

STEFANIE EILHARDT

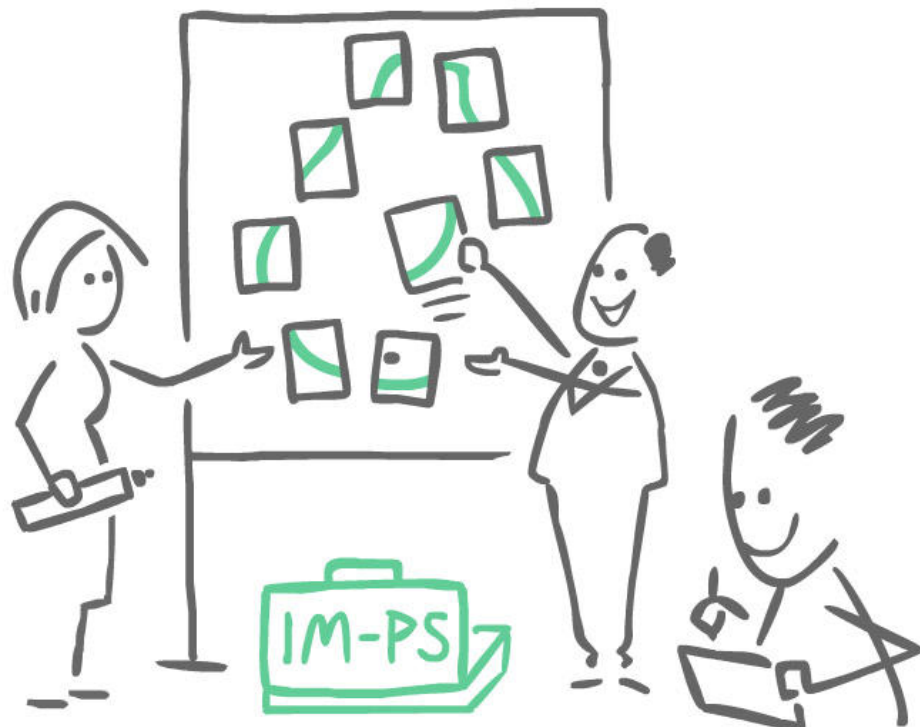
Best Practice Workshop: Wie viel Best Practice steckt noch im Best Practice?

*Best Practice Workshop
BPUG Deutschland e.V. & ITSMF Rhein/Main e.V.*

Eschborn, Dienstag, 15. März 2016

Stefanie Eilhardt, IM-PS Information Management & Project Services

20.03.2016



Copyright IM-PS, 2015

Inhalt

1. Der Workshop	3
1.1. Inhalte	3
1.2. BPUG Deutschland e.V.	3
1.3. itSMF – IT Service Management Forum Deutschland e.V.	4
1.4. Workshopleitung	4
2. Workshop-Ergebnisse	5
2.1. Who's Who in der Best Practice-Welt?	5
2.2. Was ist Best Practice – Definition & Statements	7
2.2.1. Meinungen der Gruppe	8
2.2.2. BPUG Deutschland e.V.	8
2.2.3. itSMF Deutschland e.V.	8
2.2.4. AXELOS	8
2.2.5. OGC	8
2.2.6. APMG Deutschland	9
2.2.7. APMG International	9
2.2.8. British Best Practice User Group (BPUG)	9
2.2.9. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON	9
2.2.10. BPIR – Business Performance Improvement Resource	9
2.3. Wie?	11
2.3.1. Sammlung und Austausch von Erfahrung	12
2.3.2. Werkzeugkasten	13
2.3.3. Begrifflichkeit	13
2.4. Wer?	13
3. Arbeitsaufträge an die Nutzervertreter	14
4. Other useful links zum Austausch von Best Practice	15
4.1. APMG – Best Practice Showcase 2010	15
4.2. BPUG Germany – BPUG Kongress 2015	15
4.3. PM4Success – Community by APGM	15
5. Quellverweise – Autorentams & Gremien	16

1. Der Workshop

1.1. Inhalte

Der BPUG veranstaltete gemeinsam mit dem Regionalen Forum Rhein/Main des itSMF Deutschland e.V. den: Best Practice Workshop Frankfurt/Eschborn

