



Der Originalartikel ist erschienen
in CIO Ausgabe Juli/August 2007

INTERNE KOMMUNIKATION BEI LSG SKY CHEFS

Klare Sprache beim Outsourcing

Auslagerung scheitert, wenn die IT nicht mit allen Betroffenen über alle Phasen hinweg intensiv redet. Die Catering-Tochter der Lufthansa investiert viel Zeit und Geld in die Kommunikation.

LESEWERT

- **Was** LSG Sky Chefs während der Phasen Vorbereitung, Transition und Migration unternahm
- **Wer** in den Phasen die Ansprechpartner und Zielgruppen waren
- **Wie** die Organisation regional und funktional neu aufgestellt wurde, um die Kommunikation global zu steuern



Es sind diese unvermeidbaren Probleme, die Anwender aufregen: Jemand ruft beim Support an, und niemand geht ans Telefon, jemand hat einen Rechner bestellt, und der Liefertermin ist überschritten. Probleme tauchten vor allem am Anfang des Outsourcings auf. „Ich will das nicht schönreden, bei jedem Outsourcing gibt es Zeiten, in denen man stolpert“, sagte Michael Müller, Vice President Global IT Infrastructure bei LSG Sky Chefs. Im Oktober 2006 hatte die Catering-Tochter der Lufthansa damit begonnen, die weltweite Infrastruktur an Lufthansa Systems auszulagern. „Entscheidend für ein erfolgreiches Outsourcing ist, in jeder der Phasen Vorbereitung, Transition und Migration die interne Kommunikation auf unterschiedliche Zielgruppen abzustimmen“, sagt Müller.

Ängste der Anwender

Schon in der Vorbereitungsphase kamen Ängste auf. Leiter der Produktionsstätten sorgten sich, ob Probleme im Betrieb sofort behoben werden, wenn es statt dem Hey-Joe-Prinzip formalisierte Abläufe mit dem Help Desk gibt. „Wir kommen aber nur zu einer homogenen Landschaft, wenn wir nicht nur das Doing, sondern auch die Prozesse vereinheitlichen“, sagt Müller.

In der Vorbereitungsphase unterschied er drei Zielgruppen: IT-Mitarbeiter, Management und rund 6500 Mitarbeiter in Produktionseinheiten, die IT nutzen. Für sie definierte LSG Sky Chefs Kernbotschaften. „Um Gründe, Folgen und Vorteile der Änderungen zu erklären, haben wir sehr viel Zeit investiert. So waren wir auf allen internationalen Management-Meetings vertreten“, erläutert Müller. Hinzu kamen Infoveranstaltungen sowie Informationen im Intranet und ein spezieller Newsletter, der alle

OUTSOURCING | Richtig kommunizieren

Betriebsübergänge zuerst regeln – Befürchtung „Betriebsübergang = Entlassung“ ernst nehmen.

Externe als interne Kommunikation erkennen – Wenn Mitarbeiter Informationen zuerst von außen erfahren, entsteht ein nur schwer zu heilender Vertrauensbruch.

Realistische Erwartungen über die „neue“ Welt wecken – Nicht allein auf den Outsourcer verlassen, weil der Leistungsumfang gerade in den frühen Phasen noch nicht feststeht.

„Service Level“-Gedanken bei Mitarbeitern verankern – Leistungen erfolgten bisher oft durch persönliche Beziehungen. Nun gelten „anonyme“ vertragliche Vereinbarungen mit dem Outsourcer. Das kann zu einem Kulturschock führen.

Auf zielgruppenspezifische Kommunikation achten – Schon vor Beginn des Outsourcings die relevanten Zielgruppen definieren und Multiplikatoren einsetzen.

Nicht an Kommunikationskanälen sparen – Bei der heutigen E-Mail Flut wirkt ein „richtiger“ Brief manchmal Wunder; andere bevorzugen ein Mitarbeiterportal.

Projektpläne kommunizieren und nicht „vermarkten“ – Klar sagen, welche Schwierigkeiten und Verzögerungen in einer Pilotphase auftreten können.

