedacht werden: ein Glaubenssatz, den Menschen auf sich selbst anwenden, das zentrale Modell über sich selbst. Die Identität bildet sich das ganze Leben lang und ist sehr widerstandsfähig.

Die Identität erfragen wir mit den Fragen: Wer bist Du? Was, glaubst Du, denken andere über Dich, wenn Du das machst? Was würdest Du von jemandem denken, der das macht? Was denkt man über jemanden, der sowas macht?

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um die Unternehmenskultur und um die Vision des Unternehmens.

Zugehörigkeit, Spiritualität, Vision, Mission

Die sechste Ebene ist die die Persönlichkeit transzendierende Ebene der „Zugehörigkeit“ und „Spiritualität“. Oft wird für sie auch der Begriff „Vision“ verwendet. Unter Vision verstehen wir, wie unser Bild der Welt aussehen soll. Sie kann gut durch ein Symbol ausgedrückt werden.

Die sechste Ebene führt und formt unser Leben und gibt unserer Existenz eine Grundlage. Es geht um Zugehörigkeit zu etwas Größerem oder Höherem. Wir fühlen uns anderen Menschen, der Natur, einer umfassenden Idee oder dem Göttlichen verbunden. Unter Zugehörigkeit verstehen wir das System, dem wir uns zugehörig fühlen, z.B. einer Partnerschaft, Familie, Unternehmen, Nation, Kontinent, Welt, Universum.

Jede Veränderung auf dieser Ebene hat tiefgreifende Auswirkungen auf alle anderen Ebenen.

Informationen zu dieser Ebene erhalten wir mit den Fragen: Wofür noch? Wem fühlst Du dich zugehörig? Welche Bedeutung hat Dein Tun für andere? Welche Auswirkungen hat Dein Leben auf die Welt? Was ist der Sinn des Lebens? Warum sind wir hier? Was bringt Dir das Ganze entgegen? Was denkt Gott über Dich?

Auf ein Unternehmen übertragen geht es um die Vision und Mission eines Unternehmens. Wie steht das Unternehmen in Verbindung mit der Gesellschaft und anderen Organisationen?

3 Anwendung und Analyse

3.1 Aufbau

Wie schon in der Einleitung geschrieben, hatte ich die Idee das Modell der „Logischen Ebenen“ auf unser Unternehmen, speziell auf unsere neu geformte BA Community anzuwenden. Meine Motivation war, die Teammitglieder unserer neu geformten BA Community näher zusammenzubringen. Ich dachte, es wäre toll, wenn wir unsere Identität als BA Community klären, ein Symbol als Markenzeichen entwickeln und unsere Mission herausarbeiten, so dass wir zufriedener werden. Es sollte aber nicht nur um die Identität der BA Community gehen, sondern auch um die Identität des Business Analysten und seiner Aufgabe in der Bank. Das Berufsbild des IT Business-Analysten war noch recht neu. Es gab keine genauen Vorgaben, wie ein Business Analyst arbeiten soll, was genau seine Aufgaben sind und was nicht mehr. Fast alle Teammitglieder der BA Community arbeiten in unterschiedlichen Projekten. Über die Fragebogenmethode wollte ich auch herausarbeiten, wie die einzelnen BAs in den Projekten ihre Rolle in der Praxis ausführen.

Ich habe meine Idee mit meinem Vorgesetzten besprochen und er hat sie unterstützt.

Als erstes habe ich im Rahmen unserer Themenvorträge der BA Community von NLP berichtet und das Format „Die Logischen Ebenen“ vorgestellt. Ich habe ihnen die Übertragung auf ein Unternehmen erklärt und meine Idee dargelegt, diese Methode zu nutzen, um den Zusammenhalt in unserer BA Community zu stärken und Anregungen für Verbesserungen zu finden. Ziel der Präsentation sollte sein, Wissen weiterzugeben und eine Gruppe von fünf Leuten zu finden, mit der ich den Fragebogen entwickeln konnte, um von den 20 Teammitgliedern Informationen zu den sechs Ebenen zu erhalten.

Es haben sich im Nachgang sehr schnell 5 Kollegen gefunden, die mit mir an der Erstellung des Fragebogens arbeiten wollten. Wir haben uns einige Mal getroffen, um sinnvolle Fragen zu den sechs Bereichen Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Werte / Glaubenssätze, Identität und Zugehörigkeit zu finden. Das Ergebnis unserer Arbeit befindet sich im Anhang unter „Logische Ebenen Fragebogen“.

Folgende Fragen haben wir erstellt:

Umwelt:

- Wo treffen wir uns?
- Mit wem treffen wir uns?
- Wann treffen wir uns?
- Ist das gut so oder wollen wir etwas anders?

Verhalten:

- Was machen wir in der BA Community?
- Was machen wir als BA in unserem Job?
- Was wollen wir machen?

- Wie arbeiten wir in der BA Community?

Fähigkeiten:

- Welche gemeinsamen Fähigkeiten haben wir?
- Wie arbeite ich als Einzelner im Unterschied zu den Anderen?
- Welche Strategien haben wir?
- Was können wir? Was kann jeder einzelne? Was können wir gemeinsam?
- Was wollen wir können?