Thema

„Wie viel Best Practice steckt noch im Best Practice - und wie geht's weiter?“

Die BPUG versteht sich unter anderem als Organ zur Koordination und Weiterentwicklung von PRINCE2 und weiterer Best Practice Methoden. Der itSMF übernimmt diese Rolle für ITIL. Ein Vorteil der Methoden steckt bereits im Namen: die Best Practice. An der Weiterentwicklung haben die Nutzer durch ihr Feedback maßgeblichen Anteil. Soweit die Theorie.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen der vergangenen Jahre, dem Wechsel der Betreuung der Methoden an Axelos und der Platzierung einer Vielzahl neuer Best Practice-Methoden aus dem gleichen Hause, stellen wir uns die Fragen: „Wie viel Best Practice steckt eigentlich noch in PRINCE2 und ITIL?“ Welche Erwartungen an die zukünftigen Einflussmöglichkeiten bezüglich der Mitgestaltung der Methoden haben die User in Deutschland? Welchen Beitrag können der BPUG und der itSMF leisten?

Gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmern werden mögliche Maßnahmen und Vorschläge an BPUG & itSMF abgeleitet.

1.2. BPUG Deutschland e.V.



Die Best Practice User Group Deutschland versteht sich als Organ zur Koordination und Weiterentwicklung von PRINCE2 und weiterer Best Practice Methoden. PRINCE2 wird als Best Practice für das Projektmanagement angepriesen, an deren Weiterentwicklung die Nutzer maßgeblichen Anteil haben sollen.

Projektmanagement-Methoden und findet weltweit Anerkennung. Der Verein vertritt die Interessen der deutschen PRINCE2-User, bietet eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und **fördert die Weiterentwicklung der Best Practice-Methoden** (PRINCE2, MSP, M_o_R, P3M3, P3O, MoP und MoV) im deutschsprachigen Raum.

1

¹ <http://www.bpug-deutschland.de/> Abruf 13.03.2016

1.3. *itsMF – IT Service Management Forum Deutschland e.V.*



Hier trifft sich die ITSM Community. Wir bieten eine Plattform zum Wissens- und Erfahrungsaustausch im IT Service Management. Das itsMF fördert durch Veranstaltungen, Zeitschriftenartikel und Fachforen den Austausch zwischen den Nutzern und die aktive Weiterentwicklung des IT Service Managements.

Sie wollen sich aktiv an der **Weiterentwicklung von IT Service Management** beteiligen?

- Halten Sie Vorträge auf **Veranstaltungen des itsMF**.
- Schreiben Sie Beiträge für die **Mitgliederzeitschrift**.
- Nehmen Sie an **Fachforen** und **Regionalen Foren** teil.

2

1.4. *Workshopleitung*



Stefanie Eilhardt ist Diplom-Informationswirtin. Sie unterstützt bei projektspezifischen Aufgaben rund um das Management von Informationen und zugehöriger Services. Die Basis Ihrer Arbeit sind Ausbildungen und Zertifizierungen im Bereich aktueller Standards und Methoden. Sie ist ITIL Expert und ISO 20000 Consultant. Als PRINCE2 Practitioner beobachtet Sie seit Jahren die Entwicklung dieser Methode. Stefanie Eilhardt war Vorstandsmitglied des PRINCE2 Deutschland e.V. (heute BPUG), organisierte mehrfach den PRINCE2-Tag Deutschland und engagiert sich in der Jury für die Vergabe des PRINCE2 Awards. www.im-ps.de

² <https://www.itsmf.de/mitglieder/mitgliedschaft/motivation.html> Abruf 13.03.2016.

2. Workshop-Ergebnisse



2.1. Who's Who in der Best Practice-Welt?

Als Grundlage für weitere Gespräche und Diskussionen zum Workshop-Thema haben die Teilnehmer noch einmal die Aufbauorganisation der AXELOS, einem in Bereich ITIL und PRINCE2 bekannten Best Practice-Anbieters/Eigners, erarbeitet.

