

**TITEL**

*Deutsche Lufthansa*



---

**Nach der Krise ist vor der Krise:**

Die Deutsche Lufthansa steht ständig im Licht der Öffentlichkeit, sagt Andreas Bartels. „Damit muss man umgehen können.“

---

# DER TIEFSTAPLER

---

Konzernumbau, Streikwellen, Absturz einer Germanwings-Maschine – als Pressechef begleitete **Andreas Bartels** die **Deutsche Lufthansa** in den vergangenen zwei Jahren durch viele Krisen. Anfang April stieg er zum Kommunikationschef auf – als Nachfolger von **Barbara Schädler**, über die es bis zuletzt hieß, sie habe nicht recht zu dem Konzern gepasst. Das prmagazin hat Bartels zum Antrittsgespräch in der Frankfurter Konzernzentrale „Aviation Center“ getroffen.

**TEXT: Stefanie Huland / FOTOS: Fernando Baptista**

---

**Manche Momente prägen ein Leben lang. Für die Kommunikationsmannschaft der Deutschen Lufthansa** war der 24. März 2015, 10:40 Uhr ein solcher Moment. Die Nachricht, dass der Germanwings-Flug 4U 9525 in den französischen Alpen vom Radar verschwunden war, setzte in der Konzernzentrale in Frankfurt einen Krisenprozess in Gang, der bis heute andauert.

Ein paar Tage nach der Jahresgedenkenfeier für die Opfer des Absturzes trifft das prmagazin Andreas Bartels zum Antrittsgespräch im „Aviation Center“ am Frankfurter Flughafen, in dem die Konzernzentrale des Dax-Konzerns untergebracht ist. Der Noch-Pressechef, der am 1. April Barbara Schädler an der Kommunikations-

spitze ablöste, kommt gerade vom Absturzort in Seyne-les-Alpes, wohin er seinen Vorstandsvorsitzenden Carsten Spohr begleitet hat. „Durch die französische Staatsanwaltschaft zu erfahren, dass offenbar ein Mitarbeiter aus dem Konzern dieses Unglück willentlich herbeigeführt hat, war nicht einfach“, blickt er auf die Katastrophe vor einem Jahr zurück. Das Interesse der Medien, der Druck, an Informationen zu kommen, seien riesig gewesen, Spekulationen zugleich tabu – allen Rufen nach Tempo und Transparenz, den Grundprinzipien der Krisenkommunikation, zum Trotz.

Die erste offizielle Reaktion des Konzerns fiel entsprechend knapp aus. In den

Minuten nach Bekanntwerden des Unglücks meldete sich CEO Carsten Spohr mit einem Tweet zu Wort. Er sprach von einem „schwarzen Tag für die Lufthansa“ und betonte, man wisse noch nicht, was sich genau ereignet habe. „Es gibt in der Airline-Branche eine wichtige Regel: Im Fall eines Unglücks kannst du zunächst nur die Dinge bestätigen, die dir auch vor dem Unglück bekannt gewesen sein können, wie zum Beispiel Flugzeugtyp, Flugnummer, Anzahl der Passagiere oder die technische Wartungshistorie des Flugzeugs“, erklärt Bartels.

Die Berichterstattung rund um den Absturz allerdings lebte von genau jenen Informationen, die die Lufthansa nicht >>

**„Es gibt in der Airline-Branche ein Motto:  
Im Fall eines Unglücks kannst du zunächst  
nur die Dinge bestätigen, die dir auch vor  
dem Unglück bekannt gewesen sein können.“**

Andreas Bartels

## ANDREAS BARTELS

- 2016** Head of Communications, **Lufthansa** Gruppe, Frankfurt
- 2014** Head of Media Relations, **Lufthansa** Gruppe, Frankfurt
- 2011** Head of Communications, **Lufthansa** Passage, Frankfurt
- 2007** Head of Media Relations, **Lufthansa** Gruppe, Frankfurt
- 2004** Head of Media Relations und Pressesprecher, **Deutsche Bank**, Frankfurt
- 2002** Director Communications und Pressesprecher, **Deutsche Bank**, Frankfurt
- 2000** Manager Public Relations und Pressesprecher, **Comdirect Bank**, Quickborn
- 1997** Referent Interne Kommunikation und Pressesprecher, **Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband**, Hannover
- 1992** Studium Medienwissenschaften, Siegen



offiziell kommunizieren wollte. Wenige Tage nach dem Unglück gelangten Bilder eines angeblichen Videomitschnitts aus der Kabine in die Öffentlichkeit. Die vom Stimmenrekorder aufgezeichneten Gespräche aus dem Cockpit kursierten im Internet. Anlässlich des Jahrestags erschienen jüngst sogar Berichte über das Geschehen im Inneren des Flugzeugs, die Medienangaben zufolge aus den Ermittlungsakten stammen. „Unser Bestreben war von Beginn an – und ist es auch heute noch –, die Angehörigen der Opfer so gut es geht zu betreuen“, sagt Bartels.