Werte / Glaubenssätze:

- Warum treffen wir uns?
- Was ist unsere Motivation für die BA Community?
- Was bringt Dir die Teilnahme an der BA Community, z.B. Anerkennung, Wissen, Fürsorge, Integrität. Intensität, Macht, Sicherheit. Freiheit. Harmonie?
- Was sind unsere Ziele für die BA Community?
- Woran glauben wir?
- Woran wollen wir glauben?

Identität:

- Wer sind wir?
- Welche Rolle haben wir in der BA Community?
- Was wollen wir erreichen?
- Was denken andere was unsere BA Community ist?
- Was denkst Du über andere, die zur BA Community gehen?

Zugehörigkeit:

- Was verbindet uns?
- Wer wollen wir sein?
- Welches Symbol / Bild / Metapher kannst Du der BA Community zuordnen?
- Was ist der Sinn der BA Community?
- Wofür und für wen arbeiten wir?
- Welche Bedeutung hat mein Tun für andere?

Wir haben den Fragebogen an die 20 Teammitglieder verteilt und um eine Rückgabe in spätestens 2 Wochen gebeten.

Die Antworten werteten wir in der Kleingruppe aus (Kapitel 3.2) und erarbeiteten Ansätze für Veränderungen zum Guten (Kapitel 3.3). Die Ergebnisse stellten wir im Anschluss der BA Community und unserem Management vor (siehe PowerPoint im Anhang).

3.2 Ergebnisse der Fragebögen

Wir haben 16 von 20 Fragebögen zurückerhalten und sie in unserer Kleingruppe ausgewertet. Die von unserer Kleingruppe zusammengefassten Antworten sind im Anhang im Dokument „Logische Ebenen_Auswertung.xls“ zu finden.

Für meine Masterarbeit habe ich die Antworten erneut ausgewertet. Die genaue Auswertung nimmt viel Zeit in Anspruch, die wir während der Arbeitszeit nicht hatten. Im folgenden Text finden Sie die Ergebnisse meiner Auswertung.

3.2.1 Umwelt

Zum Bereich „Umwelt“ waren die Antworten recht ähnlich: Wir treffen uns mittwochs von 10h bis 11h alle zwei Wochen zur BA Community in einem Besprechungsraum in einem Gebäude unseres Unternehmens mit den Business Analysten aus unserer Einheit, die Zeit haben. Von den 16 Rückmeldungen waren 11 zufrieden und sahen keine Änderungsnotwendigkeiten auf dieser Ebene.

Von fünf Teilnehmern kamen folgende Änderungsvorschläge:

- Zeit ungünstig wegen parallelen Meetings, Tag ungünstig (wegen Reisen nach London)
- Ort ungünstig, besser abwechselnd in den zwei Gebäuden, auf die die Teammitglieder verteilt sind. Andere Tischordnung.
- Format ungünstig: besser ab und zu gemeinsames Frühstück, um Kontakt zu verbessern

3.2.2 Verhalten

Zur Ebene „Verhalten“ gab es folgende Rückmeldung. Ich habe sie unterteilt in das Verhalten der BA Community und das Verhalten als Business Analyst in unserer täglichen Arbeit. Die Rückmeldungen zu Veränderungen habe ich auch geteilt in Veränderungsideen für die BA Community und Veränderungswünsche für die Aufgaben des BAs.

Verhalten in der BA Community:

- Erfahrung und Wissen über Projekte, Fachthemen, IT-Systeme, Prozesse und technologisches Wissen **austauschen**
- Überblick über aktuelle Projekte, Vorgänge und Ansprechpartner dafür bekommen
- Als Informations- und Austauschplattform arbeiten
- Miteinander reden und austauschen
- Zuhören und Fragen stellen
- Weiterbilden, voneinander **lernen**, Vorträge anhören
- Tools und Prozesse, die die tägliche Arbeit erleichtern kennenlernen
- Andere BAs und deren Aufgaben kennenlernen
- Über Schulungsangebote informiert werden
- Projekte vorstellen, präsentieren üben
- **Netzwerken** zwischen IT Business Analysten

- **Highlight-Runden**, jeder erzählt kurz woran er seit dem letzten Treffen gearbeitet hat und was sonst erwähnenswert ist
- **BA Staffing** besprechen
- Teilnahme ist freiwillig

Verhalten als BA in der täglichen Arbeit:

- Business Analyse für IT und Fachseite
- Anforderungen aufnehmen und dokumentieren
- Anforderungen **analysieren** und hinterfragen
- Dokumente lesen
- Spezifikationen und Konzepte schreiben
- Informationen sammeln und Lösungsvorschläge erarbeiten
- Prozesse analysieren und **modellieren**
- **Strukturieren**
- Optimieren, spezifizieren, verstehen
- Probleme analysieren und Fehler beheben
- **Probleme lösen**
- Koordinieren
- Sonderaufgaben übernehmen
- Support für Produktion
- **In Projekten arbeiten**
- Projektmanagement
- Projektleiter beraten
- Vorstudien erstellen
- Tests begleiten, Testmanagement
- **Kommunizieren**, Wissens-Transfer, Austausch
- Emails lesen, schreiben und telefonieren, Meetings besuchen

Veränderungsideen für die BA Community:

- Mehr aktiven methodischen und fachlichen Austausch durch freie Diskussionen
- Arbeitsgruppen oder Workshops zu bestimmten Themen, weniger Frontal
- Weniger Folien (PowerPoint), mehr Live-Demos der Systeme oder Skizzen auf Papier
- Regelmäßige Highlights-Runden
- Synergien zwischen den einzelnen Teammitgliedern herausfinden
- BA Communities aus anderen Bereichen treffen
- Ausflüge organisieren
- Einen Mailverteiler einrichten

Veränderungswünsche für die tägliche BA-Arbeit in unserem Bereich:

- Weniger Support, mehr Strategien entwickeln
- Weniger organisatorische Themen im täglichen Tun, z.B. Budget- und Ressourcenmanagement
- Zeitgerecht fehlerfrei liefern
- Interaktiv arbeiten

- Bessere Rahmenbedingungen
- Manager sollten Entscheidungen treffen (und dabei bleiben)

3.2.3 Fähigkeiten

Die Rückmeldungen zur Ebene der Fähigkeiten habe ich in drei Bereiche aufgeteilt: Fähigkeiten als BA Community, Fähigkeiten als Business Analyst und Wünsche zur Erweiterung der Fähigkeiten als BA Community und als Business Analyst.

Fähigkeiten als BA Community:

- **Erfahrungen austauschen, vor Problemen und Fallen warnen**
- Wissen und bewährte Verfahren weitergeben
- Wissen und Erfahrung teilen
- Fachliches und methodisches **Wissen einbringen**
- Wir tauschen Wissen aus durch Fachvorträge
- Beitrag zur Community leisten
- **Wissen vermehren**, andere Bereiche kennenlernen und sich dort auskennen
- Uns treffen und etwas aus dem Meeting mitnehmen
- Strukturen unseres Unternehmens verstehen
- Wir haben eine Riesenmenge an Knowhow (z.B. über Business Prozesse, Methoden, Erfahrung) und können es gemeinsam nutzen
- Verständnis und Zusammenarbeit über System-Grenzen (Silo-Denken) verbessern
- Netzwerke knüpfen, Informationsfluss beschleunigen, voneinander lernen
- **Gemeinsame Plattform** bilden
- Gemeinsam möglichst viele Themen abdecken
- Zusammenkommen, weg von Abgrenzung und individuellen Stärken
- **Uns unterstützen** und uns gegenseitig helfen
- Uns gegenseitig mit Stärken und Schwächen akzeptieren
- **Prozesse verbessern** und Arbeit optimieren
- Arbeitsmethoden vorschlagen und weiterentwickeln
- Tools definieren, zur Verfügung stellen und weiterentwickeln

Fähigkeiten als Business Analyst:

- **Projektleiterfähigkeiten**
- Aufwände schätzen
- Organisieren und Koordinieren
- Management helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen
- Gute **Kommunikationsfähigkeiten**
- Fach- und IT-Seite zusammenbringen
- Wir können zwischen Menschen vermitteln
- Übersetzen von Fach in IT und auch deutsch/englisch
- Wir sprechen miteinander, wir arbeiten zusammen
- Wir hinterfragen Dinge kritisch, wir stellen Fragen
- Sachverhalte zielgruppengerecht darstellen
- Wir nutzen **Netzwerke** um Dinge herauszufinden

- Kenntnis informeller, daher oft schnellerer Wege
- Wir arbeiten **analytisch, strukturiert und selbständig**
- Wir können abstrahieren und logisch denken
- Anforderungen bezogen auf Schwerpunkt beurteilen
- Neue Dinge schnell verstehen & Probleme erkennen
- Lösungsvorschläge präsentieren, **Lösungen finden** und präsentieren
- Licht ins Dunkle bringen
- Komplexe Themen strukturieren
- Wir zerlegen Komplexität und setzen sie dann wieder zusammen
- Knowhow über **Bankthemen**, breites fachliches Wissen
- Gute Kenntnis der Kunden und Marktanforderungen
- Knowhow über **Software-Techniken**
- Kenntnisse in einem Spezialgebiet (z.B. Summit, Murex, ...)
- **Business-Analyse Methodenkenntnisse**
- Obwohl wir gleiche Fähigkeiten haben, nutzt sie jeder individuell und hat unterschiedliche Vorgehensweise
- Recherchieren (z.B. mit Tools der Bank, aber auch anderen)
- Fachliche Anforderungen für die IT-Umsetzung vorbereiten
- Dokumente verfassen, Prozesse beschreiben, Schnittstellen definieren
- Zusammenhänge erkennen und verstehen, **Überblick** haben
- Blick über den Tellerrand, d.h. beim Lösen der Aufgabe gutes Verständnis über die Auswirkungen und Schnittstellen
- Wir arbeiten **offen, ehrlich, ordentlich, effektiv, selbständig, neugierig**
- Wir sind offen für alles, wir können fast alles
- Akademische & soziale Intelligenz

Wünsche zur Erweiterung unserer Fähigkeiten als BA Community und als BAs:

- **Sichtbarkeit erhöhen**
- Wert der BA-Rolle nach außen transportieren
- Erreichen, dass man uns (die Rolle des BA) kennt und weiß was wir machen (Experten)
- Als kompetente Schnittstelle zwischen Fach und IT wahrgenommen werden
- Einflussnehmen auf Fachanforderungen in IT-Systemen
- Bevorzugter Berater sein
- Sich gut verkaufen können
- Verhandeln können
- **Klare Strukturen schaffen**
- Einheitliche Vorgehensweise leben
- Arbeitshilfsmittel verbessern
- Grenzen setzen
- Prozesse vereinfachen
- **Noch besser werden** und Fragestellungen schneller lösen
- Unternehmen, IT-Systeme und eigene Methodik verbessern
- Effektiv und konstruktiv unsere Aufträge erfüllen

- Kunden zufrieden stellen
- Alles ein bisschen und vieles sehr gut können

3.2.4 Werte und Glaubenssätze

Die Rückmeldungen zur vierten Ebene habe ich in drei Bereiche aufgeteilt: Werte, Glaubenssätze und Veränderungsvorschläge für die BA Community auf dieser Ebene. Die Zahlen neben den Worten geben die Häufigkeit der Nennung an.

