



„KI wird unsere Disziplin noch deutlich stärker verändern als Social Media“

>k: Herr Bartels, beschreiben Sie uns bitte kurz die wichtigsten Aufgaben in Ihrem Verantwortungsgebiet.

In der Luftfahrt kommt es mehr noch als in anderen Branchen darauf an, die Reputation des Unternehmens und der Marke durch Kommunikation zu stärken. Denn das Vertrauen unserer Fluggäste ist das wichtigste, was wir haben, und damit die Basis für unseren Erfolg. Dafür ist Kommunikation essentiell. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord und am Boden verkörpern unser Un-

ternehmen im direkten Kundenkontakt und wir tun dies mittels Kommunikation. Und im Unterschied zu anderen Unternehmen ist bei uns nahezu alles transparent. Mit über 700 Flugzeugen bringen wir täglich 400.000 Gäste sicher an ihr Ziel, von denen mittlerweile die Mehrzahl ihr Reiseerlebnis über Social Media dokumentiert. Wir arbeiten also Tag und Nacht in einer „gläsernen Fabrik“, unsere „Produktion“ wird auf hunderttausenden Accounts live übertragen und öffentlich gemacht.

Das ist vielfach ein Privileg, aber manchmal wird es auch zu einer echten Herausforderung für die Kommunikation. Meine Verantwortung liegt darin, gemeinsam mit meinem Team die richtigen Strategien, Strukturen und Prozesse für diese Herausforderung zu entwickeln und umzusetzen.

>k: Sie haben wieder einmal eine turbulente Zeit mit Streiks hinter sich. Was sind für Sie die drei wichtigsten Learnings in Sachen „Streikkommunikation“?

Andreas Bartels leitet seit April 2016 die Konzernkommunikation der Lufthansa Group. Zuvor war er von 2007 an in unterschiedlichen Funktionen für die Lufthansa-Unternehmenskommunikation tätig, zunächst als Leiter externe Kommunikation, dann als Kommunikationschef der Airline-Sparte. Andreas Bartels absolvierte nach einer Bankausbildung ein medienwissenschaftliches Studium. Er war Pressesprecher beim Niedersächsischen Sparkassen- und Giroverband, anschließend für die Medienarbeit der Comdirect Bank verantwortlich. 2002 wechselte er zur Deutschen Bank in die Konzernkommunikation und führte die externe Kommunikation im Bereich Privat- und Geschäftskunden. 2021 wurde Andreas Bartels vom prmagazin als „PR-Manager des Jahres“ ausgezeichnet.

– vor allem die Lokführer – öffentlichkeitswirksam gestreikt haben?

Für die Tarifverhandlungen in unserem Haus hat das kaum eine Rolle gespielt. Aber für viele unserer Gäste war es eine zusätzliche Belastung, da eine potentielle Alternative zumindest für Strecken innerhalb Deutschlands wegfiel. International haben wir uns in diesen Streiktagen als Land nicht gut präsentiert. Über diese massive Eskalation im Verkehrssektor haben viele Menschen verständnislos den Kopf geschüttelt.



Wir sind weltoffen und verstehen Vielfalt als unsere Stärke, die uns, unsere Mitarbeitenden, unsere Heimatmärkte, Airlines, Marken und auch unsere Gäste ausmacht.



>k: Auch Ihre Erfahrung als Vorstandskommunikator war zuletzt gefragt: die Lufthansa hat vier von sechs Vorständen ausgetauscht. Wie plant und vermittelt man einen solch radikalen Wechsel? Und worauf kam es besonders an?

Es war eine bewusste Entscheidung unseres Aufsichtsrats, das altersbedingte Ausscheiden von zwei Vorstandsmitgliedern mit sich abzeichnenden personellen Veränderungen zu bündeln. Besser einmal den Schnitt machen als Unruhe zu vier

verschiedenen Zeitpunkten. Das wirkt nach außen heftiger, als es tatsächlich ist, denn die Veränderungen innerhalb der Vorstandsressorts sind nicht so dramatisch. Dennoch haben wir diesen Schritt sehr sorgfältig vorbereitet und dann unmittelbar nach der Entscheidung breit kommuniziert und die Hintergründe erklärt. In der Vorbereitung kommt es vor allem auf Vertraulichkeit an. So etwas darf auf keinen Fall vorher leaken und zerredet werden.

