

PERSONAL FÜHRUNG

„Wir müssen
immer eine
Lösung finden“

Lufthansa-Personalvorstand
Dr. Michael Niggemann
über Rezepte gegen Streik

04.2025

70 JAHRE ERFA

Wie die DGFP den Know-how-Transfer in der HR-Community erfunden hat

BEST PRACTICE

\ Busch Group
\ Internationaler Bund
\ Kärcher \ Lieken
\ T-Systems
\ YeaHR!

SCHWERPUNKT

Mitarbeitende finden, binden, halten
Der Nachwuchs will überzeugt werden, nicht überredet. Auf dem Weg vom Talentmanagement zum Talentengagement.



18

SCHWERPUNKT Mitarbeitende finden, binden, halten

18 Nur Managen reicht nicht

Traditionelles Talentmanagement mit seinem Baukasten aus Nachfolgeplanung, Kompetenzentwicklung und Elitenförderung wird den Anforderungen von New Work nicht mehr gerecht. Als Alternative bietet sich der Shared-Partnership-Ansatz an, der die Verantwortung für die Talententwicklung zwischen Organisation, Führungskräften und Mitarbeitenden verteilt.

26 Fast schon Wellness

Wenn Mitarbeitende sich wohlfühlen, erbringen sie bessere Leistungen. Deshalb zielen Retention-Maßnahmen auf attraktive Rahmenbedingungen im Job. T-Systems optimiert seine Aktivitäten in diesem Feld und sorgt so für eine hohe emotionale Bindung.



AKTUELLES

04 70 Jahre ERFA
Der Markenkern der DGFP



10 DGFP vor Ort
\ Employee Retention Conference
\ Recruiting Summit

13 Evidenz to go
Was adaptive Führung bringt

14 Studien
\ Globale Teams erfolgreich machen
\ HR-Strategien in der Transformation

17 HR innovativ
Unterstützung für berufstätige Eltern

SCHWERPUNKT

18 Talentmanagement der Zukunft
Sandra Niedermeier / Katrin Winkler

26 Retention bei T-Systems
Lisa Gütz

30 Benefits gezielt einsetzen
Casimir von Moltke / Nicoletta Blaschke

36 Mitarbeiterbindung im Homeoffice
Lisa Priller-Gebhardt

42 Mitarbeitende finden, binden, halten
Materialien für die Personalarbeit



30 Darf's ein bisschen mehr sein?

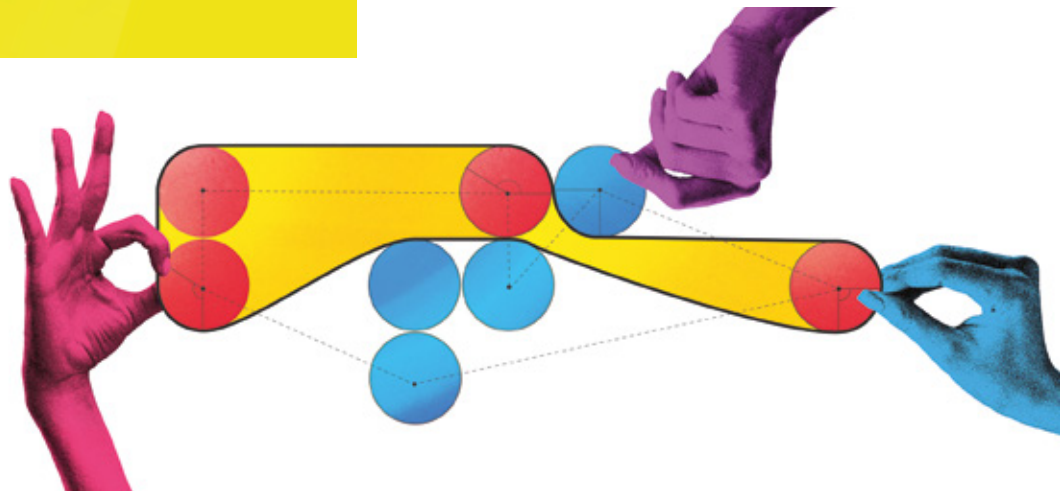
Geld ist nicht alles: Sabbatical, Fitnessangebote, Pflegeberatung, Einkaufsvorteile oder Dienstfahrzeug gehören zu den beliebtesten Mitarbeiter-Benefits. Es empfiehlt sich, das Portfolio regelmäßig zu überprüfen und an die Bedürfnisse anzupassen.

72 Datenschutz geht vor

Betriebsvereinbarungen dürfen prinzipiell als Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten herangezogen werden. Sie müssen jedoch die Anforderungen der DSGVO vollständig erfüllen.

36 Budget für das Glück

Die Agentur YeaHR! spendiert ihren Mitarbeitenden persönliche Debit-Karten, mit denen sie eine Workation, ein Coaching oder einen Besuch im Sportstudio bezahlen können. Das Modell „My Happy Place“ stärkt das Zugehörigkeitsgefühl. Was wichtig ist, weil die Beschäftigten fast nur noch von zu Hause arbeiten.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Personell auf Flughöhe kommen

Nach dem pandemiebedingten Personalabbau fehlten der Lufthansa Group an allen Ecken und Enden Mitarbeitende. Seit drei Jahren wird wieder massiv aufgebaut. Personalvorstand Michael Niggemann legt Wert darauf, dass die Newcomer über die Grenzen der Konzerngesellschaften und der Abteilungen hinweg ein gemeinsames Verständnis von Kultur und Zusammenarbeit entwickeln.

Ralf Steuer / Chris Löwer



FACHBEITRÄGE

50 HR in der Rezession

Das betriebliche Personalmanagement ist doppelt gefordert: Einerseits sucht es Rezepte gegen den Arbeitskräftemangel, andererseits muss es angesichts der wirtschaftlichen Schwäche Personalkosten reduzieren.

Andrea Hammermann

56 Blockchain im Personalcontrolling

Die Anwendung der Blockchain-Technologie ermöglicht die effiziente Verifizierung von Bewerbungsunterlagen, optimiert Prozesse in der Vertragsabwicklung und schafft insgesamt mehr Transparenz.

Andreas Dauerer / Laura Justina Hägele / Anton Aaron Burger

62 WOW-Momente bei Kärcher

Kärcher, Spezialist für Reinigungstechnik, positioniert sich als Arbeitgebermarke neu. Für die Kampagne „We are the Kärchers. Wanna WOW with us?“ treten Azubis und Mitarbeitende vor die Kamera.

Rüdiger Bechstein / Simon Blaschke

NETZWERK

76 HR persönlich

Andrea Letsch, Andrea Schmid, Klaus-Georg Mager, Claudia Fahrenkrug, Sora Kim, Martin Brochhaus, Franziska Marini, Christian Barthélémy

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Lara Schleith, Busch Group

SERVICE

74 Bildnachweise

66 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Manuel Fink

01 Editorial

74 Inserenten

70 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

15 Termine

80 Vorschau / Impressum

Vom Goldfischteich zum Ozean der Möglichkeiten

Wie das Talentmanagement
Talentengagement
hervorbringen kann



Unternehmen benötigen Talente, die multiperspektivisch denken und handeln, zu permanenten Veränderungen bereit sind und, aufbauend auf einer eigeninitiativ geprägten Lernbereitschaft, crossfunktionale Zusammenhänge verstehen. Gleichzeitig erfordern der Rückgang an Erwerbstätigen und der Fachkräftemangel eine strategische Neuausrichtung der Personalpolitik mit einem klaren Blick auf die langfristige Bindung und Entwicklung bestehender Talente.

