„Sicherheit hat oberste Priorität“



Johannes Vogel ist Personalchef von Eurowings. Zuvor war er als Führungskraft bei der Bundesagentur für Arbeit tätig sowie in Spitzenämtern der Politik. Er war Generalsekretär der FDP in NRW, stellvertretender Bundesvorsitzender und erster Parlamentarischer Geschäftsführer der Bundestagsfraktion.

Johannes Vogel kommt aus der Politik, ist seit Dezember 2025 Personalchef von Eurowings – und wurde gleich mit einem Pilotenstreik empfangen. Im Interview mit dem Personalmagazin spricht er über Krisenmanagement, seine Lernkurve und warum er KI für das spannendste strategische Thema in HR hält.

Interview Reiner Straub, Foto Katrin Binner

Personalmagazin: Eurowings ist Teil der Lufthansa Group – wie eigenständig agieren Sie in der Personalpolitik?

Johannes Vogel: Wir sind Teil der Lufthansa Group und in deren HR-Strategie eingebunden. Ich bin selbst Mitglied im HR & Culture Committee, das neben anderen Gremien die Abstimmung zwischen der Konzernzentrale und den Business Units sicherstellt. Gleichzeitig gibt es viele Felder, die wir im Rahmen dessen eigenständig bearbeiten. Wir rekrutieren selbst, setzen das fliegende Personal ebenso ein wie Boden- und Technikbeschäftigte, und wir führen unsere eigenen Tarifverhandlungen. Es gibt also eine Menge zu tun.

Eurowings positioniert sich als „Value Airline" – als Mittelweg zwischen Billigflieger und Premiummarke. Was bedeutet das für die Personalpolitik?

Lassen Sie mich zunächst kurz erklären, was „Value Airline" konkret heißt: Wir bieten abseits der großen Drehkreuze der Lufthansa Group Punkt-zu-Punkt-Verbindungen an. Gerade für Ballungsräume wie Nordrhein-Westfalen ist das relevant – wir bieten etwa ab Düsseldorf und Köln Direktflüge nach Europa und auf der Mittelstrecke an, ohne Umstieg. Das macht europäisches Reisen zu bezahlbaren Preisen erlebbar, aber mit einem anderen Kundenerlebnis als mancher Wettbewerber. Für die Personalpolitik hat das ganz konkrete Auswirkungen: Wer zum Beispiel als Pilot oder Pilotin bei Eurowings fliegt, ist abends im Regelfall zu Hause. Das ist ein grundlegend anderes Lebensmodell als auf der Langstrecke – und ein echtes Argument im Employer Branding.

Hat Eurowings auch eine eigene Kultur? Wo endet die Konzernzugehörigkeit und wo beginnt das eigenständige Profil?

Ich sehe da keinen Widerspruch. Wir sind Teil der Lufthansa Group und haben zugleich einen speziellen Auftrag. Beides prägt das Wesen von Eurowings. Unsere größte Basis im gesamten Eurowings Streckennetz ist Düsseldorf, unsere größte internationale Basis – das überrascht viele – Palma de Mallorca, wo wir zum Beispiel auch nach spanischem Tarifrecht operieren. Eurowings ist also erstens ein wirklich europäisches Unternehmen, und das prägt die innere Vielfalt. Und zweitens leben wir eine Startup-Kultur und wollen eine gewissen Leichtigkeit an den Tag legen, die auch die Kunden und Kundinnen spüren. Vieles kann hier schneller ausprobiert werden. Aber genauso ist es natürlich unsere Aufgabe, aus Startup-Lösungen stabile, dauerhafte Prozesse zu machen.

Palma de Mallorca ist Ihre größte internationale Basis – mit eigenem Tarifvertrag nach spanischem Recht. Wie funktioniert das, wenn ein Drittel der Mitarbeitenden nicht unter das deutsche Arbeitsrecht fällt, aber in den Flugzeugen zusammenarbeitet?

Wir denken Eurowings konsequent als europäisches Unternehmen – mit rund 5.500 Beschäftigten haben wir Basen in verschiedenen Ländern, jedes mit eigener Rechtstradition, eigener Tarifpartnerschaft, eigenen Vergütungsstrukturen. Von Schweden bis Spanien sind die Unterschiede erheblich. Gleichzeitig wollen wir eine einheitliche Unternehmenskultur leben und eine konsistente Personalpolitik umsetzen. Das gelingt nicht durch Vereinheitlichung, sondern durch kluge Steuerung: Die Prozesse werden zentral aus Köln gesteuert, lokale Besonderheiten werden respektiert. Der Schwerpunkt liegt weiterhin auf Deutschland – aber die europäische Dimension ist Teil unseres Geschäftsmodells.