>k: In der Coronazeit hatte die Lufthansa natürlich massive Einbrüche zu verzeichnen. Sie wurden dennoch (oder gerade deshalb?) als „PR-Manager des Jahres 2021“ ausgezeichnet. Dabei hat die Jury hervorgehoben, dass die Lufthansa ohne irreparablen Reputationsschaden aus der Krise hervorgegangen sei. Was hat Ihre Arbeit in diesen zwei Jahren erfolgreich gemacht?

Ohne Frage war die Pandemie eine äußerst intensive Zeit, in der es um die Existenz des Unternehmens und die Rettung von über 100.000 Arbeitsplätzen ging. Dass wir trotz dieser massiven Bedrohung die Reputation der Lufthansa sichern konnten, hat viel mit unserer Erfahrung in der Krisenkommunikation zu tun. Einerseits hat uns das geholfen, die richtigen Inhalte, Formate und Prozesse zu wählen. Und andererseits hat das Wissen, dass wir „Krise können“, uns auch die mentale Stärke gegeben, diese schwierige Phase zu überstehen. >

Bei Tarifeinsetzungen ist die Kommunikationsaufgabe vielschichtig. Denn es geht um einen internen Konflikt, der aufgrund seiner weitreichenden externen Folgen größte Aufmerksamkeit erhält. In unserem Fall ist es auch noch besonders kompliziert, weil wir es mit konkurrierenden Gewerkschaften zu tun haben, die sich in ihren Forderungen gegenseitig hochschaukeln. Die beteiligten Mitarbeitergruppen befinden sich häufig in einer ambivalenten Situation, weil sie trotz Arbeitskampf weiter eine hohe Loyalität zum Unternehmen und zur Marke Lufthansa verspüren. Wenn es dann zu Streiks kommt, muss Kommunikation empathisch und zugleich faktisch sein, sie muss vereinfachen, darf aber nicht polarisieren oder polemisieren. Und sie muss schnell und unmittelbar erfolgen.

>k: Welche Wechselwirkungen hatte es, dass in dieser Zeit auch andere Branchen

>k: Welche Reputationsparameter haben Sie gemessen, um festzustellen, dass Sie auf Kurs geblieben sind?

Die ehrliche Antwort lautet: Wir haben so gut wie keine Parameter mehr gemessen, weil wir uns die Media-Analyse in der Krise schlichtweg nicht mehr leisten konnten.

>k: Die aufgezählten Ereignisse zeigen schon, wie vielfältig die Aufgaben eines Kommunikationschefs sind. Was muss eine Person für die Aufgabe als Chef einer großen Konzernkommunikation mitbringen?

Vor allem die Vielseitigkeit und die Bereitschaft, sich immer wieder neu auf veränderte Situationen einzustellen. Und ein sehr ausgeprägtes Teamverständnis, denn die Aufgabe lässt sich nur im Team erfolgreich bewältigen.

>k: Die Kommunikationsbranche ist massiv im Wandel. Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die wichtigsten Treiber? Ganz sicher die Rolle der künstlichen Intelligenz. Und ich meine damit gar nicht so sehr die Frage, wie uns KI helfen kann, in unseren jetzigen Strukturen noch besser oder effizienter zu werden. Es sind vielmehr die möglichen dramatischen Umbrüche, die KI für den öffentlichen Diskurs und die Meinungsbildung generell haben kann. Das wird auch unsere Disziplin noch deutlich stärker verändern als Social Media.

>k: Und wie bereitet sich die Lufthansa-Kommunikation darauf vor?

Indem wir unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in unsere Unternehmen und unsere Botschaften weiter stärken. Je schwieriger es wird, glaubwürdige von fragwürdigen Inhalten zu unterscheiden, desto mehr werden sich Menschen glaubwürdigen Quellen, Medien, Institutionen und Unternehmen zuwenden. Da gehört Lufthansa dazu. Dieser Rolle müssen wir uns noch bewusster werden und sie verantwortungsvoll ausfüllen.

>k: Ihr Unternehmen plant in den kommenden Jahren massive Investitionen. Wo liegt der Schwerpunkt?

