

Verlierer*innen in einer beflügelten Branche –

Der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und
Arbeitsbedingungen im deutschen Luftverkehr

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Vorwort	4
Autoren und Forschende	5
I. Eine beflügelte Branche	6
Radikale Liberalisierung als Motor des Wachstums	9
Arbeit und Beschäftigung im Sog der Branchenentwicklung	16
Folgen der Pandemie für die Branche	23
Diese Studie	25
II. Die Verlierer*innen der Entwicklung	27
Cockpit	30
Flugbegleitung	44
Groundhandling → Vorfelddienste	56
Groundhandling → Logistik	66
Groundhandling → Catering	75
Reinigungsdienst	84
Flugsicherung	92
Sicherheitsdienst	102
III. Fazit – Der Wandel der Luftfahrtbranche aus Arbeitnehmer*innensicht	113
Schlusswort	121
Literaturverzeichnis	122

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Passagierluftverkehrs ab den 1990ern	6
Abbildung 2: Anteil von Low-Cost-Carriern	12
Abbildung 3: Problematik flexibler Vertragsstrukturen im Groundhandling aus Arbeitnehmer*innensicht	19
Abbildung 1: Monatliches Flugaufkommen 2019 & 2020	23
Abbildung 5: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Cockpit	43
Abbildung 6: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Flugbegleitung	55
Abbildung 7: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Vorfelddienste	65
Abbildung 8: Entwicklungsdynamik des Luftfrachtaufkommens	67
Abbildung 9: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Logistik	74
Abbildung 10: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Catering	83
Abbildung 11: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Reinigungsdienst	91
Abbildung 12: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Flugsicherung	100
Abbildung 13: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Sicherheitsdienst	112
Abbildung 14: Kerndynamiken des Wandels von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen	114
Abbildung 15: Tendenzielle negative Betroffenheit von den Folgen des Wandels	117

Vorwort

Der Impuls für das hier vorgestellte Forschungsprojekt geht auf das Jahr 2018 zurück. Nach Jahrzehnten einer konstanten Wachstumsentwicklung – nur kurzfristig gedämpft durch die Terroranschläge vom 11. September 2001 – war der zivile Luftverkehr in Deutschland zu einer wirtschaftlich wie gesellschaftlich bedeutsamen Branche gewachsen. Ein in dieser Form und Intensität neuer wirtschaftlicher Wettbewerb zwischen Fluggesellschaften, Flughäfen und zugehörigen Dienstleistungsanbietern hatte die über Jahrzehnte stabilen Marktconstellationen im europäischen Luftraum aufgebrochen und nachhaltig verändert. Ermöglicht wurde dies durch eine Reihe politischer Weichenstellungen, die diesen Bereich ab den 1990er Jahren liberalisiert hatten und Privatisierungs- und Outsourcingwellen – besonders weitreichend in den Bodenverkehrsdiensten – Vorschub leisteten. Für den Großteil der Bevölkerung war dies vor allem an den enormen Preisrückgängen für Flugtickets spürbar, die Flugreisen für immer mehr Menschen erschwinglich machten. Dabei hat diese Entwicklung einen hohen Preis. Denn im Kern ist die Senkung der Betriebskosten, allen voran Personalkosten – Betriebsmittel wie Flugzeuge und Flughafeninfrastruktur sind naturgemäß stark technisch determiniert –, der Motor jenes entfesselten Preiswettkampfs, in dem so genannte „Low-Cost-Anbieter“ mit einem radikalen Personalkostenmanagement heute die ökonomische Benchmark sind. Parallel zu Branchenwachstum und Preisrückgängen für Flugreisende, haben sich so Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer*innen dieses Wirtschaftsbereichs massiv gewandelt. Sie sind die Verlierer*innen in einer beflügelten Branche, die heute durch einen politisch entfesselten Verdrängungswettbewerb und einen wachsenden Niedriglohnsektor geprägt ist.

Aufzuzeigen wie sich diese Tendenzen konkret in Arbeitsalltag und Leben der Beschäftigten niederschlagen war der Impuls, aus dem heraus dieses Forschungsprojekt entstand. 2018 und 2020 wurden hierzu vertiefende, qualitativ-soziologische Interviews mit langjährigen Beschäftigten verschiedener Gewerke in der Branche geführt, auf denen diese 2021 vorgelegte Fallstudienanalyse empirisch basiert. Sie zeigt unmissverständlich auf, wie sich Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen im deutschen Luftverkehr zum Nachteil der Arbeitnehmer*innen gewandelt haben. Mit dem Einbruch durch die jähe Zäsur der Corona-Pandemie 2020 haben sich viele dieser Tendenzen sogar noch weiter verschärft und viele Beschäftigte verloren ihre Arbeit. Die aktuellen Probleme der Branche im Sommer 2022 angesichts einer sich rasant erholenden Nachfrage dringend benötigte Arbeitskräfte zu (re)akquirieren, sind nur vor diesem Hintergrund gänzlich zu verstehen. Die Analyse bietet so Erklärungsansätze, wieso einstige Beschäftigte kaum zurückkehren wollen und die Branche für viele Arbeitskräfte heute regelrecht abschreckend geworden ist. Effektive wirtschaftspolitische Regulierung und verbindliche Beschäftigungsstandards sind die einzige Möglichkeit diese Probleme sozialverantwortlich zu überwinden.

*Janines Wissler, Erik Sparn-Wolf & Jörg Cezanne
Darmstadt & Berlin, 21.07.2022*

Autoren und Forschende

Erik Sparn-Wolf ist Wirtschaftssoziologe mit einem dezidiert sozioökonomischen Forschungsprofil und Schwerpunkten in der qualitativen Analyse wirtschaftlicher Prozesse und deren dynamischer Verschränkung mit gesellschaftlichen Entwicklungen. Er promoviert zur Dynamik sozioökonomischer Akteurskonstellationen im Kontext des Wandels von Wirtschaftsbranchen.