Hinterfragt wurde an dieser Stelle die Möglichkeit der Nutzer, z.B. über Nutzervereinigungen wie ITSMF und BPUG, auf die Entwicklung von Methoden einwirken zu können. Dem derzeit bekannten Ablaufplan nach, handelt es sich um eine rein TOP-Down-ausgerichtete Ablauforganisation. Die Best Practices werden durch den Eigner vorgegeben. Die Herkunft und Verfahren zur Entwicklung der einzelnen Best Practice-Methoden ist für den Nutzer nicht immer nachvollziehbar.



2.2. Was ist Best Practice – Definition & Statements

Was ist Best Practice (Definition)? Was verbinden die Teilnehmer mit diesem Begriff?

Merkmale von Best Practice aus Anwendersicht	Beschreibung
Weiterentwicklung durch Erfahrung	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf Basis von Erfahrungen
<i>Sammlung und Austausch von Erfahrung</i>	Erfahrungen werden im Vergleich mit anderen Erfahrungen (z.B. durch anderen Nutzer) bewusst reflektiert und hinterfragt. Der Gedanke des Austausch und des Teilens von Erfahrungen.
Individuelle (mehrere) Unternehmenserfahrungen von Spezifika befreit /Verallgemeinert	Praxisbewährt und in allgemeine branchenunabhängige Regeln und Vorgehensweisen überführt.
Bewährte Methoden und Erfahrungsweisen	Praxisbewährt.
Erfahrung, mehrfach, längerer Zeitraum	Mehrfach Praxisbewährt. Einmaliger Erfolg ist kein Indikator für ein bewährtes Vorgehen.
Verbesserung / Entwicklung, Erfahrung, Prozesse	Erkenntnisse aus Verbesserungsaktivitäten überführt in Prozesse.
Organische Entwicklung	In Harmonie zur herrschenden Projekt- und Organisationsumwelt gewachsene Verfahren.
Feedback aus Praxis, (Weiterentwicklung)	Praxisbewährt
Ausprägungstiefe	Auf Nutzer- oder Projektbedürfnisse anpassbar
Leitfaden	Best Practice ist eine Art Vorlage für ein einheitliches Vorgehensmodell.
<i>Werkzeugkasten</i>	Set an alltagstauglichen Hilfsmitteln zu Umsetzung und Betrieb von Vorhaben; Liefert klare Verfahrensanweisungen; Dokumentiertes Produkt/Verfahren
Best practise -> idealisierte Zielvorstellung	Best Practice-Verfahrensanweisungen schildern immer die 100%ige idealisierte Zielvorstellung. In der Praxis werden 100% nicht erreicht, man versucht aber über kontinuierliche Verbesserungsprozesse dem Ziel näher zu kommen.
Anpassbar, fit to use	Auf Nutzer- oder Projektbedürfnisse anpassbar. Bequem anwendbar.
Nutzen – Firma, Anwender, Organisation	Praxisbewährter Nutzen für Firma, Anwender, Organisation
„Standard“	Best Practice ist eine Art Vorlage für ein einheitliches Vorgehensmodell.
Wiederholbarkeit	Reproduzierbar, die Möglichkeit, etwas wiederholt mit gleicher Qualität ausführen zu können.
<i>Begrifflichkeit</i>	Best Practice ist nur ein Begriff/Synonym für die oben angeführten Eigenschaften. Kein eindeutiger Begriff, da vielfach unterschiedlich verwendet.

2.2.1. Meinungen der Gruppe

Die Teilnehmer des Workshops hatten vielfältige und unterschiedliche Vorstellungen vom Begriff der „Best Practice“. Ein klar einheitliches Verständnis lag nicht vor. Allerdings wurde mit dem Begriff der „Best Practice“ vielfach das Thema Erfahrungen in Verbindung gebracht.

Die Teilnehmer haben gemeinsam andere/offizielle Definitionen von „Best Practice“ betrachtet (z.B. Gablers Wirtschaftslexikon & ITIL Literatur) und mit eigenen Diskussionsergebnissen abgeglichen.

Recherchen im Vorfeld hatten ergeben, dass auch die unmittelbaren Partner der BPUG und des ITSMF auf Ihren Internetseiten keine Begriffserklärung bereitstellten, die den Nutzern eine eindeutige Vorstellung vom Scope und Konzept der Best Practice –Arbeit, insbesondere der Einbeziehung der Nutzer, bereitstellten. → Siehe nächste Kapitel.