Werte:

- **Wissen** erweitern: 16x
- Networking: 8x
- Besser werden, Lernen: 6x
- Unsere Arbeitsziele besser, schneller und leichter erreichen: 2x
- News nicht verpassen, Neugier und Interesse am Umfeld
- **Wissens-Austausch**: 16x
- Erfahrung teilen und Wissen weitergeben: 4x
- Austausch über BA Rolle in der Bank
- **Anerkennung**: 5x
- **Gemeinschaftsgefühl**: 7x
- Team Building: 8x
- Harmonie: 2x
- Heimatgefühl: 3x
- **Sicherheit**: 7x
- Beständigkeit
- Gemeinsame Probleme besprechen und lösen
- **Unterstützung**, Geben und Nehmen: 6x
- Um Community zu tragen
- **Integrität**: 3x
- Dinge voranbringen
- Spaß
- Intensität (beim Vortragen)
- Engagement in BA Community steht in Zielvereinbarung von Vorgesetztem (**Pflichtbewusstsein**): 2x

Glaubenssätze:

- **Gemeinsam** sind wir stark: 3x
- Gemeinsam geht es besser
- Mit der Kraft von vielen können wir Missstände leichter angehen
- Viele wissen mehr als ein Einzelner und wollen es teilen
- Wir können voneinander profitieren
- Die BA-Community gibt uns Heimatgefühl und Halt
- Unser **Wissen** ist wichtig für die Bank
- Wir sind Problemlöser für IT und Business
- Wir haben den Überblick

- Wir sehen am besten wo wir helfen können (unabhängig vom BA Staffing)
- BAs werden immer benötigt
- Wir bringen Stabilität für die Organisation durch Fokus auf fachliche Fragen
- Wir können was
- Wir können Fakten unparteiisch aufbereiten
- Wir können durch Expertenwissen und nicht durch Hierarchie Einfluss nehmen
- Wir sind Mädchen für alles und werden überall eingesetzt (mal hier, mal dort)
- Erfahrungsaustausch bringt etwas
- Persönlicher Austausch und Verständnis ist wichtig für die tägliche Zusammenarbeit
- Business Analyst ist eine **wichtige** Rolle in der IT und im Fachbereich
- Wir machen alles besser, schneller und billiger
- Unsere Arbeit hat einen Mehrwert
- Wir glauben an **das Gute**
- Verbesserung ist möglich
- Alles ist machbar
- Prozesse lassen sich vereinfachen
- Die BA Community macht für alle **Sinn**
- Wir bleiben im Dialog auch wenn es anstrengend ist und nicht immer etwas Neues dabei ist
- Es kann nicht alles geplant werden

Veränderungsvorschläge für die BA Community auf der Werte-Ebene:

- **Aufgabenbereich** eines BAs und **Abgrenzung** in dem sich ständig ändernden Umfeld (Geschäftsbereiche, Umstrukturierungen, Regularien, ...) anpassen und weiterentwickeln
- Aufgabenbereich des BA klar definieren und eingrenzen
- Gemeinsames Rollenverständnis entwickeln
- Kapazitäten für ungeplante Tätigkeiten einplanen
- Management soll nicht zu starr nach Staffing-Mechanismen arbeiten
- **Mehr Geld** und weniger Arbeit
- Es wäre besser **Stabilität** in der Organisation herzustellen, um den Focus nicht ständig auf Neuorientierung, sondern auf fachlichen Fragen legen zu können
- Zentrale **Strategie** unseres Bereichs klären
- **Intensiverer Austausch** für BA Community
- Dass die Community aktiv bleibt
- Das Gemeinsame stärken
- Zusammenarbeit intensivieren
- Wir können uns als BA Community noch verbessern
-

3.2.5 Identität

Die Rückmeldungen der Fragebögen zur Identität habe ich in zwei Bereiche aufgeteilt: Unsere Identität als Teil der BA Community und Vision für die BA Community.