Jörg Cezanne ist Soziologe und war von 2017 bis 2021 Mitglied des Bundestags und dessen Ausschusses für Verkehr und digitale Infrastruktur. Aufgewachsen und wohnhaft in direkter Nachbarschaft zum Flughafen Frankfurt sind Verkehrspolitik und die Entwicklung der Luftverkehrsbranche in Deutschland seit vielen Jahren zentrale Themen seiner politischen Arbeit.

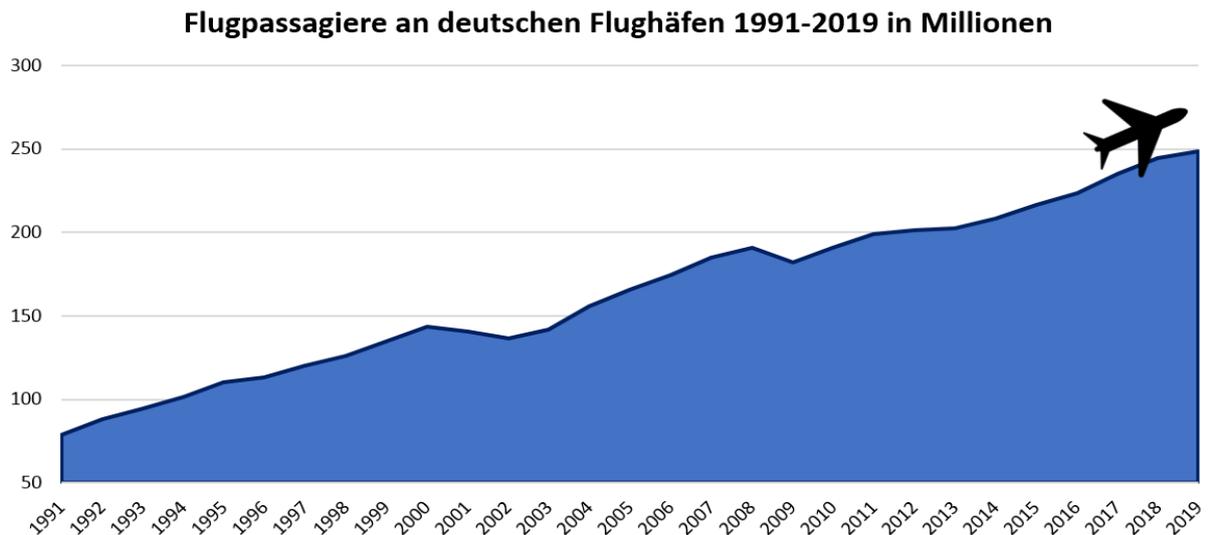


Weiter gilt ausdrücklicher Dank **Martin Wegner**, der sich seit vielen Jahren intensiv mit den politischen Veränderungen und Maßnahmen beschäftigt, die den Luftverkehr in Deutschland und Europa prägen, für die inhaltliche Unterstützung in deren Aufarbeitung.

I. Eine beflügelte Branche

Bis zur Zäsur der Corona-Pandemie ab dem Frühjahr 2020, in deren Verlauf der nationale und internationale Flugverkehr massiv eingeschränkt wurde und bis heute, in der ersten Jahreshälfte 2021, nur unter besonderen Auflagen sowie in erheblich reduziertem Umfang fortgeführt werden konnte, beschreibt die Entwicklung der zivilen Luftverkehrsbranche weltweit wie auch in Deutschland eine fast konstante Wachstumsentwicklung.

Abbildung 2: Entwicklung des Passagierluftverkehrs ab den 1990ern



Quelle: Eigene Darstellung | Datengrundlage: Deutschland in Zahlen 2020

Über die letzten drei Jahrzehnte haben sich die Passagierzahlen hierzulande von rund 79 Millionen im Jahre 1991 auf gut 248 Millionen in 2019 mehr als verdreifacht¹. Die beiden aus obiger Grafik ersichtlichen Ausreißer in dieser Entwicklung – im Nachgang der Terroranschläge vom 11. September 2001 sowie durch die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007/2008 – sind rückblickend eher als kurzfristige Einschnitte in einer ansonsten stetigen Wachstumsentwicklung zu interpretieren. Eine bei teilweise leichten jährlichen Schwankungen weitgehend parallele Konjunktur lässt sich auch für das Frachtaufkommen im deutschen Luftverkehr konstatieren, das von knapp 1,5 Millionen Tonnen 1991 auf fast 5 Millionen Tonnen 2019 wuchs². Auch wenn der Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) für den Gütertransport leichte Schrumpfungstendenzen ab Mitte 2018 ausmacht – vor allem getrieben durch Handelskonflikte und geopolitische Konfrontationsszenarien, die den Welthandel insgesamt bremsen³ – machen diese Zahlen die enorme Wachstumsentwicklung des Luftverkehrs in den letzten Jahrzehnten überdeutlich. Sie spiegelt sich entsprechend auch in einem enormen wirtschaftlichen Wachstum der Branche, deren Umsätze sich in Deutschland im gleichen Zeitraum auf rund 32 Milliarden

¹ Vgl. Deutschland in Zahlen 2020

² Vgl. Ebd.

³ Vgl. BDL 2020

Euro im Jahr 2019 ebenfalls in etwa verdreifachten⁴, wobei hierin neben dem reinen Verkehrsegment auch die Umsätze von Flugzeugherstellern erfasst sind, die gleichwohl eng an die Verkehrsentwicklung gekoppelt sind. Die Luftverkehrsbranche avancierte so in Deutschland wie auch weltweit zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor. Hinzuzunehmen ist die zusätzliche indirekte Wirkung als Standortfaktor und auf Unternehmen, die Verkehrsflughäfen zugeschrieben wird. Insbesondere regional betrachtet können zusätzlich zum direkten und mittelbaren Beschäftigungsangebot des Flughafens erhebliche ökonomische Strukturpotentiale geschaffen und erschlossen werden. Die Branche selbst beziffert jene sekundäre Wirkung für die Umlandregionen in Deutschland mit bis zu 2,2 Millionen Arbeitsplätzen und Direktinvestitionen von über 425 Milliarden Euro und reklamiert Beschäftigungseffekte von bis zu 3.000 Jobs pro Million jährlicher Fluggäste⁵.