Sie sind seit Dezember im Amt – und wurden gleich mit einem Streik konfrontiert. Wie haben Sie das erlebt?

Es war mir klar, dass das zur Aufgabe gehört. Wir haben eine vielfältige, manchmal herausfordernde Sozialpartnerschaft. Tarifverhandlungen haben von ihrer Natur her stets unterschiedliche Ausgangspositionen – und dennoch befinden sich die Parteien in einer engen Beziehung zueinander. Vieles davon kannte ich aus meiner früheren Tätigkeit in der Politik: Auch

dort kann keine Seite allein entscheiden, man muss gemeinsam einen Weg finden. Was ich dabei konsequent versuche: hohe Transparenz und aktive Kommunikation. Im konkreten Fall – es geht um die betriebliche Altersvorsorge deutscher Piloten und Pilotinnen – haben wir das Cockpit-Personal in jeder Verhandlungsrunde proaktiv informiert: Was bieten wir an, was fordert die Gewerkschaft, was ist wirtschaftlich machbar und wo teilen wir gemeinsame Ziele? Als der Streikaufruf kam, haben sich sehr viele Piloten und Pilotinnen freiwillig zum Fliegen gemeldet. Das ist für mich ein klares Feedback.

Beim zweiten Streiktag soll Eurowings einen Großteil des Flugprogramms aufrechterhalten haben. Wie schlägt sich das im konkreten Streikmanagement nieder?

HR und operative Führung arbeiten in solchen Situationen sehr eng zusammen – das ist auch das besondere Wesen von HR-Arbeit: Man trägt gemeinsame Führungsverantwortung für das Personal, gemeinsam mit denjenigen, die den Betrieb operativ steuern. Die Kombination aus guter Vorbereitung, gutem Management, breiter europäischer Aufstellung und dem Umstand, dass viele Piloten und Pilotinnen freiwillig geflogen sind, hat dazu geführt, dass wir am zweiten Streiktag 75 Prozent der geplanten Flüge durchführen konnten. Gemessen an Flugkilometern – weil wir gezielt die kurzen Inlandsverbindungen gestrichen haben, wo Reisende auf die Bahn ausweichen können – waren es sogar über 90 Prozent. Unsere gemeinsame Aufgabe ist es, 25 Millionen Kunden pro Jahr sicher ans Ziel zu bringen. Das gilt auch an einem Streiktag.

Die Gewerkschaft hat den Vorwurf erhoben, das Management spalte mit solchen Aufrufen zur Arbeit die Belegschaft. Wie antworten Sie darauf?

Das ist ja nicht nur eine Frage an uns im Management, sondern eine, die sich auch jede Gewerkschaft selbst stellen muss. Das Grundgesetz ist ja sehr klar – und ich finde, klarer als in vielen anderen Ländern: Es gibt das Recht, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Aber es gibt eben auch die negative Koalitionsfreiheit. Als Arbeitgeber fragen wir uns nicht, wie wir möglichst wenig anbieten können – sondern wie wir ein Angebot gestalten, das für die Beschäftigten fair und für das Unternehmen langfristig tragfähig ist. Bei der Altersvorsorge zum Beispiel bin ich überzeugt: Durch Modernisierung der Anlagestruktur – konkret durch stärkeres Setzen auf Aktien – lassen sich real sehr viel bessere Rentenanwartschaften erreichen, ohne das Unternehmen zu überlasten. Das wäre eine klassische Win-win-Situation. Es ist das gute Recht der Beschäftigten, selbst zu entscheiden, ob sie dieser Einschätzung folgen.

Wie gut ist Eurowings auf Störszenarien vorbereitet – nicht nur bei Streiks, sondern auch bei geopolitischen Ereignissen oder Treibstoffengpässen?

Szenarienplanung ist in einer so dynamischen Branche wie der Luftfahrt ein wesentlicher Bestandteil der täglichen Arbeit. In unserem Gebäude hier in Köln sitzt das Operation Control Center – 24 Stunden, sieben Tage die Woche. Die Kolleginnen und Kollegen steuern unseren Betrieb und sind auf jede Eventualität vorbereitet. Das Leitprinzip, das ich als Neuling in dieser Branche schon in den ersten Monaten als tief verinnerlicht erlebt habe, ist eindeutig: Sicherheit hat oberste Priorität. Entweder ist es sicher – oder wir tun es nicht. Das gilt zum Beispiel, wenn die geopolitische Lage im Nahen Osten eine Neubewertung von Strecken erfordert. Die Lufthansa Group nimmt dabei eigene Sicherheitsbewertungen vor und ist im Zweifel noch vorsichtiger als die Behörden.