Ganz klar: in neue Flugzeuge und neue Kabinenausstattungen. Wir müssen bei der Kundenzufriedenheit besser werden. Es ist kaum zu glauben, aber die Pandemie ist in der Luftfahrt noch immer nicht vollständig überwunden. Eine unerfreuliche Nachwirkung sind die Schwierigkeiten von Flugzeug- und Sitzherstellern, die uns schon lange hätten beliefern sollen. Dadurch ist ein Investitionsstau entstanden, der nun endlich aufgelöst wird und zu Rekordinvestitionen führt – allein in diesem Jahr werden es 4,5 Milliarden Euro sein. Für unsere Gäste bedeutet das: Ab jetzt kommt jeden Monat ein neues Langstreckenflugzeug mit der neuen Allegris-Kabine an Bord, und ab dem kommenden Jahr werden es bei der Lufthansa-Airline sogar zwei pro Monat.

>k: Für Airlines ist das Thema Nachhaltigkeit nicht immer einfach. Die Menschen möchten fliegen, aber das ist natürlich mit Belastungen für die Umwelt verbunden. Nennen Sie uns Ihre wichtigsten Maßnahmen und Ziele auf diesem Gebiet?

Richtig ist: Der weltweite Luftverkehr trägt heute rund drei Prozent zum menschengemachten globalen CO₂-Ausstoß bei. Unsere kommunikative Exposition in der Debatte um den Klimawandel liegt jedoch deutlich über drei Prozent. Das beschreibt unsere besondere Herausforderung, denn diese Diskussion wird oftmals nicht rational geführt, und Ideologie spielt nicht selten eine größere Rolle als Technologie. Obwohl Technologie der Schlüssel auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Luftfahrt ist. So sind bei der Reduktion der Umweltbelastung Investitionen in neue Flugzeuge aktuell der wirksamste Hebel. Jedes neue Flugzeug verbraucht bis zu 30 Prozent weniger Kerosin als das Modell, das es ablöst. Das übersetzt sich eins zu eins in CO₂-Einsparungen. Alternative Antriebe – zum Beispiel elektrisch oder mit Wasserstoff – werden

noch von keinem Hersteller für Verkehrsflugzeuge angeboten. Wir werden absehbar noch Jahrzehnte mit der heutigen Antriebstechnologie leben müssen. Aber auch mit den jetzt verfügbaren Triebwerken können wir den CO₂-Ausstoß reduzieren, wenn wir nachhaltige Kraftstoffe tanken. Das ist neben der Flottenerneuerung unsere zweite Säule, um unser großes Ziel für 2050 zu schaffen: eine neutrale CO₂-Bilanz.

>k: Die Lufthansa feiert demnächst ihr 100-jähriges Bestehen. Sie werden das gebührend feiern. Was erwartet uns?

Das wird natürlich noch nicht verraten. Aber ein Detail ist schon jetzt bekannt: Wir eröffnen 2026 pünktlich zum hundertsten Gründungsjubiläum ein neues Konferenzgebäude, das gleichzeitig auch ein Besucherzentrum sein wird. Darin werden zwei echte Schätze ausgestellt und öffentlich zugänglich sein: unsere dann fertig restaurierte Lockheed „Super Star“ und unsere berühmte Junkers Ju 52. Das wird ein echtes Highlight am Frankfurter Flughafen – so viel kann ich heute schon versprechen.

>k: Wie hat sich die Marke „Lufthansa“ in dieser Zeit entwickelt, und welche Merkmale machen heute den Kern aus? Die Marke Lufthansa hat sich immer dynamisch weiterentwickeln können, weil sie auf dem festen Fundament ihrer unverwechselbaren Werte steht. Mit Kompetenz, Zuverlässigkeit und Premiumqualität schafft sie seit jeher Vertrauen. Heute sind wir eine Airline-Gruppe, die viele starke Marken unter dem Dach der Lufthansa Group vereint. Wir sind weltoffen und verstehen Vielfalt als unsere Stärke, die uns, unsere Mitarbeitenden, unsere Heimatmärkte, Airlines, Marken und auch unsere Gäste ausmacht. Luftfahrt strahlt eine Faszination aus, die es in anderen Branchen nicht gibt. Es gibt keine spannendere Geschichte zu erzählen.

Die Fragen stellte Gero Kalt