„Jedes Flugzeug hat die Beschäftigungswirkung eines mittelständischen Unternehmens mit bis zu 500 Arbeitsplätzen bei den Fluggesellschaften und in nachgelagerten Bereichen.“ (BDF 2017)

Auch wenn gerade die indirekten ökonomischen Effekte eines weiter wachsenden Luftverkehrs durch interessengeleitete Studien und in ihrer Aussagekraft limitierte Erhebungsmethoden teils deutlich überschätzt werden⁶ – mit fortschreitender Rationalisierung gehen objektive wissenschaftliche Analysen heute eher von einer Beschäftigungswirkung von einigen hundert Arbeitsplätzen pro Million jährlicher Fluggäste aus⁷ – ist gleichwohl unstrittig, dass die Luftverkehrsbranche von zentraler Bedeutung für moderne Volkswirtschaften und so auch in Deutschland ist.

Zwar scheint absehbar, dass die wachsende politische Bedeutung von Klimaschutzstrategien und zugehörigen wirtschaftspolitischen Maßnahmen – beispielsweise die Einführung und Anwendung einer CO₂-Bepreisung in Deutschland – diesen Bereich zukünftig massiv beeinflussen und verändern könnten. Ob, ab wann und in welchem Maße dies allerdings geschieht, ist auch eine Frage politischer Mehrheitsverhältnisse und somit schwerlich klar prognostizierbar. Auch die in den letzten Jahren zunehmende Orientierung von Verbrauchergruppen an Fragen ökologischer Nachhaltigkeit und ökologischen Impacts ihres Konsumverhaltens, zu dem schließlich auch (Fern-)Reisetourismus gezählt werden kann, hat – bislang zumindest – keinen signifikanten ökonomischen Einfluss auf die Nachfrage nach Flugtickets gehabt. Mögen die beschriebenen politischen und gesellschaftlichen Tendenzen auch in Zukunft eine größere Rolle für die Luftverkehrsbranche spielen, kannte die Entwicklung bis zur jähren Zäsur durch die Corona-Pandemie nur eine Richtung – nämlich aufwärts. Gleichwohl gilt es vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung politischer Klimaschutzstrategien für die mittelfristig unumgängliche Transformation des zivilen Luftverkehrs

⁴ Vgl. BDLI 2020

⁵ Vgl. BDF 2020

⁶ Die methodischen Unzulänglichkeiten vieler branchenseitiger Auftragsstudien – namentlich der häufig angewendeten Input-/Output-Rechnungen – macht etwa der Wirtschaftswissenschaftler und Chemnitzer Professor Friedrich Thießen analytisch nachvollziehbar (Thießen 2014).

⁷ Vgl. Thießen 2013; Schmid & Hadwiger 2015; Baum et al. 2005

in Richtung einer stärkeren ökologischen Nachhaltigkeit auch kritisch zu hinterfragen, wie ein solcher Wandel in der gegebenen Situation wiederum auf Arbeit und Beschäftigung in der Branche zurückwirken dürfte. Schließlich ist unbedingt zu vermeiden, dass notwendige Umwelt- und Klimaschutzstrategien beziehungsweise der damit induzierte Strukturwandel einseitig zu Lasten der Beschäftigten gehen und sich soziale und ökologische Zielsetzungen schlimmstenfalls konterkarieren.

Radikale Liberalisierung als Motor des Wachstums

Der skizzierte Höhenflug der Luftverkehrsbranche ist nicht nur verbunden mit sozioökonomischen Tendenzen eines über Jahrzehnte gewachsenen Wohlstands in vielen Industrieländern sowie dem direkt verknüpften Aufstieg des Massen- und Ferntourismus. Er fußt darüber hinaus vor allem auf wegweisenden wirtschaftspolitischen Rahmenentscheidungen, die, angestoßen vor allem auf EU-Ebene, den Markt für zivile Luftfahrt in Europa seit Anfang der 1990er Jahre grundlegend verändert haben und weiter verändern:

Bis zur politischen Schaffung des heutigen EU-Binnenmarktes für Luftverkehrsdienstleistungen beruhte der europäische Luftverkehr größtenteils auf bilateralen Verkehrsabkommen zwischen den einzelnen Staaten mit teilweise stark eingeschränkten Verkehrsrechten. Fluggesellschaften sowie Flughäfen und Abfertigungsunternehmen waren in öffentlicher Hand oder wiesen hohe Staatsbeteiligungen auf und Ticketpreise waren staatlich reguliert. Unter dem Paradigma der ökonomischen Liberalisierung und Privatisierung wurde dann in den letzten Jahrzehnten ein Strukturwandel forciert, der dieses vormals durch staatliche Unternehmen und Behörden geprägte Verkehrssegment nachhaltig verändern sollte.

Die wichtigsten Meilensteine dieser politischen Agenda sollen als Grundlage der heutigen Situation hier kurz zusammengefasst werden:

Zielbereich	Maßnahme	Zentrale Inhalte
Fluggesellschaften	Dreistufige Marktöffnung durch EU-Liberalisierungspakete 1987, 1990, 1993	<p>Verordnung zur Änderung der Verordnung zur Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrages auf bestimmte Gruppen von Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Luftverkehr <i>Verordnung (EWG) 2344/90</i></p> <p>Verordnung über die Erteilung von Betriebsgenehmigungen an Luftfahrtunternehmen <i>Verordnung (EWG) 2407/92</i></p> <p>Verordnung über den Zugang von Luftfahrtunternehmen der Gemeinschaft zu Strecken des innergemeinschaftlichen Flugverkehrs <i>Verordnung (EWG) 2408/92</i></p> <p>Verordnung über Flugpreise und Luftfrachtraten <i>Verordnung (EWG) 2409/92</i></p> <p>Verordnung zur Änderung der Verordnung über die Einzelheiten der Anwendung der Wettbewerbsregeln auf Luftfahrtunternehmen <i>Verordnung (EWG) 2410/92</i></p>
	Gewährung der 9. Luftverkehrsfreiheit nach ICAO 1997	Ermöglichung der so genannten Inlands-Kabotage
<p>Wirkung: Luftfahrtunternehmen <i>in</i> der EU sind nicht (mehr) national gebunden, sondern Luftfahrtunternehmen <i>der</i> EU. Als solche können sie ohne zusätzliche Verkehrsrechte alle Flughäfen innerhalb der Union sowie assoziierter Staaten anfliegen, Inlandsflüge in jedem EU-Land anbieten, ihre Preise frei bestimmen und auch mehrere Fluggesellschaften unter einem Konzerndach vereinen.</p>		