Mit der Künstlichen Intelligenz rollt die nächste Welle der Digitalisierung heran. Ein Nebeneffekt ist, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten im HR-Management neu gedacht werden müssen.

Wie wichtig Mitarbeiterbindung ist, zeigt sich eindrücklich in den Ergebnissen des Gallup Engagement Index 2024: Demnach hatten im Jahr 2023 nur 14 Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, während 19 Prozent angaben, überhaupt keine Bindung zu haben (Haupt 2024). Laut Prognosen wird die Anzahl der Erwerbsfähigen im Alter von 20 bis 64 Jahren von 49 Millionen im Jahr 2014 auf 38 Millionen im Jahr 2060 sinken (Wilke 2019). Dies verschärft den „War for Talents“ und setzt Unternehmen unter Druck, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven attraktiver zu gestalten.

Genauer gesagt, hat sich der War for Talents verändert: Die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden sind heute aufgrund der Digitalisierung Dynamiken unterworfen, die schneller und kurzzeitiger als bisher sind (Winkler et al. 2023). Arbeitnehmende erwarten mehr Eigenverantwortung, Flexibilität und eine klare Work-Life-Balance. Arbeitgebende müssen diesen Bedürfnissen mit einem umfassenden Angebot begegnen, das über das Gehalt hinaus Aspekte wie Arbeitsumfeld, Entwicklungschancen und flexible Arbeitsmodelle umfasst. Die „Creating People Advantage 2023“-Studie der Boston Consulting Group und der World Federation of

People Management Associations bestätigt diesen Wandel. Fast drei Viertel der 6900 befragten Führungskräfte weltweit sehen in der Mitarbeiterbindung und im Talentmanagement die größte Herausforderung (Helfritz / Kolo 2023). Die Corner-Studie „Mitarbeiterbindung 2030“ zeigt zudem, dass 88 Prozent der Entscheider*innen mit einer weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels bis 2030 rechnen (F.A.Z. Business Media 2022).

Um den Herausforderungen der Mitarbeiterbindung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und einer notwendigen kontinuierlichen Weiterentwicklung in einer Zeit der Unsicherheit und des stetigen Wandels zu begegnen, müssen Unternehmen neue Konzepte im Bereich des Talentmanagements entwickeln. Mit Künstlicher Intelligenz (KI), wird nun die nächste Welle der Digitalisierung eingeleitet, die in einem Seiteneffekt dazu führt, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten im Personalbereich neu gedacht werden – im Gesamtkontext der Organisation und auf Augenhöhe mit den Führungskräften und Mitarbeitenden, den Talenten.

Unklarer Begriff, unklare Konzepte

Der Bedarf an neuen Konzepten im Talentmanagement wächst. Gleichzeitig steht der

Begriff des Talents infrage – es ist oft schlecht definiert und hat keine klaren konzeptionellen Grenzen (Mir / Majeed 2024). Obwohl Wissenschaft und Praxis viel über das Management von Talenten in Organisationen diskutiert haben, blieb das Thema, was genau gemanagt werden sollte oder was Talent ausmacht, im Großen und Ganzen außer Acht (Brown / Tannock 2009; Nilsson / Ellström 2012; Southwick et al. 2023). Gerne wird der Gedanke der High Potentials mit Talent verbunden. In dynamischen Zeiten, wie sie aktuell bestehen, sollte dies jedoch nicht der zukunftsweisende Begriff sein.

Unternehmen gehen heute über das traditionelle Bild des Talentmanagements hinaus, um Mitarbeitende langfristig zu binden. Statt nur Talente zu managen oder High Potentials zu finden, geht es um die Frage, was ein Talent heute bedeutet. „Talent“ hat sich über die Jahrhunderte gewandelt – von einer altorientalischen Maßeinheit in der Antike hin zu einem Begriff, der auf die Fähigkeiten und das Potenzial jedes Einzelnen verweist. Er knüpft an Konzepte wie Kompetenzentwicklung, Empowerment und Individualisierung an. Der heutige Grundgedanke zeigt sich in einem breiten Talentbegriff, der von verschiedenen Dimensionen von kognitiver, sozialer und emotionaler sowie fachlich differenzierter Intelligenz ausgeht (Peter 2018).



Prof. Dr. Sandra Niedermeier
Professorin für Digitalisierung in Bildung und Gesellschaft an der Hochschule Kempten. Seit 2021 leitet sie den ersten reinen Online-Studiengang Wirtschaftspsychologie sowie den MBA an der Hochschule Kempten.
sandra.niedermeier@hs-kempten.de



Prof. Dr. Katrin Winkler
Professorin für Personalmanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement an der Hochschule Kempten. Sie leitet die Kempten Business School sowie das Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft (IDT).
www.hs-kempten.de/idt