Quelle: Insentis Managementberatung, Juni 2007

KOMMUNIKATION | Die Kernbotschaften

1. Kommunikation auf unterschiedliche Zielgruppen in jeder Phase abstimmen: Vorbereitung, Transition und Migration
2. Bei internationaler Struktur die regionalen Besonderheiten berücksichtigen; die Personalabteilung schon vor der eigentlichen Kommunikation wegen unterschiedlicher Arbeitsverträge und Ländergesetze stark mit einbeziehen
3. Offen und transparent kommunizieren; keine Grauzonen aufkommen lassen: das schürt Veränderungsängste nur noch mehr; nichts verbreiten, was man später eventuell revidieren muss; klarstellen, dass man nicht alle Wünsche berücksichtigen kann

sechs Wochen erscheint. „Wir haben offen und transparent kommuniziert, sodass keine Grauzonen entstanden. Wichtig ist dabei, dass keine Halbwahrheiten verbreitet werden“, rät Müller. Es ist nichts schlimmer, als Zusagen wieder zurücknehmen zu müssen. Es ist nun einmal Fakt, dass man nicht alle Wünsche berücksichtigen kann.“

Als Stimmungssensoren dient neben den Regionalverantwortlichen auch eine Beschwerde-Mailbox. „Über diese Kanäle erreicht uns die Kritik ziemlich prompt und unverblümt“, sagt Müller. „Ich finde es richtig, dass Mitarbeiter sich darüber Luft machen. Und vor allem, dass sie merken, sie bewirken etwas.“

Nicht bei Kommunikation sparen

Zugleich richtete das Unternehmen für die bessere Kommunikation die IT-Organisation regional und funktional neu aus. Regional gründete Müller zwei Competence Center in Neu Isenburg für EMEA und in Dallas für Americas. Sie steuern Verträge und Services mit dem Provider und unterstützen die Anwender. Funktional schuf die LSG Sky Chefs Positionen, die alle Infrastrukturthemen wie Rechenzentrum und Endgeräte inhaltlich abdecken. Außerdem wurde ein Mitarbeiter nur für die Kommunikation abgestellt. Jegliche Kommunikation über das Outsourcing läuft bis heute über seinen Schreibtisch. „Bei den Ressourcen für Kommunikation darf man nicht sparen“, rät Müller.

In der Transitionsphase kam mit den Finanzverantwortlichen eine vierte Zielgruppe hinzu. „Die Finance-Community hatten wir anfangs etwas zu wenig im Fokus“, berichtet Müller. Doch wenn man mit dem Dienstleister über Vertrags-, Mitarbeiter- und Asset-Übergang spricht, kommen Anlagenbuchhaltung und Buchwerte automatisch ins Spiel. „In mühsamer Kleinarbeit haben wir bisher 39 Finanz-Departments auf der Welt mit eingebunden“, erinnert sich Müller. Weitere zehn Gesellschaften folgen noch. Die Kommunikation lief dabei fast ausschließlich über die Ansprechpartner der Fachgebiete. Hilfreich waren hier die Bereiche in der Unternehmenszentrale, über die die Kontakte in die Landesgesellschaften zustande kamen. Außerdem setzte Müller mit den regional Verantwortlichen und dem IT-Dienstleister Jour Fixes auf, an denen in



Michael Müller
VP Global IT Infrastructure,
LSG Sky Chefs

„Wichtig ist, dass keine Halbwahrheiten verbreitet werden. Es ist nichts schlimmer, als Zusagen später wieder zurücknehmen zu müssen.“

Deutschland vor allem Verwaltungsleiter teilnahmen, die in der Vergangenheit auch für den lokalen IT-Betrieb zuständig waren. „Anfangs liefen die Jour Fixes schleppend“, räumt Müller ein. Das lag seiner Ansicht nach daran, dass man vor lauter Änderungen und Arbeit dem Austausch mit den Betroffenen nicht genügend Bedeutung beigemessen hätte. „Die Jour Fixes helfen uns jetzt, zeitnah Probleme aufzunehmen und zu lösen“, sagt Müller.