Bodenabfertigungsdienste/ Groundhandling	Marktöffnung durch EU-Richtlinie 1996	Richtlinie über den Zugang zum Markt der Bodenabfertigungsdienste auf den Flughäfen der Gemeinschaft <i>Richtlinie 96/67/EG des Rates</i>
<p>Wirkung: Bodenabfertigungsdienstleistungen werden nicht mehr (nur) durch Flughäfen erbracht, sondern können ebenso durch Fluggesellschaften (Selbst- oder Fremdbefertigung) sowie Drittanbieter erbracht werden. Nationale Einschränkungen sind für die Kernbereiche Gepäckabfertigung, Vorfelddienste, Betankungsdienste sowie Fracht- und Postabfertigung möglich. Kleinflughäfen sind hier von den Vorgaben zur Marktöffnung ausgenommen. Für Flughäfen ab einer Million Passagiere jährlich ist eine Begrenzung auf zwei ‚Selbstabfertiger‘, über zwei Millionen Passagiere auf 2 ‚Drittabfertiger‘ (davon einer unabhängig) möglich, was in Deutschland vergleichsweise restriktiv in der Bodenabfertigungsdienstverordnung (BADV) Anwendung findet. In allen sonstigen Bodenverkehrsdienstleistungen – Administration, Reinigungsdienste, Catering u.a. – besteht freier Marktzugang für alle Anbieter.</p>		

Zielbereich	Maßnahme	Zentrale Inhalte
Sicherheitsdienst/ Luftsicherheit	Marktöffnung durch Luftsicherheitsgesetz 2005	Möglichkeit der ‚Beleihung‘ privater Anbieter mit hoheitlichen Aufgaben der Luftsicherheit <i>§16a Luftsicherheitsgesetz (LuftSiG)</i>
Wirkung: Sicherheitsdienstleistungen im Luftverkehr als hoheitliche Aufgaben müssen weitgehend nicht (mehr) durch staatliche Behörden erbracht werden, sondern können auch von privaten Anbietern unter der formalen Aufsicht der zuständigen staatlichen Behörden geleistet werden.		

Flugsicherung/ Luftraumüberwachung	Schaffung eines einheitlichen europäischen Luftraums (Single European Sky) durch EU-SES-Pakete 2004 & 2009	Rahmenverordnung zur Festlegung des Rahmens für die Schaffung eines einheitlichen europäischen Luftraums <i>Verordnung (EG) 549/2004</i> Luftraum-Verordnung zur effizienteren integrierten Ordnung und Nutzung des einheitlichen europäischen Luftraums <i>Verordnung (EG) 551/2004</i> Flugsicherungsdienste-Verordnung zur Definition von gemeinsamen, einheitlichen Regeln für die Ausführung von Flugsicherungsdiensten <i>Verordnung (EG) 550/2004</i> Einführung eines Leistungssystems für Flugsicherungsdienste in den Bereichen Sicherheit, Umweltverträglichkeit, Kapazität und Kosteneffizienz <i>Verordnung (EU) 691/2010</i>
Wirkung: Fragmentierung des Luftraums entlang nationaler Grenzen soll zu effizienterem Verkehrsmanagement überwunden werden. Flugsicherung und Verkehrsmanagement werden technisch und organisatorisch modernisiert und harmonisiert. Leistungsvorgaben für die Flugsicherungserbringer sollen Kapazitäten verdreifachen, Sicherheit verzehnfachen und Umweltverträglichkeit um 10% verbessern. Die Kosten des Flugverkehrsmanagements sollen parallel um 50% gesenkt werden. Erhobene Gebühren für die Flugsicherungserbringung werden faktisch sukzessive gesenkt.		

Als direkte politische Einwirkung ist zu diesen gesetzlichen Rahmungen die vielfältige Unterstützung und Subventionierung der Luftverkehrsbranche durch staatliche Akteure hinzuzunehmen. Insbesondere durch Steuerbefreiungen für Kerosin und enorme Infrastrukturinvestitionen, vor allem in regionale Flughäfen, wurde und wird dieses Verkehrsegment in Deutschland massiv unterstützt.

Vor diesem Hintergrund und entlang der hier überblicksartig skizzierten politischen Programme verband sich mit dem enormen Wachstumsschub der Branche auch ein grundlegender Strukturwandel⁸. Der vormals stark staatlich geprägte Luftverkehrssektor wurde dabei sukzessive immer weiter in einen privatwirtschaftlich geprägten Wirtschaftsbereich transformiert – und das gewissermaßen in doppelter Hinsicht:

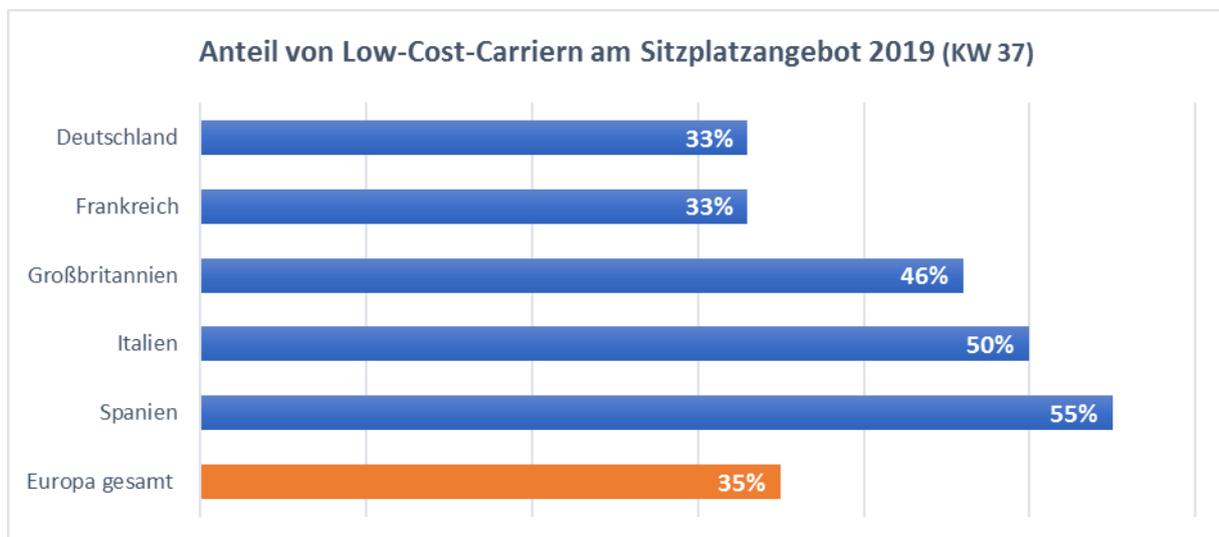
So wurden einerseits die prägenden, vormals staatlichen Luftverkehrsunternehmen nach und nach privatisiert – in Deutschland beispielhaft *Deutsche Flugsicherung* 1993, *Lufthansa* 1997 oder *Fraport* 2001. Zum anderen drängten in Folge der marktöffnenden Liberalisierung in großer Zahl neue Unternehmen und Anbieter in die Branche und induzierten eine neue wirtschaftliche Wettbewerbssituation.

„Der Luftverkehr in Europa ist einhergehend mit wachsenden Verkehrs- und Warenströmen seit den neunziger Jahren immer weiter liberalisiert worden. Die Folge war u. a. eine deutliche Zunahme der Zahl der Luftverkehrsgesellschaften und einer Erhöhung des wirtschaftlichen Wettbewerbs.“

(Schmid & Hadwiger 2015, S.10)

Zusammenbrüche tradierter Akteure und Konsolidierungswellen in den Teilbereichen des Luftverkehrs sind typische Folgen jenes neu entfachten Preis- und Verdrängungswettbewerbs, der die zivile Luftfahrt heute wesentlich prägt⁹.

Abbildung 3: Anteil von Low-Cost-Carriern



Quelle: Eigene Darstellung | Daten: Airliners 2019

In besonderer Weise mit diesen Entwicklungen verbunden sind neu entstandene beziehungsweise sprunghaft gewachsene Fluggesellschaften – so genannte „Billig-Airlines“ oder „Low-Cost-Carrier“ –, die mit anfangs regelrecht spektakulären Kampfpreisen für Flugtickets sehr aggressiv in diesen Markt drängten und etablierte Strukturen und Marktpositionen in Frage stellten. Ihre wirtschaftliche Durchschlagskraft verdanken Unternehmen wie

⁸ Vgl. Thießen 2014, S. 6-9

⁹ Vgl. Wilke et al. 2016, S. 18-31

Ryanair, easyJet oder *Wizz Air* dabei einem streng rationalisierten Geschäftsmodell, in dem das Kernangebot auf die reine Transportleistung reduziert und gleichzeitig die Betriebskosten, prominent vor allem die Personalkosten, auf ein Minimum gesenkt werden. Auch die Möglichkeit auf staatlich subventionierte Regionalflughäfen mit für sie vergleichsweise niedrigen Abfertigungskosten und Gebühren auszuweichen, bot ihnen zusätzliche Sparpotentiale. Im Vergleich zu den über Jahrzehnte gewachsenen traditionellen nationalen Airlines – etwa *Air France, British Airways, KLM, Lufthansa* –, die typischerweise mit einem qualitativ ausgerichteten Serviceangebot von Großflughäfen aus ein dichtes Streckennetz betreiben, können Low-Cost-Carrier so Kostenvorteile von geschätzt 30 bis 50% erzielen¹⁰. Mit einem Anteil von gut einem Drittel im europäischen Luftverkehr, hat sich dieses Marktsegment damit längst zu einem dominanten Faktor für die Luftverkehrsbranche insgesamt aufgeschwungen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieses Geschäftsmodells liegt auch in der Erschließung neuer Kundensegmente, für die noch vor einigen Jahrzehnten Flugreisen kaum erschwinglich gewesen waren. Durch die aus Verbrauchersicht höchst attraktiven Ticketpreise wurde Fliegen binnen weniger Jahre zu einer Normalität für fast jedermann in den entwickelten europäischen Industriestaaten. Der Aufstieg der Low-Cost-Carrier ist daher, wie bereits angeklungen, untrennbar auch mit dem Boom des Ferntourismus ab den 1990er Jahren verbunden. Binnen weniger Jahrzehnte veränderten sich somit auch kultureller Umgang mit und Bedeutung von Flugreisen grundlegend – aus einer teuren, eher elitären Verkehrsform für Wohlhabende und Geschäftsreisende wurde ein Produkt des Massenkonsums und -tourismus breiter gesellschaftlicher Schichten. Neben der direkten Konkurrenz um ihre unteren und mittleren Kundensegmente war es vor allem auch diese veränderte Nachfragestruktur, die die tradierten Fluggesellschaften Marktanteile kostete, da sie mit ihrer gewachsenen Unternehmens- und Kostenstruktur kaum in der Lage sind konkurrenzfähige und dabei profitable Angebote für diese weniger qualitäts- und serviceorientierte Nachfrage anzubieten. Zu dieser innereuropäisch angeheizten Marktsituation hinzu kommen weiter zusehends Anbieter aus Drittstaaten – namentlich vor allem die so genannten „Golf-Airlines“ *Etihad, Emirates* oder *Qatar Airways* aus dem arabischen Raum –, die als Staatsairlines teilweise massiv subventioniert den europäischen Gesellschaften gerade im Interkontinentalverkehr zusätzliche Konkurrenz machen. Die tradierte europäische Luftverkehrslandschaft befindet sich damit gewissermaßen in der Zange zwischen Low-Cost-Carriern (kontinental) und Golf-Airlines (interkontinental), die durch flexible Betriebsstrukturen, staatliche Subventionen sowie das Umgehen oder Fehlen regulatorischer Standards etwa beim Personalmanagement nichtaufholbare Kostenvorteile erzielen können.