Identität als Teil der BA Community:

- Die BA Community ist ein Forum / Team / Plattform / Pool zum Wissensaustausch: 6x
- BA Community ist eine sinnvolle Ergänzung zum täglichen Tun
- BA Community ist ein Treffen
- Wir sind aktiver Bestandteil und Teilnehmer der BA Community, wir sind die BA Community: 4x
- Wir sind Business Analysten mit unterschiedlichen fachlichen und technischen Backgrounds
- Business Analysten aus bestimmtem Bereich der Bank: 7x
- Kollegen mit ähnlichen Aufgaben, gleichem Vorgesetzten, gleichem Arbeitgeber, gleichem Rollenverständnis
- Mitarbeiter desselben Unternehmens: 3x
- Wir sind ab und zu Gestalter, ansonsten Konsument: 3x
- Zuhörer, Frager, Präsentator: 3
- Wissensverteiler: 2
- Von den Anderen kann ich viel lernen, sie sind erfahrener als ich: 2
- Wir sind interessiert an Neuem & an anderen Dingen als eigene Arbeit
- Aufgeschlossene Menschen, die sich über Projekte hinaus interessieren
- Interessierte: 3x
- Engagierte Leute, die sich einbringen wollen
- Jeder von uns zeigt Interesse an speziellem Thema
- Spezialisten, jeder für sich
- Eher an fachlicher Karriere interessiert, nicht an Macht
- Die Anderen arbeiten an interessanten Themen
- Wir sind eigene Persönlichkeiten mit ähnlichen Aufgabenstellungen
- Nette Kollegen mit gleichen Problemen
- Menschen mit ähnlichen Wünschen und Zielen
- Gleichgesinnte
- Gleichwertige Business Analysten
- Professionelle Problemlöser, Lösungsfinder
- Kompetente Ansprechpartner, kompetente Kollegen
- Alle haben enorme Kenntnisse und Erfahrungen
- Wir sind motiviert, erfahren und gut
- Mehrwert-Schaffer für Projekte
- Intelligente Menschen & soziales Wesen
- Mensch
- Mädchen für alles
- Wir sind Leute, die unsere Zeit gut einteilen können
- Einige von uns sind als Projektleiter in dieselben Fragestellungen involviert
- Sie sind sehr auf das bestehende Arbeitsumfeld fokussiert
- Schön, dass du da bist; gute Sache, dass Du hingehst
- Schön will ich, blöd was soll das, kenne die BA Community nicht
- Ich bin froh dass die anderen gehen, so dass ich sie fragen kann, was diskutiert wurde

- Wir sind Freiwillige
- Wir werden gezwungen (durch die Zielvereinbarung)

Vision für die BA Community:

- **Wissen** und Erfahrung teilen und breit **streuen**
- Voneinander lernen und profitieren: 3x
- Forum für Austausch
- Den Community-Gedanken weiter stärken
- Teamgefühl stärken
- Ohne Scheu Fragen stellen
- Uns gegenseitig **unterstützen** in Rat und Tat
- Uns gegenseitig stärken
- Dass sich jeder auch in anderen Bereichen auskennt
- Bessere & strukturierte BA-Kommunikation
- Besser & effizienter werden, bessere Lösungen entwerfen
- Mehrwert für Projekte schaffen
- **Etablierung & Wertschätzung der BA-Tätigkeit** in der IT und den Fachbereichen
- Anerkennung unserer Leistung
- Als Community bekannter und größer werden: 3x
- **Mehr Macht**, dass wir nicht von einem zum anderen geschickt werden, sondern einen **festen Platz** bekommen und unsere Situation **beeinflussen können**
- Integrität
- Verstehen, wie ein Business Analyst in unserem Kreditinstitut arbeitet

3.2.6 Zugehörigkeit

Die Rückmeldungen zur Ebene der Zugehörigkeit habe ich in vier Bereiche aufgeteilt. Zuerst nenne ich die Antworten, die die Mitarbeiter zur Entwicklung einer Mission für die BA Community genannt haben. Die Antworten für die Mission eines IT Business Analysten in unserem Unternehmen habe ich separat gelistet. Anschließend nenne ich die Antworten wodurch wir uns verbunden fühlen. Abschließend liste ich die Vorschläge für ein Symbol für unser Team von Business Analysten auf.

Mission für die BA Community:

- **Wissensaustausch:** 7x
- Wissen teilen: 4x
- Informationsaustausch-Plattform: 2x
- Horizont erweitern: 2x
- Neue Ideen bekommen
- Besser werden
- Eigene Methodik verbessern
- Voneinander lernen
- Durch Fragen die anderen zum Nachdenken & Lösungen entwickeln anregen
- Gruppe von **anerkannten** Spezialisten
- Wissensstand der BAs auf eine Ebene bringen

- Qualifizierung der Business Analysten
- **Gemeinschaft** bilden: 3x
- Team-Geist fördern: 3x
- Sich kennenlernen: 1x
- Netzwerk knüpfen: 2x
- Die Community am Leben halten
- Teil der Community sein
- Gemeinschaft, die professionell auftritt
- Gruppe von Männern und Frauen, die etwas bewirken wollen
- Gegenseitige **Unterstützung**: 4x
- Leben einfacher machen / schneller Antworten auf Fragen finden: 2x
- Zufriedene Mitarbeiter in der BA Rolle
- **Geschützter Bereich** um Vortragen/Präsentieren zu üben oder anderes Neues auszuprobieren: 3x

Mission als Business Analyst in unserem Unternehmen:

- **Unseren Bereich der Bank als Business Analyst stützen**: 3x
- Fachlich und sachlich als BA unterwegs sein
- Produktiver & sinnvoller Business Analyst
- Bessere Analyse von Ist und Soll
- Sinnvolle Arbeitsgrundlage erbringen
- Komplexe Sachverhalte erklären
- Lösungsvorschläge erarbeiten
- Informationen für Entscheidungen liefern
- Weiterentwicklung des IT Systems
- Prozesse in der Bank vereinfachen
- Wissen bringen
- Professionell
- **Kommunikation zwischen Fachseite und IT verbessern**: 2x
- Dienstleister für Fachbereich und IT
- Vermittler sein
- Verständnis schaffen
- Zufriedene Kunden
- **Projektlieferungen verbessern**: 2x
- Abhängigkeiten im Projektteam aufzeigen
- Kommunikation im Projektteam verbessern
- **Teamarbeit**
- Den Anderen helfen
- **Zufriedener Mitarbeiter in meiner Rolle als BA**
- Guter Kollege
- Kluger Mitarbeiter
- Die / der Beste sein

Zugehörigkeit:

- Verbunden durch die **gemeinsame Rolle**: 12x
- Verbunden durch selbe Arbeitsweise
- Wir sollten alle mit der gleichen Methodik arbeiten
- Wir arbeiten für **dieselbe Bank**: 11x
- Company identity
- Das Wohl der Bank
- Wir haben **denselben Vorgesetzten**: 5x
- Wir arbeiten für unsere **Kunden und Projekte**: 9x
- Wir arbeiten teilweise in denselben Projekten, gemeinsame Projektziele: 4x
- Wir sind alle Dienstleister
- Wir arbeiten für unser Team
- Wir arbeiten alle für eine IT Anwendung
- Wir arbeiten für **uns selbst**: 6x
- Wir arbeiten für den Geldbeutel: 3x
- Wir arbeiten um den Arbeitsplatz zu sichern: 2x
- Wir arbeiten für unsere Ziele: 2x
- Verbunden durch **gemeinsame Werte**
- Wir sind eher an fachlichen Themen interessiert, nicht an Karriere und Macht
- Wir sind alle interessiert an Neuem
- Wir wollen etwas Sinnvolles tun
- Wir wollen Anerkennung bekommen
- Verbunden durch **persönliche Gemeinsamkeiten** (Kinder, Sport, Teilzeitarbeit)

Symbol für die BA Community:

- Eule im Nest
- Tor zwischen fachlichen und technischen Bereichen
- Runder Tisch für Team und Gemeinschaft
- **Werkzeugkasten, den Kollegen und Kunden nutzen können**
- Mädchen für alles
- Großer Denkteich
- Magnet, der unterschiedliches Wissen, Kenntnisse zusammenzieht
- Sonne: Licht im Dunkeln, ausstrahlender Lichtblick in alle Fassetten der Bank
- Glühbirne
- Vorher „????“ -> nachher „;-)“
- Unsere Köpfe
- Ideen entstehen im Kopf

3.3 Auswertung und Ziele

Nachdem wir die Antworten der Fragebögen gesammelt, sortiert und zusammengefasst hatten, haben wir uns in der Kleingruppe überlegt, wie wir die Ergebnisse nutzen können und was wir konkret umsetzen wollen, damit es Verbesserungen gibt. Wir haben eine Präsentation erstellt, um die Ergebnisse der BA Community und dem Management vorzustellen, siehe Anhang „Logische Ebenen für BA Community – Ergebnisse“.

Wir haben nicht alle Antworten vorgetragen, sondern ein paar herausgepickt.

Auf der Ebene der **Umwelt** haben wir als Überlegung genannt, die Uhrzeit des Meetings zu ändern und den Ort im Wechsel auf beide Gebäude zu verteilen. Wir haben angeregt, die BA Community zu erweitern und Business Analysten aus benachbarten Bereichen einzuladen, um das Networking zu fördern.

Für die Ebene **Verhalten** haben wir vorgeschlagen, den methodischen Austausch durch offene Gesprächsrunden, Marktstände und Workshops zu fördern. Für die Vorträge haben wir angeregt, die IT-Systeme interaktiv vorzustellen und mehr Papier als PowerPoint zu verwenden.

Bezüglich unserer **Fähigkeiten** nannten wir, dass wir lernen wollen, unsere Sichtbarkeit zu erhöhen, um innerhalb der Bank bekannter und anerkannter zu werden. Wir möchten eine Strategie für die BA Community entwickeln und Ziele definieren.

Unsere **Werte** sind Erfahrungs- und Wissensaustausch. Uns ist Gemeinschaft, Sicherheit und Spaß wichtig. Wir haben vorgeschlagen, uns besser kennenzulernen, indem wir Teamevents zusätzlich zur BA Community organisieren, z.B. Wandern, Frühstücken oder Kegeln.

Bezüglich der **Identität** haben wir zusammenfassend genannt, dass wir gleichgesinnte Interessierte sind, die viel voneinander lernen möchten. Wir sind Kollegen mit derselben Rolle (BA) und ähnlichen Aufgaben. Wir sind aktiver Bestandteil der BA Community. Wir haben angeregt, den Community-Gedanken weiter zu stärken und unser Wissen noch breiter zu streuen. Als Symbol / Logo für die BA Community haben wir den großen Denkteich und den Werkzeugkasten vorgeschlagen.

Für die Ebene der **Zugehörigkeit** fassten wir zusammen, dass wir eine Gemeinschaft sind, in der Wissen und Erfahrung geteilt wird und in der man Neues probieren kann. Wir fühlen uns verbunden dadurch, dass wir etwas bewirken wollen und dass wir zwischen IT und Fachbereich vermitteln. In der Zukunft wollen wir uns das Leben leichter machen und schneller Antworten auf offene Fragen finden.