**Aus Sicht einiger Angehöriger von Opfern gelang das** den Frankfurtern indes nicht. Im Sommer 2015 schrieben 32 Eltern, deren Kinder als Schülergruppe an Bord der verunglückten Maschine saßen, einen Brief an Lufthansa-Chef Carsten Spohr, den die Bild-Zeitung veröffentlichte. Darin geht es zum einen um die als zu niedrig empfundene Schadensersatzzahlung. Zum anderen erheben die Absender den Vorwurf, die Lufthansa habe mit ihrer Kommunikation weniger die Angehörigen im Blick als vielmehr die eigenen Kunden.

Bartels lässt diese Anschuldigungen unkommentiert. Auf eine mediale Auseinandersetzung wolle sich der Konzern nicht einlassen. „Das wäre angesichts des Geschehenen nicht angemessen und pietätlos“, sagt er, gibt aber zu bedenken: „Es ist nicht einfach, auf so eine Situation richtig zu rea-

gieren. Ich sehe nicht, dass wir es unter diesen Umständen in der Kommunikation hätten anders machen können.“ Journalisten wie Jens Flottau, Luftfahrtexperte der Süddeutschen Zeitung, beurteilen das ähnlich. Die Kommunikation der Lufthansa sei nach dem Absturz glaubwürdig und transparent gewesen. Man habe allen Beteiligten, allen voran Carsten Spohr, ihre persönliche Betroffenheit angemerkt und abgenommen.

Auch wenn die Tragödie im Gespräch mit dem prmagazin eine zentrale Rolle spielt: Sie war nicht die einzige Herausforderung für das Kommunikationsteam. Sinkende Ticketpreise, mehrere Streiks, die Konkurrenz durch Billigflieger und die aufstrebenden Airlines vom Golf – dass die Lufthansa das Jahr 2015 trotzdem mit einem Rekordgewinn abschließen konnte, hat sie vornehmlich den niedrigen Treibstoffpreisen zu verdanken.

Der Wettbewerbsdruck zwang zu strukturellen Umbauten. Der Low-Cost-Sektor bekam mit Eurowings im Herbst 2015 ein neues Markendach. Parallel baute Bartels-Vorgängerin Barbara Schädler die Kommunikation um und verschlankte die Abteilung.

**Als der ehemalige Passage-Chef Spohr im Mai 2014** zum Vorstandsvorsitzenden aufstieg, war Schädler seit einem guten Jahr im Amt. Spohrs Vorgänger Christoph Franz hatte die heute 53-jährige geholt, weil er überzeugt war, dass nur eine externe Person den für die Lufthansa nötigen Transformationsprozess begleiten könne. Aus Sicht von Medienvertretern passte Schädler – wenngleich sie als umgänglich, bodenständig und offen gilt – nie so recht



zum Unternehmen. Schon vom Auftreten: Während man in der Konzernzentrale vorwiegend graue Anzüge und Kostüme sehe, sei Schädler zu offiziellen Terminen demonstrativ in roter Lederjacke und mit rosafarbenem Rucksack erschienen, sagt nicht nur SZ-Journalist Jens Flottau.

Für Branchenkenner schien es in den vergangenen zwei Jahren nur eine Frage der Zeit bis zum Zerbrechen der Zweckgemeinschaft. Es galt als offenes Geheimnis, dass Spohr Bartels, seinen Vertrauten aus gemeinsamen Zeiten im umsatzstarken Passagiergeschäft, mit an die Spitze ziehen wollte. Doch Schädler blieb – bis sie im April dieses Jahres zu E.ON wechselte.

**Warum der CEO die Zweckgemeinschaft nicht früher aufkündigte**, darüber gibt es viele Spekulationen. Die einen sagen, der Vorstandsvorsitzende habe in seiner Personalpolitik ohnehin viele überrascht. Sie vermuten, Spohr wolle sich mit der Förderung von Frauen in Spitzenjobs etwas von seinem Macho-Image distanzieren. Andere mutmaßen, der Absturz der Germanwings-Maschine habe ihn zu Stabilität in der Kommunikation gezwungen.