Der Shared-Partnership-Ansatz

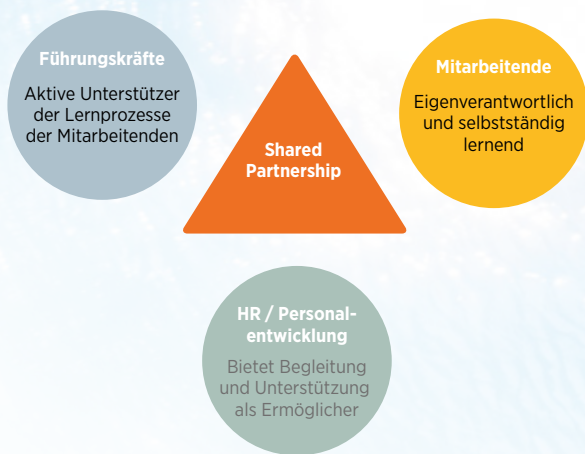


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dachner et al. 2019

Die Lieken Lernreise

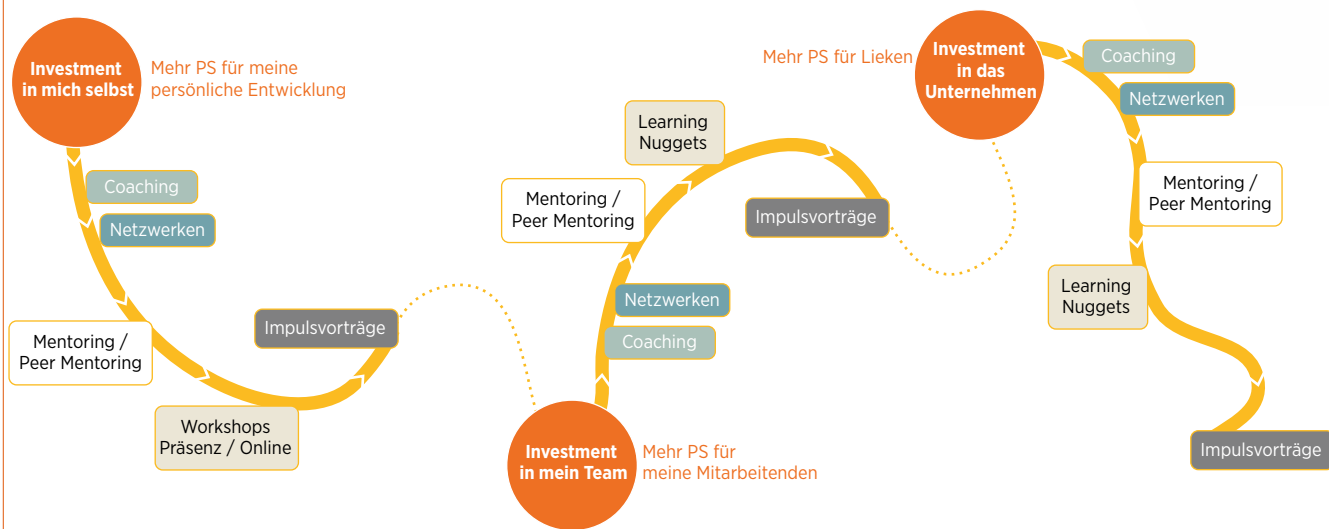


Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Jeder Mensch besitzt Talente und sollte sie entfalten dürfen. Unternehmen tun gut daran, im Sinne eines integrativen Ansatzes alle Mitarbeitenden zu fördern, statt nur in eine Minderheit zu investieren.

Kompetenzen sind nicht erlernbar, sie werden aktiv entwickelt. Hierzu müssen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden gleichermaßen beitragen. Das funktioniert, sofern die Personalabteilungen den Weg freimachen.

In Zeiten des Fachkräftemangels zählt zunächst der Aspekt, dass jeder Mensch Talente mitbringt. Diese Perspektive fordert Unternehmen dazu auf, weg vom „Goldfischteich“ der High Potentials hin zu einem offenen „Ozean der Möglichkeiten“ zu gehen, in dem jeder, der seine Chancen ergreifen will, gefördert wird (Silzer / Church 2010). Es ist notwendig, das volle Potenzial aller Mitarbeitenden zu nutzen und zu entwickeln, anstatt nur in eine kleine Minderheit zu investieren (Hehn 2016). Dieser integrative Ansatz basiert auf einem positiven Menschenbild. Verknüpft mit einer von Respekt und Vertrauen geprägten Haltung, liegt das Ziel des Talentengagements darin, Menschen zu befähigen, ihr Potenzial in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Es ist entscheidend, als Organisation individuelle Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb starrer Karrierepfade zu gestalten und eine lernende Organisation zu etablieren, die kontextuelle Lernerfahrungen „on the Job“ bietet (Winkler et al. 2023).

Entwicklung als „Holschuld“

Selbstständiges Lernen, Eigenverantwortung, Reflexion und Netzwerken sind zentrale Elemente lebenslangen Lernens und in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar geworden. Im Kontext des Talentengagements, in dem die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden betont wird, bedeutet dies, dass die eigene Entwicklung ebenso als eine „Holschuld“ betrachtet wird. Die Mitarbeitenden übernehmen die Rolle von Gestaltern ihres eigenen Lernprozesses: Sie wählen Lerninhalte aus, passen diese an ihre individuellen Lernziele und Aufgaben an und transformieren sie entsprechend (Dreilich 2022).

In einer komplexen Unternehmensumwelt werden neben fachlichen Fähigkeiten auch Soft Skills wie Problemlösungsfähigkeiten und Ambiguitätstoleranz wichtiger, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Ein zukunftsorientiertes Lernen in Organisationen spielt daher eine entscheidende Rolle, indem es auf die Entwicklung sogenannter Future Skills abzielt – Fähigkeiten, die für die Zukunft nötig sind. Die digitalisierte Arbeitswelt stellt digitale Kompetenzen in den Vordergrund, darunter Digital Literacy, technische Expertise und die Fähigkeit zur virtuellen Zusammenarbeit. Technologische und digitale Fähigkeiten sind unerlässlich, um mit neuen Technologien wie KI, Big Data und Automatisierung erfolgreich umzugehen. Neue Technologien und darauf basierende Geschäftsmodelle und -prozesse sowie die Merkmale des VUCA-Umfelds erfordern die kontinuierliche (Weiter-)Qualifizierung der Mitarbeitenden (Petry 2018). Dafür ist ein agiler Ansatz notwendig und somit auch eine erweiterte Perspektive auf den Talentbegriff.

Die Frage nach den spezifischen Kompetenzanforderungen für ein Talent in der Arbeitswelt der Zukunft ist weiterhin ergebnisoffen. Beispielsweise zeigt der Future-Skills-Framework von Stifterverband und McKinsey mögliche Kompetenzen in vier Kategorien auf, die bereits heute benötigt werden, sich aber stetig weiterentwickeln:

- \ **Technologische Kompetenzen** wie Data Analytics, KI, Softwareentwicklung und Quantencomputing
- \ **Digitale Schlüsselkompetenzen** wie Digital Literacy, Digitale Ethik, digitale Zusammenarbeit und agile Arbeiten

- \ **Klassische Kompetenzen** wie Kreativität, unternehmerisches Handeln und interkulturelle Kommunikation
- \ **Transformative Kompetenzen** wie Innovationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Konfliktlösung (Suessenbach et al. 2021)

Kompetenzen sind nicht erlernbar, sie werden aktiv entwickelt. Eine solche Entwicklung gehört zum Talentengagement dazu. Dabei tragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung, sondern auch die Mitarbeitenden selbst, die Organisation und insbesondere die HR-Abteilungen, die den Weg ebnen müssen. Dafür braucht es auch auf struktureller Ebene ein neues Verständnis für einen gelungenen Umgang mit Talenten.

Verantwortung teilen

Ein vielversprechendes Modell ist der Shared-Partnership-Ansatz, der auf der Idee basiert, dass die Verantwortung für die Talententwicklung zwischen Organisation, Führungskräften und den Mitarbeitenden geteilt wird (Abb. 1). Die Organisation stellt das notwendige Umfeld für Lernen und Entwicklung bereit; die Führungskräfte agieren als Mentor*innen und Coaches; die Mitarbeitenden übernehmen die Verantwortung für die eigene Entwicklung (Winkler et al. 2023). Damit sind ein neues Rollenverständnis und eine Anpassung der Führungskultur verbunden. Führungskräfte tragen nicht mehr allein die Verantwortung für das Talentengagement. Das Talent selbst trägt die Hauptverantwortung für seine Entwicklung. HR schließlich übernimmt die Rolle als Befähiger der Organisation und der Führungskräfte (Fastenroth et al. 2020).



Erfolgreiches Talentmanagement erschließt den Ozean der Möglichkeiten.