2.2.2. BPUG Deutschland e.V.

Keine Definition³

<http://www.bpug-deutschland.de/>

2.2.3. itSMF Deutschland e.V.

Keine Definition⁴

<https://www.itSMF.de/>

2.2.4. AXELOS

Keine Definition⁵

<https://www.axelos.com/>

2.2.5. OGC

Keine Definition auf Website⁶

<https://www.gov.uk/>

Glossar ITIL Literatur: „Best Practice: Aktivitäten oder Prozesse, deren Einsatz in mehreren Organisationen nachweislich zum gewünschten Erfolg geführt hat.“⁷

Indirekte Statements:

„Erfolgreiche Innovationen entwickeln sich allmählich zu Best Practices. Best Practices werden schnell zu Good Practices, die wiederum als Gewohnheiten, allgemein akzeptierte Grundsätze, angeeignetes Wissen oder regulative Anforderungen übernommen werden.“⁸

³ Stand der Recherche Oktober 2015

⁴ Stand der Recherche März 2016

⁵ Stand der Recherche Oktober 2015

⁶ Stand der Recherche Oktober 2015

⁷ OGC: ITIL Service Strategy - German Translation: Office of Government Commerce, 2007. - Verlag: The Stationery Office Ltd. - ISBN 978-0-11-331138-5, S. 267, Glossar..

⁸ OGC: ITIL Service Strategy - German Translation: Office of Government Commerce, 2007. - Verlag: The Stationery Office Ltd. - ISBN 978-0-11-331138-5, S. xi Einleitung.

2.2.6. APMG Deutschland

Keine Definition⁹

<http://www.apmg-international.com/offices/de/deutschland-buro.aspx>

2.2.7. APMG International

Keine Definition

<http://www.apmg-international.com/en/home.aspx>

2.2.8. British Best Practice User Group (BPUG)

“BPUG® has been set up to help users adopt, use, share and shape the application of the products, PRINCE2®, MSP®, M_o_R® and P3O® which are now maintained by AXELOS (the joint venture company created by the Cabinet Office to run the Best Management Practice portfolio) . We achieve this through a programme of newsletters, regional workshops on a wide variety of topics, an annual members' conference, provision of downloadable resources and by involving users in the process of feedback in the enhancement of and development of project and programme management methodologies. BPUG (UK) is a chapter of BPUG (International) which brings together project management specialists worldwide.”¹⁰

<http://www.bpug.co.uk/>

2.2.9. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON

Best-Practice¹¹

“[...] die Orientierung am „Klassenbesten“. Hierbei wird bewusst nach Unternehmen außerhalb der eigenen Branche gesucht, die bestimmte Prozesse oder Funktionen hervorragend beherrschen. Dem liegt die Erfahrung zugrunde, dass an sich ähnliche Prozesse in verschiedenen Branchen unterschiedlich effizient sind, da die wettbewerbsrelevanten Faktoren variieren.”

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/best-practice.html>, 25.10.2015, 13:08

2.2.10. BPIR – Business Performance Improvement Resource

Best practices are “those practices that have been shown to produce superior results; selected by a systematic process; and judged as exemplary, good, or successfully demonstrated”, these practices are then adapted to fit a particular organisation. Benchmarking is a systematic process used for identifying and implementing best or better practices.¹²

⁹ Stand der Recherche Oktober 2015

¹⁰ Stand der Recherche Oktober 2015

¹¹ Stand der Recherche Oktober 2015

¹² Stand der Recherche Oktober 2015

Best practice and world-class performance

The use of best practices, when incorporated within all areas of an organisation, including its stakeholder relationships, can lead to an organisation attaining world class performance. Often, an organisation may use one or more best practices and become renowned for their performance in these areas, but unless best practices are adopted consistently across all the functions of an organisation, as encouraged by business excellence models, it is likely that world class levels of performance will remain out of reach.