Als nächste Schritte legten wir folgende Aktionen fest:

- Vorträge auf maximal 30 Minuten beschränken, so dass Zeit für Austausch (Highlight-Runden) bleibt.
- Excel-Sheet auf Share Point anlegen, in das jeder einträgt in welchem Projekt er arbeitet
- BAs aus anderen Bereichen zu unserer BA Community einladen und auch deren Communities besuchen
- Termine mit Workshops und kleineren Arbeitsgruppen planen

- Teamevent organisieren, z.B. Kegeln, Frühstücken, Wandern
- In regelmäßigen Abständen die Resultate überprüfen

Wir möchten unsere Mission als BA Community festlegen, eine Vision und ein Leitbild entwickeln, damit dann Strategien definieren, Aktionen bestimmen und Resultate erhalten.

4 Schlussbetrachtung

Erste Änderungen wurden schon umgesetzt: Wir haben den Termin auf 11h bis 12h verlegt, so dass wir im Anschluss zusammen Mittagessen gehen können und uns ungezwungen austauschen und besser kennenlernen können.

Wir haben an „BA Summits“ für den deutschsprachigen Raum teilgenommen und sogar auf Europäischer Ebene. An diesen Konferenzen kamen Business Analysten aus verschiedenen Branchen zusammen und es gab Vorträge zu aktuellen Themen und die Möglichkeit zum Austausch mit den unterschiedlichsten Business Analysten.

Wir haben innerhalb unserer BA Community Workshops organisiert, z.B. einen Architektur-Workshop, bei dem wir Verbesserungsmöglichkeiten für unseren Bereich gesammelt haben. Die Ergebnisse wurden im Anschluss dem Management präsentiert.

Wir haben Teamevents durchgeführt, wie z.B. einen Kegelabend oder Teilnahme am Malteser Social Day.

Zur BA Community haben wir Sprecher aus anderen Bereichen der Bank eingeladen, so dass wir über interessante aktuelle Projekte informiert wurden.

Unser Vorgesetzter setzt sich stark dafür ein, dass jeder Business Analyst aus unserem Team die Qualifizierung zum Business Analysten bekommt. Dies ist eine Ausbildung in 4 Modulen mit anschließendem Test und einer Praxis-Prüfungswoche.

Für mich persönlich war es sehr hilfreich zu sammeln, welche Fähigkeiten ein Business Analyst hat und wie er arbeitet. Es hat den Wert des Business Analysten für Projekte und die Bank hervorgehoben. Es ist sehr schön zu sehen, dass den Meisten in unserer Gruppe die Werte Wissensaustausch und Gemeinschaft wichtig sind, und dass sie Interesse am Fortbestehen der BA Community haben.

Meiner Meinung nach könnten wir die Ergebnisse noch besser nutzen. Ich würde gerne folgende Themen genauer beleuchten:

- Mehr Stabilität, nicht so viele Änderungen, damit Focus auf fachliche Themen und nicht Neuorientierung liegen kann
- Fehlende Entscheidungen des Managements
- Bessere Rahmenbedingungen
- Klare Strukturen schaffen
- Grenzen setzen und Verhandeln können
- Aufgabenbereich des BA klar definieren und eingrenzen

- Als BA weniger Produktionssupport und organisatorische Themen (Budget, Ressourcenplanung) bearbeiten, dafür mehr Strategien für unseren Bereich entwickeln
- Sich verkaufen können und den Wert des BA als kompetente Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT sichtbar machen
- Kapazitäten für ungeplante Tätigkeiten einplanen, nicht zu starr nach Staffing Mechanismen arbeiten
- Prozesse vereinfachen
- Arbeitshilfsmittel verbessern
- Einheitliche Vorgehensweise leben
- Verstehen warum uns Wissen erweitern und Helfen so viel bedeutet und was dahinter steckt. Neugier, Anerkennung, Sicherheit, Effektivität?
- Können wir wirklich durch Expertenwissen Einfluss nehmen oder fehlt uns auch als Gruppe Macht um Einfluss zu nehmen?
- Angst und Unsicherheit in dem sich ständig ändernden Umfeld (Geschäftsbereiche, Umstrukturierungen, Regularien, ...)

Mir hat es Spaß gemacht in der Kleingruppe mit fünf Kollegen an diesem Thema zu arbeiten. Wir haben uns dadurch besser kennengelernt, diese Kollegen haben sich intensiv mit der Diltspyramide auseinander gesetzt und vor allem konnten wir zusammen unterschiedliche Aspekte für Veränderungsmöglichkeiten entwickeln.

Die Fragebogenmethode hat leider auch Nachteile. Ich kann nicht nachfragen oder metamodellieren, wenn Dinge nicht klar sind, z.B. was ist mit „besseren Rahmenbedingungen“ gemeint. Ich hätte auch gerne mehr Informationen zu den Glaubenssätzen herausgefunden oder genaue Strategien (VAKOG) elizitiert wie wir arbeiten. In einem persönlichen Interview könnte ich die Veränderungspunkte besser herausarbeiten.

Es kann auch sein, dass einige Antworten im Fragebogen positiver ausgefallen sind und die tieferliegenden Probleme nicht ans Licht gekommen sind. Da wir uns aber zu dem Zeitpunkt noch nicht so gut kannten, war die Fragebogenmethode die bevorzugte Methode.