So stellte und stellt sich für die tradierten Fluggesellschaften die Frage, wie sie sich angesichts der weitgehenden Marktveränderungen überhaupt zukunftsfähig positionieren können. Eine Strategie hierfür ist die Auslagerung bestimmter Strecken- und Flugkontingente an eigens hierzu gegründete Tochtergesellschaften, die, orientiert am Beispiel der Low-Cost-

¹⁰ Vgl. Ebd.

Konkurrenz, mit niedrigeren Betriebskosten operieren. Prominente Beispiele hierfür sind etwa die Gesellschaften *Germanwings* (Betrieb eingestellt 2020) und *Eurowings* als Töchter der *Deutschen Lufthansa AG*. Indem sie so eigene Fluggesellschaften (aus)gründen, die ein effizienteres Strecken-, Verkehrs- und Servicekonzept anbieten und deren Mitarbeiter*innen qua Übergangsvereinbarung oder Neueinstellung zu niedrigeren Personalkosten beschäftigt werden können, nehmen die traditionellen Airlines diesen Wettkampf an, wobei sich ihnen aus betriebswirtschaftlicher Managementperspektive kaum Alternativen bieten, um bestimmte Kundensegmente nicht völlig abschreiben zu müssen.

Ebenso als betriebswirtschaftliche Antworten auf jene drastisch veränderten Markt- und Rahmenbedingungen sind diverse betriebliche Reformprozesse und -strategien zu interpretieren, mit denen die traditionellen Anbieter versuchen ihre (Kosten-)Strukturen zu optimieren. Neben Einsparungen durch Stellenabbau, Arbeitsverdichtung und Prozessoptimierung ist auch hier das Outsourcing von Geschäfts- und Funktionsbereichen – in diesem Kontext zur optimierenden Verschlinkung der Unternehmensstrukturen – ein zentrales Vehikel. So werden in einigen Fällen sukzessive Geschäftsbereiche outgesourct, um die primäre Unternehmensstruktur möglichst auf das Kerngeschäft – beispielsweise höherpreisige Geschäftsreisende und Interkontinentalstrecken – zu spezialisieren. Dabei ist die Profitabilität der von diesen Maßnahmen betroffenen Bereiche zum Teil nur von nachrangiger Bedeutung und es werden auch aktuell gewinnbringende Geschäftssegmente abgestoßen, wenn eine weitere Optimierung innerhalb des Unternehmens aufgrund bestehender Verträge und Strukturen nicht oder nur vergleichsweise kostspielig umsetzbar ist. Schließlich verbilligen Umstrukturierungsmaßnahmen und Personalkürzungen, die dann beim Übergang und in den Folgeunternehmen zielgerichtet durchgesetzt werden können, die „zugekauften“ Leistungen unter dem Strich. Dieses Modell wiederholt sich in den anderen, nachgelagerten Geschäftsbereichen der Branche sowie auf den nachfolgenden, outgesourcten Betriebsebenen, sodass letztlich dieselbe Arbeit, die noch vor wenigen Jahren von Mitarbeiter*innen eines einzelnen Unternehmens geleistet wurde, heute oft von Beschäftigten verschiedener Anbieter, Subunternehmen und Zeitarbeitsagenturen erbracht wird. In Bereichen, die eine vollständige Liberalisierung erfahren haben – etwa Teile der Bodenverkehrsdienstleistungen – entsteht so eine schiere Unzahl von Betriebsstrukturen¹¹. So berichtet beispielhaft die IG BAU in einer Analyse der Reinigungsdienste am Frankfurter Flughafen 2017 von einer schwer zu durchdringenden Struktur mit über 40 Betrieben, Subunternehmen und Leiharbeitsfirmen¹². Der hier nur kurz skizzierte grundlegende Strukturwandel von einem ehemals staatlich geprägten Verkehrssegment hin zur heute stark konkurrenz- und effizienzgetriebenen, privatwirtschaftlichen Luftverkehrsbranche findet seinen Ausdruck neben innerbetrieblichen Restrukturierungs- und Einsparmaßnahmen so vor allem in der gleichermaßen motivierten Diversifikation und Fragmentierung der Unternehmenslandschaft, vor allem in den nachgelagerten Bereichen der zivilen Luftfahrt. Der Kostendruck von Preiswettkampf und Verdrängungswettbewerb wirkt so auf die

¹¹ Vgl. ACI Europe et al. 2018

¹² Vgl. IG BAU 2017

gesamte Wertschöpfungskette durch und verstetigt sich entlang der marktöffnenden politischen Liberalisierung zusätzlich. Wie intendiert, erweisen sich die so entfachten Marktkräfte dabei als gnadenlos effektiv, was Wachstum der Branche und Optimierung deren ökonomischer oder besser unternehmerischer Effizienz und Gewinne angeht. Problematisch sind diese Entwicklungen hingegen aus Perspektive der meisten Beschäftigten. Ob durch innerbetriebliche Managementmaßnahmen oder die dargestellten Ausgründungs- und Outsourcing-Strategien, die Effizienzsteigerungen einer weiter rationalisierenden Branche fußen vor allem auch auf der strukturellen Senkung der Personalkosten in diesem Verkehrsegment insgesamt. Reallohnrückgänge, Stelleneinsparungen, Arbeitsplatzunsicherheit und Prekarisierung sind gewissermaßen die Kehrseite der Medaille¹³ und machen die Arbeitnehmer*innen zu den eigentlichen Verlierer*innen in einer beflügelten Branche.

¹³ Vgl. Schmid & Hadwiger 2015; Wilke et al. 2016

Arbeit und Beschäftigung im Sog der Branchenentwicklung

Während die Luftverkehrsbranche und deren Umsätze über Jahrzehnte stetig wuchsen und Flugreisende sich über immer günstigere Tickets zu Kampfpreisen freuen konnten, stellt sich die Branchenentwicklung aus Arbeitnehmer*innensicht weit weniger erfreulich dar. Neben staatlichen Subventionen ist deren Boom schließlich insbesondere auf die massive Senkung der Personalkosten in einem entfesselten Effizienz- und Preiswettkampf zurückzuführen. Gerade in einem Bereich, der wie der Luftverkehr in seiner Geschichte durch staatliche Strukturen, Betriebe und Behörden bestimmt war, wirkte die Deregulierung und Liberalisierung vermittelt der EU-Wirtschaftspolitik wie eine Radikalkur, die entlang der im Vorangegangenen skizzierten Prozesse Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen drastisch und nachhaltig veränderte.