Reichen die bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen aus, um in solchen Krisensituationen flexibel zu agieren?

Wenn ich als Bürger auf unser gewachsenes Arbeitsrecht schaue, gibt es durchaus Punkte, wo mehr Flexibilität der modernen Arbeitswelt besser entsprechen würde. Das Arbeitszeitgesetz beispielsweise lebt in Teilen noch in einer Realität, die viele Betriebe längst hinter sich gelassen haben. Für eine Airline, in der spezifische Dienstplanregeln gelten, ist die Lage aber nochmal anders. Entscheidend ist letztlich nicht nur die Rechtslage, sondern wie Sozialpartnerschaft tatsächlich gelebt wird. Unsere Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zum Beispiel ist eine, wie ich sie mir besser nicht wünschen könnte. Das verschafft uns die nötige Flexibilität – auch in herausfordernden Zeiten. Und Deutschland hat mit Instrumenten wie der Kurzarbeit einen klugen Ausgleichsmechanismus gefunden: Wo bestimmte Regeln weniger Spielraum lassen, gibt es an anderer Stelle Sicherheits- und Ausgleichsnetze. In der Coronazeit hat das seine Bedeutung unter Beweis gestellt.

„KI verändert alles – außer den Grundprinzipien guter Führung. Die werden durch KI nicht obsolet, sondern wichtiger.“

Eurowings ist wirtschaftlich derzeit sehr erfolgreich – wachsende Passagierzahlen, steigende Umsätze, ein solides Ergebnis. Jetzt steht eine Flottenmodernisierung an. Was bedeutet das für HR?

Wir führen in unserem europäischen Flugbetrieb neue Boeing-Flugzeuge ein. Das ist ein echter Innovationssprung: andere Reichweiten, neue Ziele, weniger Lärm, geringerer Kerosinverbrauch. Das erleichtert es uns, unsere Emissionsziele zu erreichen und gleichzeitig ein attraktives, bezahlbares Produkt anzubieten. Für die ganze Organisation bedeutet eine solche Flottenmodernisierung auch Qualifizierungsaufwand – neue Typenberechtigungen, Schulungsprogramme, Umplanungen. Das ist eine klassische Befähigungsaufgabe, die wir strukturiert angehen.

Ein Thema, das Sie offenbar besonders beschäftigt, ist Künstliche Intelligenz. Welche Rolle spielt KI in Ihrer HR-Strategie?

Ich halte KI gerade für das spannendste strategische Thema im Bereich HR – und das sage ich mit voller Überzeugung. Es ist eine doppelt relevante Herausforderung. Erstens haben wir eine massive Befähigungsaufgabe: Von der Netzplanung bis zur Crewplanung – die Möglichkeiten, die KI bietet, verändern Prozesse in der gesamten Organisation. Wir sind als HR dabei zuständig für Qualifikation und Kulturentwicklung. Das bedeutet: Wie richten wir unsere Schulungsangebote darauf aus? Wie befähigen wir unsere Führungskräfte durch diese Transformation? Judith Wiese von Siemens hat das treffend formuliert: Es gibt ein KI-Leadership-Paradox. Einerseits verändert KI alles. Andererseits verändert sich an den Grundprinzipien guter Führung gar nichts – im Gegenteil, sie werden sogar wichtiger. Ziele und Orientierung, die richtigen Fragen und Aufgaben stellen – und Befähigung, Growth Mindset und psychologische Sicherheit– all das sind Führungsaufgaben, die durch KI an Bedeutung gewinnen, nicht verlieren.

Und die zweite Dimension?

Die zweite ist die Optimierung der HR-Prozesse selbst. Das beginnt beim Naheliegenden: KI-Chatbots, die Mitarbeitenden schnell helfen, das richtige Formular zu finden – vom Urlaubsantrag bis zum Mutterschutzantrag. Aber der nächste Schritt ist Agentic AI: eine einheitliche Benutzeroberfläche, ein sogenannter Orchestration Layer, über den HR-relevante Tools bedienbar werden – und der Prozesse teilweise selbst ausführt. Um im Beispiel zu bleiben: Das Mutterschutzformular wird nicht mehr nur leichter gefunden, sondern von der KI vorausgefüllt; die Mitarbeiterin muss nur noch bestätigen und absenden. Ich bin generell überzeugt: HR sollte im Alltag der Beschäftigten so wenig Aufwand wie möglich erzeugen. KI ist dafür ein faszinierendes Werkzeug.

