



Management von der Firma Werum. Die IT-Mitarbeiter sind mit verschiedenen Themen konfrontiert: Auf der Agenda stehen unter anderem eine Vielzahl von IT-Infrastruktur- sowie SAP-Projekten. Die gesamte IT-Infrastruktur ist qualifiziert und die darauf laufenden Applikationen überwiegend validiert. So stellt das Unternehmen sicher, dass die Computer-Systeme sowie die IT unterstützten Geschäftsprozesse den Anforderungen der verschiedenen Regularien für die Pharmaindustrie genügen. Darüber hinaus unterstützt das Team „IT Service & Support“ die Anwender im Tagesgeschäft.

## Mit ITIL® Service-Kultur etablieren

Aufgrund des kontinuierlichen Wachstums muss die IT von West Pharma immer mehr Anwender und Prozesse betreuen. Dadurch sind zahlreiche Insellösungen entstanden. Doch soll die IT auch künftig schnell auf Veränderungen reagieren und zudem weitere Insellösungen vermeiden. Deshalb wollen die IT-Verantwortlichen bei West Pharma die IT-Prozesse weiter standardisieren. Außerdem benötigen sie ein zeitgemäßes Anforderungs-Management, so dass sie die bereitgestellten IT-Services konsequent an den Kundenbedürfnissen ausrichten können. Eine standardisierte und professionalisierte IT-Infrastruktur sichert einen modernen IT-Betrieb sowie hochverfügbare IT-Services auch auf lange Sicht. Um diese Anforderungen zu erfüllen und eine Service-Kultur zu etablieren, hat West Pharma ein ITIL®-Projekt aufgesetzt.

Erste Berührungspunkte mit dem De-facto-Standard ITIL® waren bereits vorhanden: Gemeinsam mit der TH Aachen betreute West Pharma eine Diplomarbeit zum Thema „Anforderungen an die Organisationsstruktur für den Support unternehmensweiter Informationssysteme in international tätigen Unternehmen auf der Basis von ITIL®“. „Wir schätzen kulturelle Unterschiede und beschäftigen uns täglich damit, da West Pharma Standorte in vielen Ländern der Welt hat“, erzählt Dr. Stephan Lünskens, Manager IT Services & Support, über den Projektbeginn. „Ausgelöst durch die Diplomarbeit haben wir uns die unterschiedlichen Kulturen, Arten zu arbeiten und verschiedenen Standpunkte vor Augen geführt.“

## Entscheidung für ITIL® V3 und Reifegradanalyse

Am Anfang des Projekts stand die Teilnahme von IT-Mitarbeitern an ITIL® V3 Foundation Trainings. Anschließend hat das Projektteam die vorrangig zu betrachtenden Fokusprozesse identifiziert: Service Level Management, Service Catalogue Management, Service Asset und Configuration Management, Knowledge Management sowie die Betriebsprozesse Incident, Access und Problem Management und Request Fulfilment. „Wir haben uns hierbei ganz bewusst an der neuen ITIL® V3 orientiert. Da wir Change Management bereits an anderer Stelle implementiert haben, gehört es zunächst einmal nicht zu den Fokusprozessen des ITIL®-Projektes“, so Stephan Lünskens. Anschließend hat West Pharma gemeinsam mit MATERNA Workshops veranstaltet und Best Practices für die verschiedenen Fokusprozesse betrachtet. Kern des gesamten Prozesses

war eine Reifegradanalyse, die auf der Beratungsmethodik Service Excellence basiert. Die Reifegradanalyse bietet Aufschluss darüber, inwiefern die bislang etablierten Aktivitäten der West Pharma mit den Best Practices korrespondieren. Die Analyse ergab zwar eine grundsätzliche Übereinstimmung, umgesetzt wurden die Aktivitäten aber im Wesentlichen ad hoc. Bereits sehr gut definiert war das Access Management – laut ITIL® der Prozess, der Anwendern anforderungsgerechten Zugriff auf IT-Services, Daten und andere Assets ermöglicht. Eine signifikante Herausforderung war es beispielsweise, die Vielzahl von Configuration Management Databases (CMDB) zu konsolidieren. Informationen zu ausgewählten Infrastrukturkomponenten hat West Pharma darin bisher teils zentral und teils dezentral gepflegt. Sie waren aber nicht miteinander verbunden und abgestimmt. Hier hat West Pharma zunächst ein einheitliches, übergreifendes Datenmodell entwickelt, das alle relevanten Configuration Items (CI) eindeutig kategorisiert. In einem nächsten Schritt wurden alle bislang verwendeten Attribute der verschiedenen CI-Kategorien gesichtet, auf Relevanz geprüft und gegebenenfalls konsolidiert.