Fallstudie: Die Lieken Lernreise

Ein gelungenes Beispiel für den Einsatz des Shared-Partnership-Ansatzes ist die „Lieken Lernreise“ (Lieken Learning Journey) (Abb. 2). Die Lieken GmbH (vormals Lieken AG) ist ein deutscher Backwarenhersteller mit Sitz in Sachsen-Anhalt. Die Lieken Lernreise stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und sorgt dafür, dass die Lernziele mit den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen. Sie zeigt, wie das veränderte Rollenverständnis sowie die aktive Teilhabe und Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden im Rahmen des Talentengagements umgesetzt werden können:

Was sind die Ziele der Lieken Lernreise?

Mitarbeitende sollen neue Führungsansätze kennenlernen, reflektieren und direkt in die Praxis umsetzen. Dabei stehen die Eigenverantwortung für persönliches Wachstum und die Entwicklung von Führungskompetenzen im Mittelpunkt – unterstützt durch den Shared-Partnership-Ansatz, der individuelles Engagement fördert. Die Lernreise eröffnet neue Wege

des Lernens im digitalen Zeitalter und setzt auf Netzwerken, Wissensaustausch und Mentoring. Zudem wird eine offene Diskussionskultur gefördert.

Wie funktioniert die Lernreise? Sie ist modular aufgebaut und bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre eigenen Lernziele zu definieren. Ausgangspunkt ist ein umfassendes Assessment, das individuelle Stärken und Entwicklungsfelder beleuchtet und als Grundlage für einen persönlichen Entwicklungsplan dient. Auf dieser Basis wählen die Teilnehmenden die Themen aus, die zu ihren Anforderungen und Zielen passen. Die Lernziele erreichen sie dann durch eine Kombination aus Online-Lernmodulen, Präsenz-Workshops und Coaching-Sessions, die flexibel aufeinander abgestimmt sind. Gleichzeitig sind alle dazu aufgefordert, selbst Ideen für Wissensaustausch und -transfer einzubringen und die Lernreise aktiv mitzugestalten, beispielsweise durch Impulsvorträge, Peer-Coaching oder Mentoring von Kolleg*innen anderer Abteilungen. Das Ausmaß der Beteiligung und das Engagement für die Lernreise bleiben jedoch den

Mitarbeitenden überlassen. Die Führungskraft unterstützt, serviert aber keine Lösungen auf dem Silbertablett.

Wie ist die Lernreise aufgebaut? In der ersten Phase geht es um das „Investment in mich selbst“, bei dem die Mitarbeitenden ihre Stärken und Entwicklungsfelder reflektieren und Lernziele festlegen. In der zweiten Phase, dem „Investment in mein Team“, steht die Entwicklung der Teamfähigkeit und der Führungsqualitäten im Vordergrund. Die dritte Phase, das „Investment in das Unternehmen“, fokussiert auf die strategische Ausrichtung und die Umsetzung der Unternehmensziele. Die Teilnehmenden lernen, wie sie ihre persönliche Entwicklung und die Entwicklung ihrer Teams in Einklang mit den Unternehmenszielen bringen können.

Das modulare Konzept der Lernreise ist besonders geeignet, um in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu sein, da es eine hohe Flexibilität bietet und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, ihre Lernziele selbstständig zu verfolgen. Gleichzeitig stellt das Unternehmen sicher, dass die

Shared Partnership bedeutet: Die Organisation sorgt für ein attraktives Lernumfeld, die Vorgesetzten verstehen sich als Coaches, und die Beschäftigten sind selbst verantwortlich für die eigene Entwicklung.

Lerninhalte auf seine strategischen Ziele abgestimmt sind. Der Shared-Partnership-Ansatz fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und trägt dazu bei, dass sie sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren und langfristig gebunden werden.

Fazit

Die zunehmende Digitalisierung stellt das Talentmanagement vor neue Herausforderungen, die eine grundlegende Veränderung der bisherigen Ansätze erfordern. Es reicht nicht mehr aus, Talente lediglich zu managen, wie in traditionellen Ansätzen; vielmehr müssen Unternehmen ein System schaffen, das die Mitarbeitenden aktiv in ihre eigene Entwicklung einbezieht. Für die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben ist eine Veränderung der Grundhaltung, des „Mindset“, notwendig, die das Zusammenwirken von Führungskraft, Mitarbeitenden und HR als ko-kreativen Prozess beschreibt. In einer Gemeinschaftsleistung treiben die Talente ihre Weiterentwicklung eigenständig voran und werden als Mitgestalter*innen des Systems wahrgenommen (Dreilich 2022).

Der Shared-Partnership-Ansatz bietet hierfür ein geeignetes Modell, das die Verantwortung für die Talententwicklung zwischen Organisation, Führungskräften und Mitarbeitenden teilt. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Karriere eigenverantwortlich zu gestalten und gleichzeitig sicherzustellen, dass ihre Lernziele mit den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen.

Die Lieken Lernreise ist ein hervorragendes Beispiel für die praktische Umsetzung dieses Ansatzes. Sie zeigt, wie Unternehmen

durch flexible und modulare Lernangebote sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Anforderungen des Unternehmens erfüllen können. Durch die Kombination von Online-Lernmodulen, Präsenz-Workshops und Coaching-Sessions bietet die Lieken Lernreise ein umfassendes Konzept, das die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördert und sicherstellt, dass sie die notwendigen Kompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt entwickeln.

Der Wandel vom Talentmanagement zum Talentengagement ist nicht nur eine Reaktion auf die Herausforderungen der digitalen Transformation, sondern auch eine Chance für Unternehmen, ihre Mitarbeitenden langfristig zu binden und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, werden in der Lage sein, ihre Talente bestmöglich zu fördern und damit einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg ihrer Organisation zu leisten.

Literatur

- Brown, P. / Tannock, S. (2009):** Education, meritocracy and the global war for talent, in: *Journal of Education Policy*, 24 (4), 377-392
- Dachner, A. M. et al. (2021):** The future of employee development, in: *Human Resource Management Review*, 31 (2), 100732
- Dreilich, G. (2022):** Agile Personalentwicklung: Neues Lernen möglich machen, in: *Managerseminare*; www.managerseminare.de/ms_Artikel/Agile-Personalentwicklung-Neues-Lernen-moeglich-machen,282435
- Fastenroth, L. M. et al. (2020):** Engaging Talent – Potenzialträger binden und entwickeln. Die Kienbaum Talent-Management Studie, Köln; media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/12/Engaging-Talent_Talent-Management-Studie_2020.pdf
- F.A.Z. Business Media (2022):** Mitarbeiterbindung 2030: Eine befragungsbasierte Trendstudie;

research.faz-bm.de/wp-content/uploads/2024/09/Cornerstone_Mitarbeiterbindung-2030_L.pdf

Haupt, F. (2024): Gallup Engagement Index: Negativer Trend setzt sich fort, in: *Personalwirtschaft*; www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/gallup-engagement-index-negativer-trend-setzt-sich-fort-171941/

Hehn, S. v. (2016): Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen, 2. Aufl., Stuttgart

Helffritz, K. / Kolo, P. (2023): Die größten Herausforderungen für HR 2024; www.haufe.de/personal/hr-management/bcg-studie-die-wichtigsten-handlungsfelder-von-hr_80_546476.html

