

„Die Unterstützung der mgm consulting partners mit einem strukturierten, aber maßvollen PMO, gepaart mit engem Provider Management, hat uns geholfen, einen hoch komplexen Rollout in Budget, Time und Quality umzusetzen.“

Christian Struck, Projektleiter Lufthansa Cargo

„Die mgm-Berater haben es exzellent verstanden, durch frühes und proaktives Stakeholder Management die Akzeptanz für den Rollout signifikant zu erhöhen.“

Roland Schütz, CIO Lufthansa Cargo

„Durch die mgm waren wir in der Lage, gegenüber unseren Anwendern in der Kommunikation stets den genau richtigen Ton zu treffen, um so den „Change“ optimal zu begleiten. Dies konnte durch eine Kundenzufriedenheitsumfrage bestätigt werden.“

Rainer Dittrich, Leiter Application Services & Infrastructure Lufthansa Cargo



CHANGE MANAGEMENT / PROJEKT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

Komplexer, internationaler Rollout eines neuen IT-Arbeitsplatzmodells: Akzeptanz für Veränderungen schaffen und das Projekt maßvoll steuern

Ausgangssituation

Mit dem Projekt CLIC4deskBase modernisierte die Lufthansa Cargo für ihre ca. 3.200 Arbeitsplätze an über 120 Standorten weltweit das bestehende IT-Betreibermodell. Neben dem Roll-out neuer Hardware stand vor allem der Wechsel auf MS Windows 7 und MS Office 2010 im Vordergrund.

In Summe fand durch dieses Projekt eine erhebliche Optimierung der in Teilen veralteten Arbeitsplatz-IT der Lufthansa Cargo statt. Drei Anforderungen an das Projekt sind besonders hervorzuheben:

- Die reibungslose Portierung der komplexen Applikationswelt der Lufthansa Cargo mit zahlreichen dauerhaft operativen System (24/7) auf das neue Betriebssystem Windows 7 war sowohl ein kritischer Erfolgsfaktor als auch eine erhebliche Herausforderung.

- Durch eine hohe Akzeptanz des neuen IT-Betreibermodells CLIC4deskBase bei den Anwendern sollte für die nachfolgenden Projekte des strategischen Programms „LCAG 2020“ der „Nährboden“ bereitet und eine grundsätzliche Bereitschaft für die kommenden Veränderungen innerhalb der Lufthansa Cargo geschaffen werden.
- Der CLIC4deskBase Zeitplan musste aufgrund der nachfolgenden Ablösung der Kern-IT-Applikation für das Luftfracht Management zwingend eingehalten werden - insbesondere um den Anwendern eine „Entspannungsphase“ bei den aufeinanderfolgenden Änderungen ihrer täglichen Arbeit zu ermöglichen.



Abbildung: Umfangreiches, qualitativ hochwertiges Informationsmaterial zum Projekt für alle Anwender hat maßgeblich zur Akzeptanz beigetragen

Projektziele und kritische Erfolgsfaktoren

Unser Beraterteam wurde bewusst in der Lufthansa Cargo Projektleitungsebene angesiedelt, um das Projekt im „Kommunikations- und Change Management“ und als „PMO/Provider Manager“ erfolgreich zu unterstützen.

Folgende Ziele und kritische Erfolgsfaktoren wurden erreicht:

- Die Abstimmung eines detaillierten Projektvertrags mit klarer Beschreibung der Verpflichtungen und Rollen aller Projektbeteiligten trug der Projektkonstellation mit einer mehrstufigen Provider-Struktur und verschiedenen, dezentralen Verantwortlichkeiten Rechnung.
- Frühe Einbindung und proaktive, kontinuierliche Betreuung aller Stakeholder stellte ausreichend „Management Attention“ und Sponsoring sicher, um die Akzeptanz für einen Eingriff in das operative 24/7-Geschäft der Lufthansa Cargo zu ermöglichen.
- Umfassende, rechtzeitige und verständliche Kommunikation an Anwender und Change Agents im Rahmen des Change Managements sicherten die Akzeptanz bei den Anwendern und verringerten wirksam Rollout-Risiken.
- Die Ausrichtung des PMO auf maßvolle, agile Handlungsfähigkeit in den Bereichen Rollout Management, Kommunikation, Application Management und auf die Steuerung der Provider gewährleistete, dass man den dynamischen Anforderungen eines komplexen Rollouts gerecht werden konnte.
- Durch intensiven Austausch mit anderen Lufthansa-Töchtern gelang es, effektiv von „Lessons learned“ zu profitieren und das Rollout-Projekt an kritischen Stellen entscheidend zu verbessern.
- Nicht zuletzt durch die Gestaltung eines zielgruppengerechten Präsenz-Trainings, gestützt durch web-basierte Trainings und Informationsmaterialien, konnte nachweislich die Akzeptanz des Rollouts und damit die Identifikation der Anwender mit der internen IT gesteigert werden.