## Professionell kommunizieren mit allen Beteiligten

Entscheidend für den Erfolg eines solchen Projektes sind die interne Kommunikationsstrategie und ein angemessenes Stakeholder Management. Das heißt, West Pharma hat alle Personen, die ein signifikantes Interesse an der weiteren Professionalisierung des IT-Managements haben, von Anfang an integriert und in die Kommunikation einbezogen. Auch bei den Stakeholder-Management-Aktivitäten hat das Beraterteam von MATERNA die Methodik Service Excellence angewendet und sämtliche Organisationsebenen berücksichtigt.

„Das war ein kritischer Erfolgsfaktor“, bringt es Stephan Lünskens auf den Punkt. „Wichtig ist es zudem, geeignete Multiplikatoren zu finden, die das Projekt gerne mittragen. Zu den Stakeholdern gehören alle Projektmitarbeiter und alle Abteilungsleiter. Wir haben dann eine Strategie entwickelt, wie wir mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen umgehen“, so Lünskens weiter.

Hierzu sowie zu verschiedenen Prozessthemen hat das Projektteam eine Leitpräsentation erstellt und das geplante ITIL®-Projekt anschließend in den verschiedenen Organisationseinheiten vorgestellt. Im Fokus standen Informationen zum Selbstverständnis und Zweck der IT bei West Pharma sowie zur Leistungsfähigkeit der IT-Organisation und der Einheit „IT Service & Support“. Darüber hinaus vergleicht die Präsentation die Vorteile des strukturierten mit unstrukturiertem Vorgehen. Die Leitlinien des ITIL®-Projektes werden vorgestellt und die nächsten Schritte erläutert, um den Dialog konstant zu halten. Eines ist heute schon klar: Die Verantwortlichen müssen auch künftig kontinuierlich informieren und kommunizieren. Auch nach dem offiziellen Abschluss des ITIL®-Projekts bleibt das Stakeholder Management gemeinsam mit der Kommunikationsplanung ein fester Bestandteil der IT-Aufgaben.

## Tue Gutes und rede darüber

Als Basis für die Kommunikationsplanung gab es regelmäßig Meetings innerhalb des Teams, auf Werksebene mit den Abteilungsleitern, auf europäischer Ebene und zwischen den verschiedenen IT-Teams, ergänzt durch individuelle Termine. Auf diese Weise ist die IT mit allen technischen Spezialisten und mit den Fachabteilungen ins Gespräch gekommen und die Kommunikation untereinander ließ sich verbessern und etablieren. Das vierköpfige ITIL®-Kernteam hat sich zudem wöchentlich getroffen, den Projektstatus besprochen und die Richtung festgelegt.

Die Experten von MATERNA waren fest integriert in regelmäßige Vor-Ort-Termine sowie wöchentliche Telefonkonferenzen. Zu Beginn der Vor-Ort-Termine haben zunächst alle Mitglieder des Kernteams aktuelle Entwicklungen sowie die kurz- und mittelfristige Planung gemeinsam besprochen. Es folgten Einzeltermine zu fachspezifischen Fragen mit den jeweils zuständigen Mitarbeitern, um zum Beispiel den zusammengestellten Service-Katalog zu überprüfen. Bei diesen Terminen hat das Projektteam Synergien zwischen den einzelnen Themen identifiziert. So haben die Experten von MATERNA beispielsweise Struktur und Inhalt des Service-Katalogs mit der Incident-Kategorisierung und den bislang katalogisierten Configuration Items abgestimmt.