Mir, M. M. / Majeed, S. (2024): Talent Management: A Review, in: *BIMTECH Business Perspectives*, 5 (2), 230-240

Nielsson, S. / Ellström, P.-E. (2012): Employability and talent management: Challenges for HRD practices, in: *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 26-45

Peter, T. (2018): Talent. Zu einem Schlüsselbegriff zeitgenössischer Bildung, in: Böker, A. / Horvath, K. (Hg.): *Begabung und Gesellschaft*, Wiesbaden, 71-93

Petry, T. (2018): Digital HR: Veränderung des Personalmanagements durch digitale Medien und Technologien, in: Kochhan, C. / Moutchnik, A. (Hg.): *Media Management*, Wiesbaden, 43-56

Silzer, R. / Church, A. H. (2010): Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices, in: Silzer, R. / Dowell, B. E. (Hg.): *Strategy driven talent management: A leadership imperative*, San Francisco/CA, 213-279

Southwick, D. et al. (2023): The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174 (3), 104223

Suessenbach, F. et al. (2021): Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel; www.stiftungsverband.org/medien/future-skills-2021/kompetenzen

Wilke, C. (2019): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt, in: Hermeier, B. et al. (Hg.): *Arbeitswelten der Zukunft*, Wiesbaden, 37-48


Winkler, K. / Niedermeier, S. / König, S. (2023): Bühne frei für das Talent: Der Weg vom Talentmanagement hin zum Talentengagement, Norderstedt



„Wir müssen immer eine Lösung finden“

**Lufthansa-Personalvorstand Dr. Michael Niggemann
über Rezepte gegen Streik, Talentaufbau und
ein neues Verständnis von Zusammenarbeit**

Die Lufthansa Group hat die Folgen der Pandemie gut bewältigt, doch wie die gesamte Branche sieht sie sich unsicheren Zeiten ausgesetzt – herbe wirtschaftliche Einschnitte inklusive. Zugleich wird Personal aufgestockt. Ein Spagat, den der von Michael Niggemann verantwortete Personalbereich bewältigen muss.

A full-page portrait of Dr. Michael Niggemann, a middle-aged man with a shaved head, smiling. He is wearing a dark blue suit, a white shirt, and a patterned tie. He stands in front of a large commercial airplane, with the engine and landing gear visible on the left. The background is a bright, slightly hazy outdoor setting, likely an airport tarmac.

Dr. Michael Niggemann, 51, ist als Mitglied des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG zuständig für Personal und Recht. Zudem ist er Arbeitsdirektor. Von 2017 bis zu seiner Berufung in den Vorstand am 1. Januar 2020 war Niggemann Chief Financial Officer bei Swiss International Airlines in Zürich. Zuvor hatte er innerhalb des Konzernjustiziariats der Lufthansa Group von 2007 an mehrere Führungspositionen inne, zuletzt als Group General Counsel & Chief Compliance Officer. Vor seinem Wechsel zur Deutschen Lufthansa im Jahr 2007 arbeitete Niggemann in der Rechtsabteilung von Hochtief. Seine Karriere startete er 2004 als Rechtsanwalt.

Angesichts niedrigerer Ticketpreise, Streiks und steigender Kosten wurde ein neues Sparprogramm aufgelegt. Wie schaffen Sie es trotz verschärfter Sparmaßnahmen, für potenzielle Bewerbende ein „Arbeitgeber der Wahl“ zu bleiben?

Dr. Michael Niggemann Der Begriff Sparprogramm trifft es nicht ganz: Wir sprechen von einem Turnaround-Programm. Dabei geht es um das wirtschaftliche Ergebnis und nicht nur ums Sparen – also um Investitionen für unsere Fluggäste, in Kundenprozesse, Flugzeuge und dergleichen mehr. Das betrifft insbesondere Lufthansa Airlines: Hier haben wir in der Tat einige Hausaufgaben. Ungeachtet aller Herausforderungen in unserer Industrie ist die Faszination für den Luftverkehr, die Branche und eine Beschäftigung dort ungebrochen. Und wir als Lufthansa Group stehen sehr stark für diese Industrie und ihre Vielseitigkeit. Wir bieten wahrscheinlich fast alle Jobprofile, die es branchenweit gibt: Wir beschäftigen rund 100 000 Menschen in mehr als 300 Stellenprofilen mit tollen Entwicklungsmöglichkeiten, auch international. Das macht uns sehr attraktiv für Bewerbende – trotz aller Herausforderungen der Industrie. Uns ist Entwicklung sehr wichtig: Hierfür bieten wir frühzeitige, äußerst fokussierte Talentprogramme. Auch das spricht sich herum. Wir haben zudem eine offene Unternehmenskultur. Insgesamt sind wir sehr erfolgreich am Arbeitsmarkt.

Stichworte Service, Kabine, Flotte: Zuletzt schien die Lufthansa hier ins Hintertreffen zu geraten. Welche Pläne verfolgen Sie, um die Customer Experience zu verbessern?

Niggemann Man darf nicht vergessen: Corona hat uns und die komplette Airline-Industrie hart getroffen. Während der Pandemie haben wir teilweise nur drei Prozent der Flüge anbieten können. Wir mussten Kurzarbeit anmelden, und viele Menschen haben uns verlassen. Danach wieder so schnell hochzufahren, war für die ganze Industrie eine Riesenherausfor-

derung. Hinzu kamen die Systempartner, etwa in der Gepäckabfertigung, die auch mit großen Problemen zu kämpfen hatten. Personalmangel und die Menschen wieder auf den richtigen Positionen zu qualifizieren – das war eine große Herausforderung für alle Akteure der Branche.

Während die meisten dieser Themen nun gelöst sind, bereitet uns die verspätete Auslieferung neuer Flugzeuge noch immer große Sorge. Unsere neuen Flugzeuge sind teilweise fertig produziert, aber es fehlt beispielsweise die Zertifizierung bestimmter Sitze, und daher können wir sie nicht entgegennehmen, obwohl sie dringend gebraucht werden. Das trifft uns zugegebenermaßen schon hart. Als Lufthansa Group müssen wir dem Gast Premium bieten, zumal wir von teuren Standorten aus operieren. Wir haben eine tolle Mannschaft, vorneweg unsere Crews und unsere Kolleginnen und Kollegen an den Stationen, die viel auffangen, auch etwaige Unzulänglichkeiten in der Customer Journey. Zusätzlich zu der umfangreichsten Flottenmodernisierung unserer Geschichte investieren wir massiv: in neue Sitze und neue Bordprodukte. Wir renovieren unsere Lounges und schaffen überdies digitale Reiseerlebnisse. So wurde unsere neue App in diesem Jahr zur besten der Airline-Industrie gekürt. Und kurzfristig ist das Allerwichtigste die operationelle Stabilität. Das ist das Tophema schlechthin. Wenn der Flug zu spät fliegt oder das Gepäck nicht ankommt, dann ist alles andere zweitrangig.

Streiks vermeiden

Manchmal ist es leider so, dass die Maschinen erst gar nicht abheben, weil gestreikt wird. Das ist der Lufthansa nicht ganz fremd. Hier fallen Sie dadurch auf, dass Sie zu guten Kompromissen finden. Was sind die Zutaten für eine erfolgreiche, möglichst geräuschlose und zügige Tarifverhandlung?