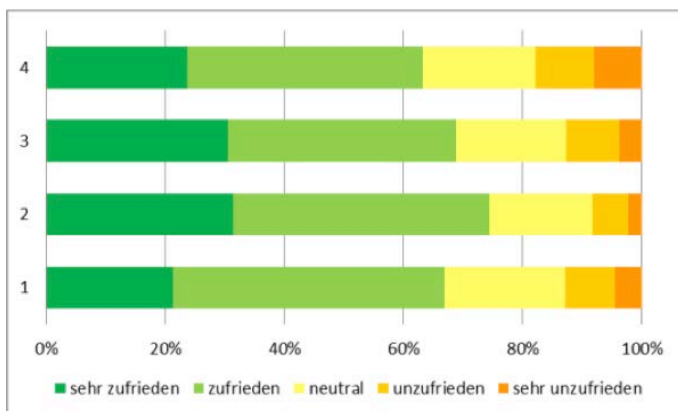


Abbildung: Umfrageergebnis mit hohen Zufriedenheitswerten

Ergebnisse

Der Rollout des neuen IT-Betreibermodells konnte trotz erheblicher technischer und vor allem logistischer Schwierigkeiten (Einfuhrbestimmungen und Zoll in Nicht-EU-Ländern) innerhalb der Vorgaben für Zeit, Budget und Qualität abgeschlossen werden.

Die Akzeptanz des neuen IT-Betreibermodells durch die Anwender wurde durch eine Kundenzufriedenheitsumfrage bestätigt – mit hohen

Zufriedenheitswerten für alle Aspekte des Projekts unter allen Anwendern.

Die Analyse hat gezeigt, dass insbesondere die gewählte Strategie mit frühzeitiger, umfassender und transparenter Kommunikation zu diesem Erfolg beigetragen hat.

Intern – aus Kundensicht – hat vor allem die sehr stringente Ordnung zwischen den Beteiligten der Lufthansa Cargo, der mgm consulting partners GmbH und der beteiligten Provider zur der für den Erfolg notwendigen Klarheit bei Aufgaben und Rollen geführt. Dies wurde durch das zielgerichtete und maßvolle PMO sowie die aktive Providersteuerung durch unsere Berater unterstützt.

Da der Wechsel auf Windows 7 und Office 2010 für die administrativen Abteilungen eine relativ große Veränderung dargestellt hat, wurden speziell auf die Nutzer abgestimmte Trainings angeboten und von unseren Beratern gesteuert und begleitet. Die Resonanz der Anwender war ausgesprochen positiv und die zu erwartende Aufwands-Erleichterung in ihrer täglichen Arbeit erheblich.

Warum mgm consulting partners?

Für die Auswahl der mgm consulting partners sprach – neben den fundierten Kenntnissen im Bereich Change Management und PMO bei Großprojekten im Konzernumfeld – die Erfahrung im Parallelprojekt iCAP (Ablösung der Kern-IT-Applikation im Luftfracht Management). Durch die Besetzung beider Projekte waren unsere Berater in der Lage, die Aktivitäten im Bereich Change Management abzustimmen, wiedererkennbare Muster zu schaffen und so Synergien zu heben.

Kontakt

Benedikt Jost

E-Mail: benedikt.jost@mgm-cp.com

mgm consulting partners GmbH
Holländischer Brook 2 • 20457 Hamburg
Telefon +49 (0)40 / 80 81 28 20 - 0
Telefax +49 (0)40 / 80 81 28 20 - 388
Internet www.mgm-cp.com

Unser Kunde

Mit einem Transportvolumen von rund 1,7 Mio. Tonnen Fracht- und Postsendungen sowie 8,7 Mrd. verkauften Frachttonnenkilometern im Jahr 2013 ist Lufthansa Cargo eines der weltweit führenden Unternehmen im Transport von Luftfracht. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 4.600 Mitarbeiter weltweit. Der Schwerpunkt von Lufthansa Cargo liegt im Airport-Airport-Geschäft. Das Streckennetz umfasst mehr als 300 Zielorte in rund 100 Ländern, wobei sowohl Frachtflugzeuge als auch die Frachtkapazitäten der Lufthansa und Austrian Airlines Passagiermaschinen sowie LKW genutzt werden. Der Großteil des Cargo-Geschäftes wird über den Flughafen Frankfurt umgeschlagen. Lufthansa Cargo ist ein 100%iges Tochterunternehmen der Deutschen Lufthansa AG.