Das ist eine strategische Stoßrichtung. Doch wie schnell wollen Sie das umsetzen? Monate oder Jahre?

Ich denke eher in Monaten als in Jahren. Natürlich nicht für jeden Prozess sofort. Aber die Dynamik ist gerade so hoch, dass wir nicht warten können. Mein Ziel ist, dass in den nächsten Monaten konkret Sichtbares entsteht. Wir sind gerade in einer Experimentierphase – aber eine, die zügig in Ergebnisse übergehen muss.

Machen Sie das eigenständig oder zusammen mit dem Konzern?

Beides. Die Lufthansa Group stellt sich diesem Thema als Ganzes. Gleichzeitig gibt es Projekte, bei denen einzelne Business Units voranlaufen. Teilweise muss vorher Grundlagenarbeit passieren. Bei uns in der HR-Abteilung etwa vereinheitlichen wir gerade unsere Payroll-Systeme – ein besonders komplexes Vorhaben, weil wir das einzige Unternehmen der Lufthansa Group sind, das so viele verschiedene europäische Rechts-, Steuer- und Sozialversicherungssysteme gleichzeitig bespielt. Mein Anspruch an mein Team und mich selbst lautet: Freude am Tempo.

Sie sind noch kein Jahr im Amt und kommen aus der Politik. Wie groß war der Kulturschock?

Ich nenne meinen Lebenslauf gerne eine „Zickzack-Biografie". Ich hatte berufliche Verantwortung in der Spitzenpolitik, im Parlament wie in einer Partei, war bei der Bundesagentur für Arbeit Führungskraft in einer Behörde und bin jetzt in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. In Deutschland sind solche Sektorenwechsel seltener als etwa in den USA oder in manchen asiatischen Gesellschaften. Ich halte sie aber für wertvoll – zum einen für die Systeme, die von Perspektivvielfalt profitieren. Innovation entsteht doch oft nicht durch etwas völlig Neues, sondern durch die ungewöhnliche Kombination – also einen frischen Blick. Denken Sie an das I-Phone: Weder waren mobiles Internet noch der Touchscreen neue Technologien – neu war die Kombination. Aber man wächst dabei zum anderen vor allem als Person selbst. Meine Lernkurve hier war und ist steil: In den ersten Tagen bin ich abends oft mit leichten Kopfschmerzen nach Hause gegangen, weil ich so viele neue Fachbegriffe lernen musste. Aber das ist doch genau der Grenzbereich, in dem echtes Wachstum stattfindet – wenn man die Komfortzone wirklich verlässt.

Welche Ihrer früheren Erfahrungen hilft Ihnen am meisten?

Ganz unterschiedliche. Tarifverhandlungen und Gesetzgebungsverfahren ähneln sich strukturell: Es gibt verschiedene Akteure, die nur gemeinsam etwas bewegen können. Man muss die wechselseitigen Motivlagen wirklich verstehen, um einen Lösungsraum zu öffnen. Aus meiner Zeit bei der Bundesagentur für Arbeit nehme ich besonders viel mit – sowohl in der Management- und Führungsrolle als auch bei verwandten Themen. Ich kenne zudem viele arbeitsrechtliche Regelungen aus der Perspektive des Gesetzgebers, ich verstehe das Rentensystem – das hilft mir etwa bei den aktuellen Altersvorsorge-Verhandlungen unmittelbar.

Sie sprechen von Zick-Zack-Karriere, für mich hört sich das eher nach einer Mosaik-Karriere an, bei der die Bausteine gut zusammenpassen.

Das stimmt. So fühl ich's auch. Die Erfahrungen, die ich in den einzelnen Sektoren gesammelt habe, konnte ich auch in den anderen nutzen und immer wieder neu zusammensetzen. Und ich habe Freude daran, viele neue Lernerfahrungen hinzuzufügen.

Was treibt Sie persönlich an?

Der Purpose. Bei der Lufthansa Group verbinden wir Menschen, Kulturen und Wirtschaftsräume und wir bei Eurowings machen das vereinte Europa konkret erlebbar – das ist für mich kein Wandschmuck, sondern motiviert mich ernsthaft jeden Morgen. Ich arbeite in und mit einem wirklich tollen Team, habe jeden Tag neue Lernmöglichkeiten und gestalte in einem starken Unternehmen. Diese Kombination aus Relevanz, Tempo und Gestaltungsspielraum – das ist es, was mich antreibt. ■