Niggemann (lacht) „Geräuschlos“ ist vielleicht nicht unbedingt der allererste

Begriff, den viele mit Lufthansa und Tarifverhandlungen in Verbindung bringen. Zunächst ist es mir wichtig, festzustellen, dass es bei uns eine sehr große Heterogenität gibt: In manchen Flugbetrieben haben wir bis zu drei Tarifkonstellationen, also verschiedene Berufsgruppen, die durch jeweils andere Gewerkschaften vertreten werden. Also alles mal drei: Boden, Kabine, Cockpit. Und jeder Sozialpartner kann den Flugbetrieb bestreiken.

Und dann haben wir natürlich mehrere Fluggesellschaften. Wir sind stolz darauf, dass wir seit Überwinden der Krise Mitte 2022 fast 30 Einigungen in Tarifkonstellationen hinbekommen haben – mit zehn Gewerkschaften in fünf Ländern, also in allen unseren Heimatmärkten. Und ja, es gab „laute“ Tarifkonflikte mit Streiks, aber in den meisten Fällen nicht. Letzteres wird dann allerdings leider nicht wahrgenommen. Wir investieren sehr viel in die Weiterentwicklung einer positiven Sozialpartnerschaft, um ein bestmögliches Miteinander in unserem Stakeholder-Dreieck hinzubekommen. Für Mitarbeitende, für Fluggäste und natürlich auch für unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Ihr Tipp: Wie lassen sich Streiks abwenden?

Niggemann Dreh- und Angelpunkt sind Offenheit für die jeweils anderen Positionen, gegenseitiges Zuhören und der konstruktive Austausch, um eine interessenbasierte Lösung zu finden. Was ist das Interesse des Tarifpartners? Was ist das eigene Interesse? Das muss klar kommuniziert werden, um zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Entgegen landläufiger Meinung muss man dabei aber einschränken, dass Streiks nicht immer vermeidbar sind. Gewerkschaften möchten manchmal auch bewusst mobilisieren. Damit sind wir schon konfrontiert worden. Umso wichtiger ist es, interessenbasiert und sachorientiert zu verhandeln. Ich komme ursprünglich aus dem Bereich M&A, habe Unternehmenskäufe verhandelt. Mir hat mal ein Tarifverhandler gesagt: „M&A ist anders, denn

bei Unternehmenskäufen kann man immer aufstehen und gehen, wenn es nicht passt.“ In der Sozialpartnerschaft geht das nicht. Wir müssen immer eine Lösung finden.

Topthema Employability

Wo sehen Sie aktuell und künftig den Schwerpunkt in der HR-Arbeit, auch unter Berücksichtigung eines sehr dezentral aufgestellten HR-Managements in der LH Group?

Niggemann Dazu muss man wissen, dass bei der Lufthansa Group ein Großteil der Belegschaft in Deutschland und unseren anderen europäischen Heimatmärkten Schweiz, Österreich und Belgien beschäftigt ist. Und wenn es einen Megatrend gibt, dann ist das die demografische Entwicklung hierzulande. Viele der Elemente, mit denen wir uns beschäftigen, leiten sich davon ab. Das heißt, die richtigen Kolleginnen und Kollegen zu finden und dann zu halten. Dabei geht es um nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, also Sustainable Employability. Es gibt etliche Tätigkeiten, die sich so stark verändern, dass sie entweder ganz wegfallen oder substantiell anders werden. Daneben sind unsere Heimatländer allesamt Hochlohnländer. Daher spielen die Themen Effizienz und Produktivität, also effizienter Personaleinsatz, eine so bedeutende Rolle.

Beschäftigungsfähig zu sein und effizient eingesetzt zu werden, macht auch viel mit der Motivation. Wenn man etwas bewegen kann, wenn man gut ist in seinem Job, wenn man mit den richtigen Fähigkeiten ausgestattet ist, dann ist man auch motiviert. Hier werden wir in Zukunft noch mehr investieren. Zum Thema Effizienz gehört für mich auch das, was wir mit unserer Cultural Journey bezwecken: Es geht darum, über Gesellschafts- und Abteilungsgrößen hinweg ein anderes Verständnis der Zusammenarbeit zu wecken.

Können Sie das näher ausführen? Wie schaffen Sie es, diese Cultural Journey herzustellen?

Niggemann Wie immer bei Kulturveränderungen sind das lange Prozesse. Dazu gehören sehr viel Austausch und die Herausforderung für Führungskräfte, Vorbild zu sein; dass wir zusammen an unseren Zielen arbeiten und uns bewusst machen, dass wir nur gemeinsam stark sind. Jede unserer Airlines, jeder unserer Geschäftsbereiche bringt Alleinstellungsmerkmale mit – denken Sie beispielsweise an die „SWISSness“, die unsere Kundinnen und Kunden so sehr an unserer Fluglinie SWISS schätzen, oder auch die regionalen Besonderheiten, die unsere anderen Fluggesellschaften verkörpern.

Mit unserem „Multi-Hub-Ansatz“ agieren wir ungeachtet der verschiedenen Drehkreuze in Europa als eine Airline-Gruppe. Dabei konkurrieren wir mit potenten Wettbewerbern aus den USA, dem Nahen Osten oder aus China. Vergleichen Sie mal das Einzugsgebiet Shanghai mit dem von Frankfurt. Bei Letzterem benötigen Sie viel mehr Zubringerverkehre, allein schon, um Destinationen in Europa miteinander und dann mit der ganzen Welt zu verbinden. Dazu benötigen wir einen Austausch, ein gemeinsames Verständnis und das Gefühl, dass wir nur gemeinsam stark sind.

Nach dem pandemiebedingten Personalabbau fehlten der Lufthansa Group viele Mitarbeitende und Ressourcen. Allein im letzten Jahr haben Sie weltweit 13 000 Mitarbeitende eingestellt. Wie läuft der Kapazitätsaufbau?

Niggemann Gruppenweit haben wir jetzt schon das dritte Jahr in Folge über 10 000 Einstellungen vorgenommen – und das, obwohl noch Schlagzeilen aus der Zeit der Pandemie wie „drohende Insolvenz“ oder „durch den Staat gerettet“ nachhallten. Das ist ein toller Erfolg. Eine Rolle spielten dabei unsere Investitionen in das Arbeitgebermarketing, aber auch in die Arbeitgebermarke – davon profitieren wir nun. Wir zählten im Jahr 2023 ungefähr 300 000 Bewerbungen auf 13 000 Stellen. Das Allergeste ist: 2024 waren es sogar noch mehr

Bewerbungen. Das soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es natürlich auch bei uns einzelne Engpassprofile gibt, zum Beispiel Flugzeugmechanikerin beziehungsweise Flugzeugmechaniker, oder Engpässe an einzelnen Orten. Auch stellen die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen der Lufthansa Airlines mit dem Einstellungsstopp für die administrativen Bereiche der Deutschen Lufthansa eine große Herausforderung für die Arbeitgebermarke dar.