Für Journalisten dürfte der Wachwechsel an der PR-Spitze ohnehin nicht entscheidend sein. Den meisten von ihnen gilt Bartels seit Jahren als erster Ansprechpartner, wenn sie etwas aus dem Konzern erfahren wollen. Der Hobbyläufer sei in dem Traditionsunternehmen extrem gut

vernetzt, heißt es. 2007 als Branchenfremder bei den Frankfurtern eingestiegen, gilt er inzwischen als Luftfahrt-Fachmann, dessen Know-how auch Wirtschaftsingenieur Carsten Spohr schätze.

Bartels lässt die Diskussion, ob er Schädler nicht schon früher hätte ablösen können, allem Anschein nach unbeeindruckt. Er könne das nur belächeln, sagt er: „Die Zusammenarbeit mit Barbara Schädler habe ich immer als sehr konstruktiv empfunden. Gerade in den Krisensituationen haben wir gemeinsam viel erreicht.“

Das Understatement passt zu dem vierfachen Familienvater. Journalisten schätzen Bartels, Jahrgang 1970, für seine Unaufgeregtheit. Für die nüchterne Sprache,

**Modellflugzeuge im Eingangsbereich der Konzernzentrale: Auf den Nimbus des Fliegens allein kann Bartels bei der Lufthansa nicht bauen. Der Wettbewerbsdruck zwingt zu strukturellen Umbauten, auch in der Kommunikation.**

**„Die Zusammenarbeit mit Barbara Schädler habe ich als sehr konstruktiv empfunden. In den Krisensituationen haben wir gemeinsam viel erreicht.“**

**Andreas Bartels**

die Bescheidenheit, mit der er seinen Job macht. Ein „geringes Sendungsbewusstsein“, bescheinigt ihm manager-magazin-Autor Machatschke – im positiven Sinn.

Es wundert daher nicht, dass Bartels seinen Start in neuer Funktion ganz pragmatisch beurteilt: „Die Aufgabe ist grö- >>

**Häufige Streiks erschweren dem Kommunikationsteam die Arbeit.**  
Die nächsten großen Arbeitskämpfe könnten im Sommer drohen.

ßer, und ich werde deutlich mehr Termine haben – aber es wird kein großes Erwachen in einem neuen Umfeld. Dazu bin ich nun schon zu lange dabei.“

Von Schädler hat er eine deutlich verschlankte Abteilung übernommen. Waren 2013 noch rund 90 Mitarbeiter in der internen und externen Kommunikation tätig, sind es heute etwa 50. Für 35 von ihnen gibt es im Ende Februar eingeweihten Newsroom Schreibtischplätze, die übrigen arbeiten von zu Hause oder in Teilzeitmodellen.

## **„Wer Unternehmenskommunikation weiterentwickeln will, muss akzeptieren, dass es die Trennlinie zwischen interner und externer Kommunikation nicht mehr gibt.“**

**Andreas Bartels**

Auch „Glaskästen“, wie Bartels die in manchen Newsrooms üblichen Büros für Vertreter höherer Hierarchieebenen nennt, sucht man bei Lufthansa vergebens. Er selbst hat keinen eigenen Schreibtisch, geschweige denn ein Büro. Wie alle anderen Mitarbeiter verwahre er seine persönlichen Sachen in einem Schließfach. Vertrauliche Gespräche werden in kleinen Besprechungsräumen geführt, die maximal vier Personen sitzend Platz bieten. In einer dieser Boxen, die durch eine Glaswand vom Newsroom getrennt sind, findet auch das Treffen mit dem prmagazin statt. „Dinge doppelt zu machen, kann sich heute keine Kommu-

nikationsabteilung mehr leisten“, erklärt Bartels das Newsroom-Konzept, das er als Pressechef mit vorangetrieben hat. „Wer Unternehmenskommunikation weiterentwickeln will, muss akzeptieren, dass es die Trennlinie zwischen interner und externer Kommunikation nicht mehr gibt.“