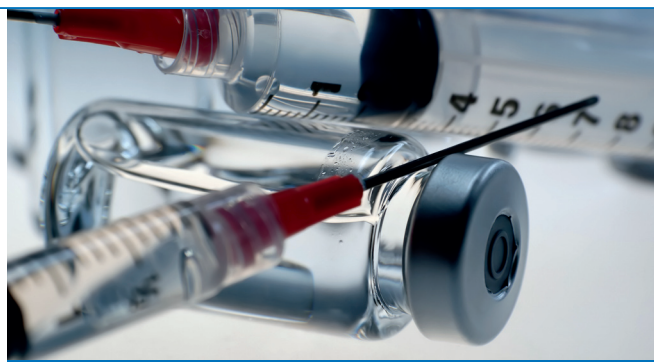
Im Rahmen der Kommunikationsstrategie hat West Pharma zunächst die zentralen Kommunikationsereignisse definiert, die die Rahmenparameter der Kommunikation abstecken. Eine Checkliste unterstützt die Vorbereitung der Kommunikationsereignisse. „Wir haben den Vorschlag von MATERNA, eine Kommunikationsstrategie festzulegen, erst einmal kritisch beäugt und uns gefragt, ob wir überhaupt ein Stakeholder Management benötigen“, so Lünskens. Recht schnell haben sich aber die Vorteile der stringenten Vorgehensweise bezahlt gemacht. „Wir haben beispielsweise festgelegt, wen informieren wir wann über was und in welcher Form. So waren alle Beteiligten gut vorbereitet auf die Meetings und wir konnten das weitere Vorgehen zügig besprechen“, fährt Lünskens fort.

Als Test hat die erste Stakeholder-Präsentation vor dem Marketing Director stattgefunden. Aus geplanten 30 Minuten wurden 90 Minuten konstruktive Diskussion. Das Team hat das Feedback daraus in weiteren Präsentationen umgesetzt.

## Kein Stillstand in der Kommunikation

Nicht erst seit heute steht fest: IT-Marketing und Stakeholder Management haben sich bei West Pharma gelohnt. Die Fachabteilungen haben die Initiative zur Standardisierung der IT-Prozesse akzeptiert. Das Projektteam um Dr. Stephan Lünskens konnte vermitteln, dass die IT die Anwender jetzt noch besser bei der Arbeit unterstützt. Mit diesem Bewusstsein kommen die Stakeholder gerne zu den Meetings.

Stakeholder Management ist jedoch ein kontinuierlicher Prozess und kein einmaliges Ereignis. Kombiniert mit einer durchdachten Kommunikationsstrategie ist es der Schlüssel zum Erfolg für das anstehende ITIL®-Implementierungsprojekt.



## Vorteile von Service Excellence für West Pharma

- Strukturiertes Vorgehen
- Definition priorisierter Fokusprozesse
- Konsequente Fokussierung auf Synergieeffekte zwischen den Fokusprozessen
- Identifikation und Berücksichtigung weiterer flankierender Prozesse und Funktionen
- Frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder
- Aktive Planung und Steuerung der Kommunikation beeinflusst eine positive IT-Wahrnehmung

## Tipps aus der Praxis

„In einem Kommunikationsprojekt ist es wichtig, geeignete Multiplikatoren zu finden, die das Projekt gerne mittragen. Zu den Stakeholdern gehören alle Projektmitarbeiter und alle Abteilungsleiter. Wir haben unter anderem eine Strategie entwickelt, wie wir mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen umgehen.“

Dr. Stephan Lünskens, Manager IT Services & Support, West Pharma

Daher ist der Aufbau eines Prozessportals auf Basis von SharePoint geplant, das als permanente Visitenkarte der IT-Organisation und als zentrale Informationsstätte für alle IT-relevanten Belange dient.

Hervorzuheben ist, dass die IT in die Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens integriert ist und kein Inseldasein führt. Auf diese Weise konnte das Projektteam das Interesse an dem Prozess wecken. Inzwischen wird am Standort Eschweiler mindestens ein Mitarbeiter pro Abteilung kontinuierlich über das anstehende ITIL®-Projekt informiert.

Künftig ist der entscheidende Faktor, die beschriebenen und kommunizierten Prozesse auch zu leben. Das bisher genutzte Lotus Notes-basierte Tool entfällt künftig im Support. Die Entscheidung für ein neues Tool ist zwar noch nicht gefallen, befindet sich aber in Vorbereitung. „Grundsätzlich wollen wir erst die Fokusprozesse definieren und dann das Tool aussuchen“, so der Ausblick von Dr. Lünskens in die weitere Umsetzung des ITIL®-Projektes. ■