Zum neuen Job in einem Tag

Welche Rekrutierungsformen nutzen Sie abseits des Gewohnten, um personell wieder auf Flughöhe zu kommen?

Niggemann Wir haben, wie bereits erwähnt, mehr als 300 verschiedene Jobprofile, und das an verschiedenen Orten auf der ganzen Welt. Entsprechend gibt es verschiedenste Arten des Recruitings. Dabei haben wir einige sehr erfolgreiche Formate, etwa unsere Werbortage, gerade für operatives Personal. So finden wir viele Kolleginnen und Kollegen zum Beispiel für die Kabine oder den Boden. An nur einem einzigen Tag erfolgt der gesamte Prozess, von der ersten Ansprache über ein kurzes Assessment bis hin zum Vertrag. Außerdem haben wir sehr erfolgreiche digitale Formate entwickelt. Wir bieten zudem sogenannte Aviation Days, wo wir uns als ganze Gruppe vorstellen. Eine lange Tradition haben wir im Auswahlprozess bei den diagnostischen Verfahren, gerade für Pilotinnen und Piloten. Die sind Teil des Einstellungsprozesses, weswegen wir eine sehr geringe Fluktuation haben. Denn die Menschen, die wir für uns gewinnen können, sind gut ausgewählt.

Gibt es auch Kooperationen? Wie in der Automobilzulieferindustrie, die über die „Allianz der Chancen“ versucht, Tausende Arbeitskräfte zu vermitteln, die von Transformationsthemen betroffen sind. Bei der Lufthansa gab es ja auch schon zarte Bande mit der Bahn. Gibt es aktuell

noch stärkere Kooperationen in diesem Zusammenhang?

Niggemann Die kurze Antwort ist: Ja. Beinahe hätte ich gesagt: Ja, immer mehr! Es gibt einige große Unternehmen, mit denen wir uns im Rahmen des Zulässigen austauschen. Wir gleichen ab, welche Profile wir anbieten können. Wir schulen beispielsweise auch Mechaniker um, denn ein Kfz-Mechaniker ist natürlich nicht automatisch ein Flugzeugmechaniker. Wir haben Möglichkeiten entwickelt, wie man solche Umschulungen begleiten kann, und sind hier mit einigen großen Unternehmen im Austausch. Auch unsere Sozialpartner sprechen uns proaktiv an.

Natürlich schaut man sich auch intern um. Das Identifizieren und die Bindung von Toptalenten aus den eigenen Reihen mit Potenzial bis auf C-Level ist für Lufthansa ein wichtiges Thema. Was sind die Rezepte für den Erfolg?

Niggemann Wir führen zu diesem Zweck strukturierte Feedbackgespräche und überführen die Informationen daraus in unsere Personalsysteme – über alle Unternehmen und Unternehmensebenen hinweg. So erhalten wir wertvolle Daten, können strukturiert Feedback zur Weiterentwicklung geben und sehr viele Kolleginnen und Kollegen aus den eigenen Reihen entwickeln. Wichtig ist auch, dass wir alle in den Prozess integrieren, eben auch das Management und alle Führungskräfte. Es dürfen sich keine Silos bilden. Die identifizierten Potenzialträger werden dann mithilfe von HR weiterentwickelt. In der Talententwicklung geht es an der Stelle los, dass Vorgesetzte gefragt sind, Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Hier sind wir besonders stolz auf unsere Leadership Academy.

Wenn man genau hinschaut und datenbasiert arbeiten kann, erschließt sich weltweit ein Riesenpotenzial. Allein in Nordamerika dürften viele Talente schlummern. Es war allerdings immer auch ein

kulturelles Thema, zum Beispiel ein Talent aus den USA erfolgreich an Bord zu nehmen, allein schon sprachlich. Hat sich das mittlerweile ein bisschen gelegt? Wird die Lufthansa auch in diesem Bereich internationaler, um alle Potenziale zu heben?

Niggemann Da haben wir uns weiterentwickelt: bei der Talenterkennung, aber auch bei den Assessment-Centern. Früher kam es vor, dass Menschen aus Südamerika nach Frankfurt geflogen sind und hier übermüdet ein Assessment-Center bei einem deutschen Psychologen absolvieren mussten. Die Durchfallquote war überproportional hoch. Jetzt gibt es auch Kolleginnen und Kollegen in den jeweiligen Regionen, die dort Assessment-Center für unsere Teamleiterinnen und -leiter anbieten. Dort haben wir inzwischen sogar eine leicht überproportionale Erfolgsquote. Wir haben zudem in die Internationalisierung vor Ort investiert, beispielsweise auch in ein Mentorenprogramm. Blicken wir nach Deutschland, Österreich und die Schweiz, haben wir dort ebenfalls viele Abteilungen komplett auf Englisch umgestellt. Auch viele unserer Gremien arbeiten inzwischen auf Englisch. Damit will ich nicht sagen, wir sind am Ziel, aber seit 2020 haben wir viel erreicht.

Sie unternehmen Anstrengungen, Kräfte zurückzugewinnen, die sich in den sogenannten wohlverdienten Ruhestand verabschiedet hatten. Wie läuft das Projekt Senior Experts@LHT bei Lufthansa Technik?

Niggemann Unsere Senior Experts bei Lufthansa Technik sind einer der vielen Beiträge, um den Herausforderungen der Demografie zu begegnen. Wir haben erfahrene Kolleginnen und Kollegen zurückgeholt, die das Unternehmen altersbedingt bereits verlassen hatten. Binnen des ersten Jahres waren das etwa 40 Personen. Das ist aus meiner Sicht eine Win-win-win-Situation: Die Kolleginnen und Kollegen kommen ja gerne zurück, sonst würden sie es nicht

tun. Fluggerätmechanikerinnen und Fluggerätmechaniker, aber auch andere Spezialisten werden gesucht. Diejenigen, die zurückkommen, haben eine lange Erfahrung, auf die wir sehr gerne zurückgreifen. Es ist ein tolles Programm, weil Ältere die Jüngeren an ihrem Wissen partizipieren lassen – und beide Seiten dabei hoch motiviert sind.

Neue Mitarbeitende in großer Zahl in allen Bereichen in kurzer Zeit an Bord zu nehmen, ist eine Herausforderung. Beschreiten Sie innovative Wege des Onboardings?

Niggemann Über die vergangenen drei Jahre mehr als 30 000 Einstellungen – das ist eine Riesenaufgabe. So sehr sich alle über die Verstärkung in den Teams freuen, ist das zunächst gleichzeitig auch eine Belastung. Und weil wir über so große Zahlen sprechen, muss man den Prozess strukturieren und kann ihn nicht nur den einzelnen Teams überlassen. Im Wesentlichen zählen dabei drei Elemente: erstens die digitale Säule, zweitens das Team selbst und drittens begleitende Veranstaltungen – etwa Onboarding Days, bei denen sich die ganze Gruppe vorstellt, aber natürlich auch die Gesellschaft, in der die Kolleginnen und Kollegen anfangen.