Es war nicht einfach die Antworten von 16 Personen zusammenzufassen. Jede einzelne Antwort ist wichtig, jeder Einzelne hat eventuell ein Problem auf einer unterschiedlichen Ebene.

Uns ist aufgefallen, dass die Veränderungen und Wünsche auf der Umweltebene leicht umzusetzen sind. Veränderungen auf höheren Ebenen sind schwieriger umzusetzen. Wir könnten z.B. auf der Ebene der Werte und Glaubenssätzen arbeiten, um zu lernen uns als BAs besser zu vermarkten.

Ausblickend kann man die logischen Ebenen von Dilts und die von uns entwickelten Fragen auch auf andere Teams anwenden, indem man die Fragen für das zu untersuchende Team anpasst. Es ist eine sehr gute Möglichkeit, mehr über die Teammitglieder zu erfahren. Wir können hierdurch herausfinden, was ihnen wichtig ist und was sie motiviert. Es hilft, eine gemeinsame Vision und Mission zu entwickeln. Auch die Idee für ein Symbol, das das Team repräsentiert, finde ich sehr schön. All dies stärkt den Zusammenhalt des Teams und auch das Zugehörigkeitsgefühl. Die Änderungen auf der Umweltebene sind leicht durchzuführen und können schon zur Verbesserung der Zufriedenheit im Team beitragen.

Im Projekt arbeite ich mit einem Team, das zur Hälfte aus Internen und zur anderen Hälfte aus fünf verschiedenen europäischen Nationalitäten besteht und aus zwei Lokationen heraus arbeitet. Nur ein Drittel sind interne Mitarbeiter, zwei Drittel extern. Ich denke, hier könnte mit den Fragen zu den logischen Ebenen viel über die kulturellen Unterschiede im Team, die Differenzen zwischen internen / externen Kollegen und LDN / FFM herausgefunden werden. Gleichzeitig könnten wir feststellen, in welchen Bereichen unsere Gemeinsamkeiten liegen und wodurch wir verbunden sind. Ich würde die Fragebogenmethode für logischen Ebenen sehr gerne in meinem Projektteam durchführen, um das Teamgefühl und damit die Produktivität zu stärken.

Es gibt noch viele weitere Möglichkeiten die Diltspyramide für Team Building zu verwenden. Z.B. könnten wir bei einem Off-Site in Paaren die Diltspyramide auf Bodenankern hoch und runterlaufen mit den Themen: Wie ist es im Team, welche Probleme gibt es, wie sollte ein ideales Team sein? Anschließend würden die Ergebnisse in der gesamten Gruppe vorgetragen werden.

Wenn man nicht nur mit der Diltspyramide an Team Building arbeiten möchte, gibt es auch noch viele weitere Formate im NLP, um die Stimmung und den Zusammenhalt eines Teams zu verbessern, z.B. mit der „Feldenergie“ von Stephen Gilligan.

Für mich ist „Team Building“ ein sehr spannendes Thema, da mir Einheit und Harmonie wichtig sind, damit ich zufrieden und glücklich bin. Ich denke, ein gutes Teamklima trägt extrem viel zur Produktivität und Gesundheit der Teammitglieder bei und damit auch zum Erfolg des Unternehmens.

5 Anhang

Fragebogen, um Informationen von den Teammitgliedern zu den sechs logischen Ebenen zu bekommen:



Logische Ebenen_Fragebogen

Zusammengefasste Auswertung der Fragebögen:



Logische Ebenen_
Auswertung.xls

Präsentation der Ergebnisse für die BA Community und das Management:



Logische Ebenen
für BA Community -

6 Literaturverzeichnis und Quellen

Robert B. Dilts: „*Changing Belief Systems with NLP*“, 1990; dt.: „*Die Veränderung von Glaubenssystemen*“, Paderborn: Junfermann Verlag, 5. Auflage 2010

Robert B. Dilts, Tim Hallbom & Suzi Smith: „*Beliefs, Pathway to Health and Well-Being*“, 1990; dt.: „*Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit*“, Paderborn: Junfermann Verlag 2015

Klaus Grochowiak: „*Das NLP Master Handbuch*“, Wiesbaden: CNLPA-Verlag 2010

Susanne Lapp: „*NLP Practitioner Ausbildung 2015/2016*“, Frankfurt: Wildwechsel Institut für Persönlichkeitsentwicklung 2015

Susanne Lapp: „*NLP Master Ausbildung 2017*“, Frankfurt: Wildwechsel Institut für Persönlichkeitsentwicklung 2017

Joseph O'Connor: : „*The NLP Workbook*“, 2001; dt.: „*NLP das Workbook*“, dt.: „*NLP das Workbook*“, Kirchzarten: VAK Verlags GmbH, 4. Auflage 2011

Joseph O'Connor, John Seymour: „*Introducing Neuro-Linguistic Programming. Psychological skills for understanding and influencing people*“, 1990; dt.: „*Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*“, Kirchzarten: VAK Verlags GmbH, 21. Auflage 2013

http://www.life-achievement-award.de/2015_robert_b_dilts.html

https://de.wikipedia.org/wiki/Robert_Dilts

<https://www.landsiedel-seminare.de>

<https://www.inntal-institut.de/wissenswertes/adm/2011-05-logischen-ebenen-nach-robert-dilts>