Die Zuständigkeiten wurden entsprechend neu verteilt. Das Team ist prinzipiell nach Medienkanälen strukturiert (siehe auch „Das Projekt-Prinzip, S. 36-41). Die meisten Mitarbeiter kümmern sich um Print. „Noch“, sagt Bartels. Künftig soll die Konzernkommunikation mehr Gewicht auf Social Media legen. Tiefer lässt er sich noch nicht in die Karten schauen. Nur so viel: „In Zeiten enger Budgets ist das weniger eine Frage des Geldes als vielmehr eine der Priorisierung.“

Die Gliederung nach Kanälen soll Klarheit und vor allem persönliche Beziehungen schaffen. „Es ist einfacher, gute Kommunikation zu machen, wenn man sich kennt“, sagt Bartels. In den vergangenen Jahren, berichten Journalisten, hätten sie oft nicht gewusst, wen sie im Konzern zu welchem Thema ansprechen sollten.

**Kritik gibt es nun allerdings auch am Generalisten-Prinzip**, in dem jeder Kanalverantwortliche in allen Themen fit sein muss. „Ich bin ein Fan von Experten“, sagt etwa Jens Flottau von der Süddeutschen Zeitung. Das aktuelle Modell geht aus seiner Sicht an den Informationsbedürfnissen der Journalisten vorbei.

Bartels will die Struktur daher weiterentwickeln. „Neben den Generalisten wird es künftig auch Sprecher geben, die ein vertieftes Wissen in einem bestimmten Bereich haben, zum Beispiel wenn es um die



vielfältigen Tarifsysteme bei der Lufthansa geht.“ Das Ziel sei eine Matrixorganisation aus Kanal- und Themenverantwortlichen, ohne allzu starre Zuordnung.

**Auch intern mussten sich die Mitarbeiter an neue Kommunikationsformen gewöhnen.** Ende 2015 stellte die interne Kommunikation unter Leitung von Matthias Eberle, der im April als Kommunikationschef zur Billigtochter Eurowings wechselte, die Mitarbeiterzeitung Lufthansa ein – nach 60 Jahren. Das neue, multimediale Markendach heißt ONE und verabschiedet sich von der alten Lufthansa-Symbolik und -Farbgebung. Der Kranich und die Farben Blau und Gelb spielen keine übergeordnete Rolle mehr. „Die Marke Lufthansa ist für viele unserer Mitarbeiter eben nur ein Teil ihrer Identität“, erklärt Bartels.

In dem neuen Konzept, das von der Agentur Springer Corporate Solutions mitentwickelt wurde, sollen sich alle Töchter und Geschäftsfelder wiederfinden. Zwar gibt es auch wieder eine Printpublikation, der Fokus liegt aber auf dialogischen Komponenten wie dem internen Social-Media-Kanal und der überarbeiteten App. „Aktuell rufen unsere Mitarbeiter über diese Wege pro Woche 60.000 Artikel ab“, berichtet Bartels.

Der Umgewöhnungsprozess wird wohl noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Ein gutes Vierteljahr nach Einführung des Mar-

kendachs ONE im Januar nutzen beispielsweise gerade einmal 12.000 der 120.000 Konzernmitarbeiter die relaunched App. Bartels gibt sich zuversichtlich: „Die Identifizierung mit dem neuen Markendach ist ein Prozess. Das dauert, aber es wird klappen.“

In Bartels' Team waren bei Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch zwei wichtige Positionen unbesetzt: die Leitung der internen und der externen Kommunikation. „Diese Vakanzen können wir überbrücken, weil das Gesamtteam stark ist“, sagt er. Stark sein – das bedeutet mit Blick auf die Lufthansa zum einen, damit umgehen zu können, permanent im Licht der Öffentlichkeit zu stehen. „280.000 Fluggäste am Tag bedeuten 280.000 Geschichten“, verdeutlicht Bartels. Es heißt aber auch, in ständiger Erwartung der nächsten Krise zu arbeiten.

**In Kürze könnte es wieder so weit sein. Wenn im Sommer** die Friedenspflicht endet, drohen womöglich große Streiks. Bereits Ende April kündigte das Bodenpersonal des Frankfurter Flughafens Ausstände an, von denen auch die Lufthansa betroffen ist. Sich unter dem Dauerdruck auch um strategisch-konzeptionelle Aufgaben intensiv genug zu kümmern, dürfte eine zentrale Herausforderung sein, die Bartels mit der Position an der Spitze angenommen hat. Jetzt muss er beweisen, dass er auch Manager kann. <<

**„Die Marke Lufthansa ist für viele unserer Mitarbeiter *nur* ein Teil ihrer Identität.“**

**Andreas Bartels**