Die Integration in die Teams muss immer das Team selbst übernehmen – auch eine klassische Führungsaufgabe. Da helfen wir HR-seitig mit Hinweisen, Anleitungen und Best Practices. Kolleginnen und Kollegen bekommen über eine Online-Plattform digital Informationen zu Aufgaben, zur Unternehmenskultur und über den gesamten Konzern, und zwar schon vor dem ersten Arbeitstag. Neu sind unsere digitalen Netzwerke, die sich gebildet haben. Eines ist zum Beispiel das Lufthansa Group Young Network. Wie die meisten ist es in Eigeninitiative entstanden. Man tauscht sich nicht nur online aus, sondern trifft sich auch real. Das begeistert mich, weil da unglaublich viel Energie ist, die wir so gar nicht organisieren könnten.

Führend in Europa

Die Lufthansa Group ist ein weltweit operierender Luftverkehrskonzern. In ihrem Heimatmarkt Europa nimmt sie eine führende Rolle ein. Mit 96 677 Mitarbeitenden erzielte die Lufthansa Group im Geschäftsjahr 2023 einen Umsatz von 35,4 Milliarden Euro. Die Lufthansa Group setzt sich aus dem Geschäftsfeld Passagier-Airlines und den Aviation Services zusammen. Zum Geschäftsfeld Passagier-Airlines zählen zum einen die Netzwerk-Airlines Lufthansa Airlines, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines und die italienische ITA Airways, die ihren Fluggästen im Rahmen der Multi-Hub-Strategie ein umfangreiches Flugangebot über die globalen Hubs in Frankfurt, München und Zürich sowie die nationalen Hubs in Wien und Brüssel bieten. Eng verbunden mit Lufthansa Airlines sind die Regionalfluggesellschaften Lufthansa CityLine, Lufthansa City Airlines und Air Dolomiti sowie Discover Airlines, der Ferienflieger der Lufthansa Group. Edelweiss, die führende Schweizer Ferienfluggesellschaft, ist eine Schwestergesellschaft von SWISS. Zu den Aviation Services zählen die Geschäftsfelder Logistik und Technik sowie weitere Gesellschaften wie Lufthansa Aviation Training und Lufthansa Systems.

Chancen durch KI nutzen

HR-Betriebs- und Strukturmodelle orientieren sich an Wertschöpfungsthemmen wie Comp & Ben, Performance-Management und Talent Sourcing. Welche Rolle spielen dabei die Digitalisierung und KI-Tools?

Niggemann Digitalisierung spielt per se eine überragende Rolle. Wir haben gruppenübergreifend ein großes Projekt, in dem wir gerade unsere Prozesse digitalisieren. Es macht die Arbeit von allen – Kolleginnen und Kollegen sowie Abteilungen – einfacher, wenn man digital auf einheitliche Daten zugreifen kann. Bei Entwicklungsgesprächen und Feedbacks sind wir da schon sehr weit vorangeschritten. Aktuell hilft uns die Künstliche Intelligenz, über 200 000 Kommentare aus einer konzernweiten Mitarbeiterbefragung auszuwerten.

Vom Thema KI erhoffen wir uns aber noch sehr viel mehr. Da befinde ich mich in guter Gesellschaft mit vielen anderen HR-

Verantwortlichen. Allerdings führen hierzulande auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu Verzögerungen. Natürlich ist zum Beispiel der Datenschutz enorm wichtig, und auch die IT-Mitbestimmung hat ihre Berechtigung. Es sind schließlich sensible persönliche Daten, mit denen HR umgeht. Aber meine persönliche Meinung ist: Es werden oftmals zu viel die Risiken gesehen und zu wenig die Chancen. KI ist eines der großen Hilfsmittel, um auf die demografische Entwicklung zu reagieren. In dieser Hinsicht stehen wir noch am Anfang. Wir lassen KI zwar einzelne Analysen erledigen, aber aufgrund der restriktiven Rahmenbedingungen sind das noch relativ wenige.

Erwarten Sie, dass KI auch bei der Konzern-IT weiterhelfen kann, etwa bei der Programmierung? Die Harmonisierung der konzernweiten IT gilt Branchenkennern wegen der zahlreichen unterschiedlichen Systeme als „Höllensjob“, besonders nach dem Einstieg bei der italienischen ITA Airways. Wie ist der Stand der Dinge? Und aus Personalersicht: Wie begeistern Sie IT-Fachkräfte für den Job?

Niggemann Das ist eine große Herausforderung, gerade wenn man anorganisch gewachsen ist und bestehende IT-Strukturen hat. Das gilt für HR, aber auch für die gesamte IT im Konzern. Und die Harmonisierung ist oft mit so hohen Kosten verbunden, dass es schwierig ist, einen Business Case daraus zu machen. Ich erwarte, dass KI bei der Harmonisierung der Systeme und deren Ausbau künftig eine sehr große Rolle spielen kann. Nichtsdestotrotz wird der Bedarf an ITlern groß bleiben. Reizvoll für sie ist gerade die Arbeit im Airlineverbund, den sie voranbringen können. Unsere IT-Experten und -Expertinnen schätzen zudem die hohe Internationalität, die wir bieten. Auch in diesem Bereich sind wir beim Recruiting sehr erfolgreich.

Wenn wir auf jüngere Bewerbende blicken: Es wird immer kolportiert, dass ihnen nachhaltiges und verantwortungs-

bewusstes unternehmerisches Handeln besonders wichtig ist. Was ist Ihre Erfahrung?

Niggemann Wir haben uns nach der Pandemie Sorgen gemacht, dass Menschen nicht mehr zu uns kommen, weil die Branche als zu wenig nachhaltig gelten könnte. Das Erfreuliche ist: Dem ist nicht so. Die Menschen möchten weiterhin zu uns. Unser Purpose lautet nicht umsonst „Connecting people, cultures and economies in a sustainable way“. Es ist offensichtlich, dass gerade junge Menschen viel Wert auf das Thema Nachhaltigkeit legen. Und sie haben verstanden, dass es insbesondere in unserer Industrie wichtig ist, diese aktiv mitzugestalten: durch Technologie, durch Weiterentwicklung und nicht durch das Meiden von Flugreisen, was Menschen ja weltweit miteinander verbindet. Denn zum Thema Austausch und Völkerverständigung leisten wir einen wichtigen Beitrag. Übrigens auch mit unserer internen Hilfsorganisation help alliance. Dort engagieren sich immer mehr Kolleginnen und Kollegen in nationalen und internationalen Projekten.

Das wäre ein schöner Schlusssatz. Dennoch eine abschließende Frage: Wenn Sie mit einem bündigen Satz Talente für die Lufthansa begeistern müssten, welcher wäre das?

Niggemann Kurz und bündig ist für mich eine Herausforderung – ich bin Jurist (lacht). Also: Die Lufthansa Group begeistert mit ihrem Purpose, Menschen, Kulturen und Volkswirtschaften miteinander auf nachhaltige Art und Weise zu verbinden, und bietet mit einem einzigartigen, weltoffenen Team die Chance, die Zukunft des Reisens und der Luftfahrt aktiv mitzugestalten. Wir bieten viele persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und einzigartige globale Karrierewege. Das war nicht unbedingt kurz und bündig, aber das ist für mich der Kern.

Herr Dr. Niggemann, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Chris Löwer.