'World class' can be defined as recognition of organisational performance levels that have been 'rubber stamped' by an impartial assessor or identified through benchmarking. Today in the west, this term is applied to any organisation that succeeds in winning a national quality award or national business excellence award. To give some idea of the difficulty in achieving these sort of performance levels it is worth mentioning that in New Zealand, (home of the developers of BPIR.com) only four organisations have been recognised as world class in this way in the 15 years that the NZ Baldrige based national award has been in operation, and in the US out of the hundreds of applicants for the Malcolm Baldrige Quality Award up to the year 2008, only 75 have seen ultimate success.

The BPIR team's experience is that whilst there may be at a certain point of time, a world's best practice for a particular process or area, most organisations are just searching for better practices that they can quickly identify and implement. This viewpoint is supported by Robert Camp who states, "the point of best practices is to discover and close performance gaps, so defining "best" might be as simple and subjective as what an executive instinctively feels is best, knowing the business and its competition. Adopting this process does not necessarily mean aiming for world-class".

<http://www.bpir.com/benchmarking-what-is-best-practice-bpir.com.html>

2.3. Wie?

Wie erkenne ich Best Practice? Welche Mittel helfen uns dabei?
Mögliche Maßnahmen und Arbeitsaufträge an die BPUG.



Aus der Vielzahl an genannten Merkmalen zum Thema "Best Practice" hat sich die Gruppe drei Merkmale herausgesucht und näher betrachtet. Diese Maßnahmen sind nicht auf das AXELOS-Best Practice-Framework begrenzt.

- **Sammlung und Austausch von Erfahrung:** Erfahrungen werden im Vergleich mit anderen Erfahrungen (z.B. durch andere Nutzer) bewusst reflektiert und hinterfragt. Der Gedanke des Austausch und des Teilens von Erfahrungen mit .
- **Werkzeugkasten:** Set an alltagstauglichen Hilfsmitteln zu Umsetzung und Betrieb von Vorhaben; Liefert klare Verfahrensanweisungen; Dokumentiertes Produkt/Verfahren
- **Begrifflichkeit:** Best practice ist nur ein Begriff/Synonym für die oben angeführten Eigenschaften. Kein eindeutiger Begriff, da vielfach unterschiedlich verwendet.

2.3.1. Sammlung und Austausch von Erfahrung

Die Teilnehmer verstehen unter „Sammlung und Austausch von Erfahrung“ einen zentralen Bestandteil eines Best Practice-Ansatzes. Hier ist gemeint, dass Erfahrungen im Vergleich mit anderen Erfahrungen (z.B. durch anderen Nutzer) bewusst reflektiert und hinterfragt werden. Der Punkt „Erfahrung“ wurde von den Teilnehmern wiederholt und in unterschiedlicher Konstellation in die Diskussion eingebracht.

Beispiele

- Weiterentwicklung durch Erfahrung
- Sammlung und Austausch von Erfahrung
- Individuelle (mehrere) Unternehmenserfahrungen von Spezifika befreit /Verallgemeinert
- Bewährte Methoden und Erfahrungsweisen
- Erfahrung, mehrfach, längerer Zeitraum
- Verbesserung / Entwicklung, Erfahrung, Prozesse

Bei der Frage nach den Mitteln, die beim Erkennen dieses Merkmals im Alltag helfen, machten die Teilnehmer folgende Vorschläge:

- Feedback Kanal: Derzeit ist der Kanal auf dem Nutzer Feedback und Anregungen an den Eigner der Methoden geben können größtenteils nicht bekannt und sollte daher klar beschrieben und institutionalisiert werden
- Parameter / Benchmarking: Es sollten Anforderungen definiert und bekannt gemacht werden, die eine Messbarkeit (Benchmarking) von unterschiedlichen Vorgehensweisen zulassen
- Praxisberichte & Tagungspublikationen: Als streubarer und dokumentierter Themen- und Lösungsspeicher zu aktuell diskutierten Best Practice-Themen.
- Präsenzveranstaltungen: Austausch Mensch zu Mensch wird immer noch als effiziente Plattform für den Erfahrungsaustausch gesehen.
- Elektronisches Forum: Bereitstellung von Social Media-Plattformen zur interaktiven Diskussionen von Themen. Verwendung von Social Media zur schnelleren und zeitnahen Erkennen von Vorschlägen für Best Practice, da derzeit die Korrekturzyklen (z.B. zwischen Veröffentlichung von neuen Versionen von Manuals) sehr lang sind und aktuelle Themenstellungen daher kaum abbilden können.
- Qualität, Filterung: Nicht jedes Feedback und jede Erfahrung ist best practice-tauglich. Es muss eine Instanz geben, die hier eine Vorfilterung übernimmt zu Gunsten einer (noch zu definierenden) Qualität von Eingaben/Anregungen.
- Community (freiwilliger Erfahrungsaustausch): unterstützen und betreiben
- Sich wiederholende, wieder erkennbare, Begriffe & Tätigkeiten , Umsetzungen: Themen, Begriffe und Verfahren, die sich immer wieder bewähren, sollten aufgegriffen und auf Ihre Best Practice-Tauglichkeit hin überprüft werden
- Lessons Learned , Retrospektive
- Erfolg bei regelmäßiger Anwendung: Erfolgreich ist etwas, dass sich wiederholt bewährt hat
- Sammlung und Austausch → Workshops, Netzwerk → „Peers“: ermöglichen oder unterstützen
- Consulting, Erfahrungen von Kunde A zu Kunde B bringen „Bienen“ [-Prinzip]: Insbesondere Berater mit wechselnden Kunden, können die Wirkung von gleichen Verfahren bei unterschiedlichen Kunden sehen und könnten daher einen besonders wertvollen Beitrag bei der Feststellung von „Bewährtem“ leisten. Austausch anregen. Zudem können Berater Ihre Erfahrung von Kunde zu Kunde verbreiten/einbringen/weitergeben.
- Kreativer Austausch, z.B. Round Table: ermöglichen & fördern

2.3.2. Werkzeugkasten

Die Teilnehmer verstehen unter „Werkzeugkasten“, ein Set an alltagstauglichen Hilfsmitteln zur Umsetzung und Betrieb von Vorhaben. Ein Werkzeugkasten kann auch klare Verfahrensanweisungen liefern und ist der Rahmen für ein dokumentiertes Produkt/Verfahren.

Die Inhalte des Werkzeugkastens leiten sich aus den Ergebnissen durch die im Kapitel „Sammlung und Austausch von Erfahrung“ gewonnenen Erkenntnisse ab.