Ausgehend von der Privatisierung der prägenden, vormals staatlichen, Betriebe – beispielhaft *Lufthansa* 1997 oder *Fraport* 2001 – wurden die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmer*innen im zivilen Luftverkehr sukzessive aus den Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes gelöst und in privatwirtschaftliche Vertragswerke umgewandelt, die deutlich flexiblere Leistungsanforderungen und Gehaltsgefüge ermöglichten. Bestandsmitarbeiter*innen wurden dabei zumeist lukrative Übergangsangebote offeriert, um die Umstellung auf ein effizienteres betriebswirtschaftliches Personalmanagement zu beschleunigen. Mit ihrer politisch forcierten Privatisierung fanden sich jene Betriebe in einem in dieser Form neu geschaffenen Marktumfeld des zivilen Luftverkehrs wieder, in das qua EU-Liberalisierung zusehends auch neue, rein privatwirtschaftliche Wettbewerber drängten und neue Preis- und Kostenstandards setzten. Speziell die vergleichsweise arbeitnehmer*innenfreundlichen und attraktiven Gehalts- und Beschäftigungsstrukturen des ehemaligen öffentlichen Dienstes gerieten so binnen weniger Jahre unter enormen Druck, indem das Management mit Optimierungsmaßnahmen und Restrukturierungsprozessen versuchte, das Geschäft unter diesen sich radikal verändernden Bedingungen wettbewerbsfähig zu halten. Der sagenhafte Aufstieg der Low-Cost-Carrier ab den 1990er Jahren sowie auch von Dritt-anbietern in den nachgelagerten Bereichen von Groundhandling, Bodenverkehrsdienstleistungen und Sicherheitsdienst kann als die Kehrseite der Anpassungsschwierigkeiten interpretiert werden, mit denen jene tradierten Akteure im Luftverkehr zu kämpfen hatten. Lediglich im Bereich der Luftraumüberwachung blieb die Unternehmenslandschaft dauerhaft begrenzt, da hier eine strenge staatliche Regulierung die Beleihung mit der hoheitlichen Aufgabe der Flugsicherung regelt. Gleichwohl stellte die Privatisierung der *Deutschen Flugsicherung* 1993 auch hier die Weichen für ein effizienzorientiertes Betriebs-, Infrastruktur- und Personalmanagement, das mit den Single-European-Sky-Paketen der EU unter enormen Kostendruck gestellt wurde. Für die übrigen Luftverkehrsbereiche beschreiben die letzten Jahrzehnte eine starke Fragmentierung und Ausdifferenzierung in einem privatwirtschaftlichen Verdrängungswettbewerb, der die Struktur der Arbeitsverhältnisse in dieser Branche nachhaltig und grundlegend veränderte und weiter verändert. Solange sich die Wettbewerbsspirale weiterdreht, setzen die Unternehmen konkurrenz- und profitgetrieben schließlich alles daran, ihre Betriebs- und Kostenstrukturen weiter zu optimieren. Neben der

sukzessiven Senkung der Reallöhne – neben geringerer Bezahlung dient hierzu oftmals Arbeitsverdichtung bei gleichem Gehalt sowie unbezahlter Mehrarbeit – ermöglicht insbesondere das branchenweite Outsourcing von Geschäftsteilen Kosteneinsparungen. Qua Neueinstellung oder vor dem Hintergrund drohender Arbeitslosigkeit erzwungenem Betriebsübergang können das Entgeltniveau der Arbeitsverträge sowie finanzielle und geldwerte Zusatzvereinbarungen – Jobticket, Arbeitskleidung, Weihnachts- und Urlaubsgeld, Schichtzulagen, Sonderurlaub und vieles mehr – effektiv gesenkt und damit die Personalkosten für die jeweilige Leistung reduziert werden¹⁴. Neben einem schrumpfenden Kernbereich, der nach wie vor durch höhertarifliche Bezahlung und vergleichsweise stabile Beschäftigungsbedingungen geprägt ist, wächst so der Anteil gering(er) bezahlter und teilweise prekärer Arbeit seit Jahrzehnten. Schrittweise fragmentierte sich so über die Jahre auch die Vertragslandschaft für Arbeitnehmer*innen immer weiter, sodass in Bereichen, in denen noch vor wenigen Jahren oder Jahrzehnten Beschäftigte eines Betriebs zu gleichen Konditionen arbeiteten, heute ein regelrechtes Klassensystem entstanden ist, das Mitarbeiter*innen nach Dauer und Qualität ihrer Betriebszugehörigkeit – von langjährigen Beschäftigten des Ursprungsbetriebs, über Angehörige outgesourcter Tochterunternehmen und Drittanbieter bis hin zu Leih- und Zeitarbeitern – unterschiedlich behandelt und entlohnt¹⁵. So hat sich die durchschnittliche Qualität dieser durch Branchenwachstum neu entstandenen Arbeitsplätze aus Arbeitnehmer*innensicht tatsächlich stetig nach unten entwickelt. Es entstanden überdurchschnittlich viele niedrigqualifizierte, unsichere, befristete und flexibilisierte Teilzeitjobs in einem wachsenden Niedriglohnsektor, der für die Branche heute prägend geworden ist¹⁶. Diese qualitativen Aspekte der mit dem Luftverkehrswachstum verbundenen Beschäftigungszuwächse gilt es kontextualisierend im Auge zu behalten, insbesondere wenn Branchenakteure und -verbände diese Beschäftigungseffekte argumentativ ins Feld führen.