Offen sagen, was sie erwartet

In der heute noch laufenden Migrationsphase kam mit dem operativen Management in den Produktionsstätten eine weitere Zielgruppe hinzu. Darunter fasst LSG Mitarbeiter zusammen, die Infrastruktur managen und nutzen. Dafür hat die IT regionale Steuerungskreise mit Ansprechpartnern aus den Produktionseinheiten aufgesetzt. „Mit den Steering Committees wollen wir volle Transparenz schaffen, was die Regionen in der Migration erwartet“, erklärt Müller. Umgekehrt bekommt er hier Informationen beispielsweise über Produktionsspitzen, in denen tunlichst keine Ausfälle passieren oder Migrationsarbeiten stattfinden sollten. Ein weiterer Vorteil: Damit kommen die regional operativen Manager in die Rolle des Steuerers.

Für die Migration hatte die IT 25 Projektgruppen identifiziert, real waren es rund 80 Einzelprojekte. „Deswegen haben wir einen Vollzeit-Manager geschaffen, der sich nur um die Migration kümmert“, sagt Müller. Dagegen liegen alle Prozesse mit Anwenderbezug nicht beim Projekt-Manager. „Wo es zum Kontakt mit Endanwendern kommt, müssen Prozesse und Tools 200-prozentig laufen“, sagt Müller. Zwar gebe es immer noch Ausfälle und gewisse Probleme bei Prozessen. „Aber die Gesamtstimmung ist im Unternehmen nie gekippt“,

resümiert Müller. Nur einmal stand sie auf des Messers Schneide, als Anfang 2007 erste Änderungen wie beim Bestellverfahren stattfanden. Dort war ihm klar: „Wenn wir jetzt nicht sehr sehr schnell in das proaktive Management kommen, wird die Stimmung umschlagen.“ Aus seiner Vertriebserfahrung bei seinem früheren Arbeitgeber IBM – bevor er 2000 zu Lufthansa und 2005 zu LSG Sky Chefs wechselte – weiß er: Es erfordert deutlich mehr Aufwand, einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen, als einen Bestandskunden glücklich zu halten.

UNTERNEHMEN | LSG Sky Chefs

Ort	Neu-Isenburg
Umsatz	2,3 Milliarden Euro
Mitarbeiter	28 000

IT-KENNZAHLEN

CIO	Andreas Dürkop (seit 2005)
IT-Mitarbeiter	rund 100
IT-Budget	rund 50 Millionen Euro
IT-Anwender	rund 6500

PROJEKT | Total Infrastructure Outsourcing

Dauer	Oktober 2006 bis März 2008
Umfang	Betrieb von 4500 PCs, 2700 Druckern, 3650 Telefonen, 450 Servern und 700 weiteren Devices 38 von 50 Mitarbeitern wechselten von LSG Sky Chefs zum Dienstleister
Dienstleister	LH Systems, Insentis (Beratung Service-Management-Prozesse)
Laufzeit	zehn Jahre
Volumen	dreistelliger Millionen-Euro-Betrag

Eine für Ende des Jahres geplante Customer-Satisfaction-Umfrage soll Aufschluss über die Stimmung geben. Die Ergebnisse wird Müller allerdings nicht mehr in Neu-Isenburg auswerten, denn Ende Juli geht er für zwei Jahre nach Dallas. Damit will er näher am Kunden beim Change-Prozess sein, wenn er die letzten zehn Gesellschaften in Südamerika konsolidiert.

Rolf.Roewekamp@cio.de

CIO.DE | Weitere Artikel zum Thema

- ☞ „Sourcing 2007“ (CIO-Studie über Erfolgsfaktoren)
- ☞ „Produktivität steigern“ (Kommunikation wichtig)
- ☞ „LSG lagert IT Infrastruktur aus“ (Oktober 2006)

Bitte fettgedruckte Wörter in die Suchmaschine auf www.cio.de eingeben.

Dieser Sonderdruck wurde beauftragt von:

INSENTIS GmbH • Hansenbergallee 30 • 65366 Geisenheim
Tel. +49(0) 6722-409051 • Fax +49(0) 6722-409052 • www.insentis.com