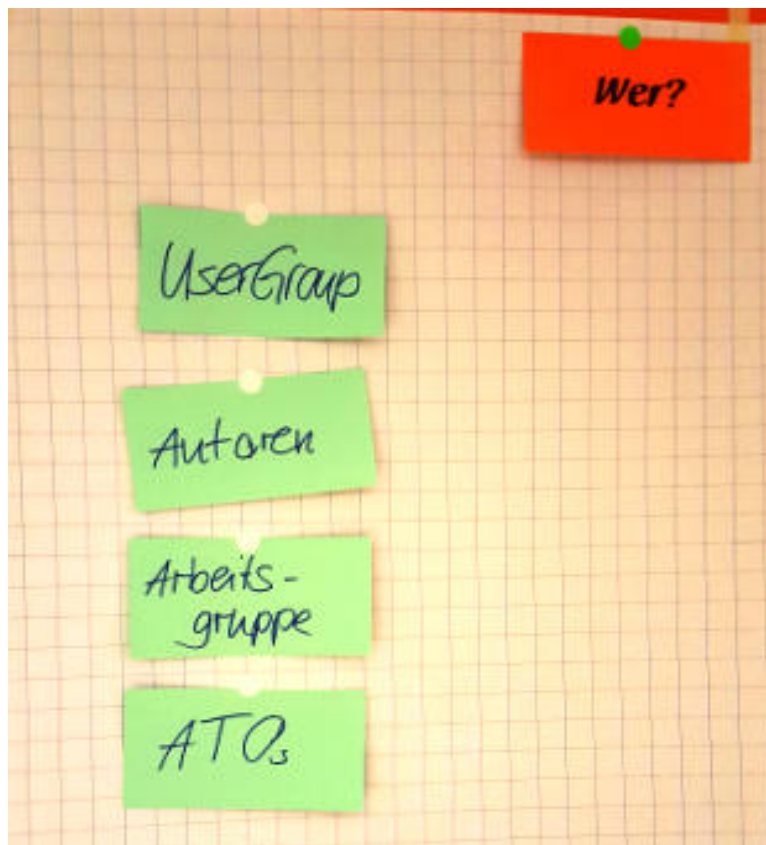
2.3.3. Begrifflichkeit

Das Erkennen von Best Practice unterstützen indem einheitliche Begrifflichkeiten geschaffen werden. Aus Sicht der Teilnehmer ist z.B. „Best practice“ ein Begriff/Synonym für die oben angeführten Eigenschaften. Allerdings fehlt es aber auch an Eindeutigkeit, da vielfach unterschiedlich verwendet.

2.4. Wer?

Welche Organe sind hier beteiligt?

Insbesondere, wie kann sich der einzelne Nutzer in die Methode(n) einbringen?



Die Teilnehmer des Workshops sehen folgende Gremien in der Verantwortung:

- Erfahrungsaustausch zur Identifikation von Best Practice-„Kandidaten“ → User Groups (International & Methodenübergreifend)
- Definition von Begrifflichkeiten, Ausarbeiten von Benchmarking-Parametern, → [User Groups] Arbeitsgruppen

- Praxisberichte & Tagungspublikationen → Autoren
- Einbindung von Nutzern mit intensiver Methodenkompetenz in die Arbeit der Nutzergruppe (Berater, Seminarteilnehmer, Trainer) → ATOs, ACOs
- [nicht auf den Folien] Institutionalisiertes Bewertungsprozess mit transparenten Auswahlkriterien → AXELOS, weitere Methodeneigner

3. Arbeitsaufträge an die Nutzervertreter

1. Feedback Kanal: Derzeit ist der Kanal auf dem Nutzer Feedback und Anregungen an den Eigner der Methoden geben können größtenteils nicht bekannt und sollte daher klar beschrieben und institutionalisiert werden
2. Erfahrungsaustausch ermöglichen und unterstützen
3. Zur Orientierung für die User, Bereitstellung einer groben Definition, was „Best Practice“ aus Sicht der User Gruppen ist.

4. Other useful links zum Austausch von Best Practice

4.1. APMG – Best Practice Showcase 2010

The UK's best knowledge sharing event

<http://www.apmg-international.com/en/news-events/24May2010BestPracticeShowcase.aspx>

4.2. BPUG Germany – BPUG Kongress 2015

Vorträge, Round Tables und die diesjährigen Finalisten des Best Practice PRINCE2 Awards.

<http://www.bpug-deutschland.de/bpug-kongress-2015>

4.3. PM4Success – Community by APGM

Interaktive Plattform der APM Group für zertifizierte PRINCE2® User

„*pm4success* gives you access to a wealth of resources including: video from **The PM Channel**, general management information from **Alchemy for Managers**, and answers to those tricky questions through '**Ask the Expert**'.

You will also have access to numerous articles and papers on aspects of best practice in project, programme, risk and portfolio management.

The web site is an exclusive resource for anyone who has taken an exam in PRINCE2®, MSP®, M_o_R®, P3O®, MoP®, MoV®, Change Management, DSDM Atern or the PPM Diploma, or who is a member of the Best Practice User Group™. „

<http://www.pm4success.com/indexb.aspx?id=1> 08.11.2015

5. Quellverweise – Autorentams & Gremien

Die Hinweise zu den in der Vergangenheit an der Best Practice Methode PRINCE2 beteiligten Autorentams und Gremien wurden folgender Literatur entnommen:

OGC: Managing Successful Projects with PRINCE2®
Managing Successful Projects with PRINCE2®: 2009 Edition by Office of Government Commerce (OGC) (2009) Paperback
Verlag: Stationery Office Books (1000)
ASIN: B00HUCG2MQ

Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2®
Verlag: The Stationery Office Ltd (4. Dezember 2009)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 0113312148
ISBN-13: 978-0113312146

OGC: ITIL Service Strategy - German Translation: Office of Government Commerce, 2007. - Verlag: The Stationery Office Ltd. - ISBN 978-0-11-331138-5

***Viel Erfolg beim Managen
erfolgreicher Projekte mit
ITIL® & PRINCE2®!***