Low-Cost-Fluggesellschaften können in dieser Blickrichtung durchaus als Vorreiter angesehen werden, die sowohl in Sachen betrieblicher Personalkosten als auch in der Kreativität und Findigkeit zu deren Senkung die Maßstäbe setzen. Ermöglicht durch die EU-Wettbewerbsliberalisierung einerseits und die Arbeitnehmer*innenfreizügigkeit im europäischen Binnenmarkt andererseits, entwickelte sich die gezielte Nutzung arbeitsrechtlicher Unterschiede zwischen den Mitgliedsstaaten zum wegweisenden personalwirtschaftlichen Erfolgsmodell. In der Luft wie auch am Boden können die in einigen Ländern wenig ausdifferenzierten arbeitsrechtlichen Bestimmungen dazu genutzt werden, um Arbeitnehmer*innen über ausländische (Sub-)Unternehmen zu beschäftigen und von diesen ‚auszuleihen‘¹⁷. Parallel werden in gnadenloser Rationalität auch sämtliche Effizienzspielräume, die das jeweilige nationale Arbeitsrecht bietet, bis zur Grenze der Legalität ausgenutzt, um die Personalkosten soweit irgend möglich zu senken. Zu trauriger Berühmtheit ist in diesem Kontext die so genannte Scheinselbstständigkeit von Pilot*innen

¹⁴ Vgl. exemplarisch ACI Europe et al. 2018

¹⁵ Vgl. Wilke et al. 2016

¹⁶ Vgl. Baum et al. 2005; Thießen 2014; Wilke et al. 2016; ACI Europe et al. 2018

¹⁷ Vgl. Wilke et al. 2016

gelangt, mit der insbesondere Ryanair bis vor wenigen Jahren viele Jungpilot*innen in einseitig abhängigen Beschäftigungsverhältnissen hielt, um Sozial- und Rentenversicherungspflichten zu umgehen und Finanzrisiken, etwa durch Krankheit oder Ausfall, auf die Arbeitnehmer*innen abzuwälzen¹⁸. Politische Deregulierung und Liberalisierung des Luftverkehrs im europäischen Binnenmarkt führen so an einigen Stellen gewissermaßen zu einem regelrechten Vakuum an Regulierung und effektivem Arbeitnehmer*innenschutz, das den Arbeitgebern derartige Optimierungen ihrer Personalkosten zuungunsten der Beschäftigten ermöglicht¹⁹. Aus Arbeitnehmer*innensicht ist der große Erfolg solcher Modelle und der Low-Cost-Anbieter insgesamt dabei gleich in doppelter Hinsicht problematisch: Zunächst steigt mit dem wachsenden Marktanteil dieser Unternehmen die Zahl jener Mitarbeiter*innen, deren Beschäftigung direkt unter jenem maximal rationalisierten Kostenparadigma gemanagt wird. Hinzu kommt vor allem auch der indirekte Effekt durch die Wettbewerbsposition und Marktmacht, die mit jenem Erfolg ebenfalls ausgebaut werden. Mit ihrem effizienzoptimierten Personalmanagement setzen Low-Cost-Anbieter so ein Stück weit die Standards, an denen sich auch die angestammten Wettbewerber orientieren müssen. Auf diese Weise übernehmen traditionelle Airlines zusehends Geschäftspraktiken und -strategien ihrer Low-Cost-Konkurrenten beziehungsweise gründen hierzu analog operierende Tochtergesellschaften aus – mit den entsprechenden Konsequenzen auch für diese Beschäftigten und die zugehörige Personalstruktur²⁰. Zusätzlich verschärft wird dieser Verdrängungswettbewerb durch die im vorigen Abschnitt bereits thematisierten Staatsairlines insbesondere aus dem arabischen Raum, die neben massiven staatlichen Subventionen und Steuererleichterungen auch bei den Personalkosten von rudimentären arbeitsrechtlichen Regelungen in ihren jeweiligen Herkunftsländern profitieren und bis zur Corona-Pandemie im Interkontinentalverkehr stark expandierten²¹.

¹⁸ Vgl. Jorens et al. 2015; Airliners 2018; Kruse 2018

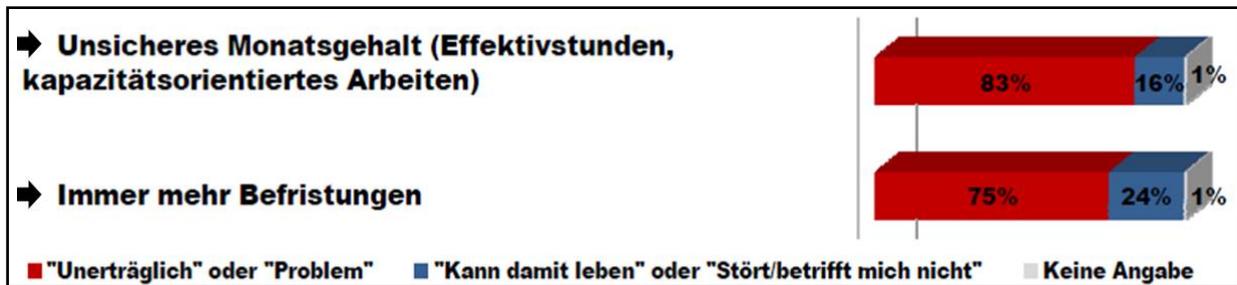
¹⁹ Vgl. ACI Europe et al. 2018

²⁰ Vgl. Wilke et al. 2016

²¹ Vgl. Ebd.

Insgesamt ist der zivile Luftverkehr in den letzten Jahrzehnten damit in seiner Struktur zusehends von einem enormen Wettbewerb um Preise und Kosten geprägt, der vermittelt

Abbildung 4: Problematik flexibler Vertragsstrukturen im Groundhandling aus Arbeitnehmersicht



Quelle: Wesenick 2016, S.3 | Zuschnitt EW

politisch entfachter ökonomischer Potentiale umso intensiveren Druck auf die Beschäftigungsstrukturen der gesamten Branche ausübt. Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die flächendeckende Ausbreitung atypischer Arbeitsverhältnisse in vielen nachgelagerten Bereichen sind letztlich genauso untrennbar mit jener boomenden Entwicklung der Luftfahrtbranche verbunden, wie die Kampfpreise für Flugtickets. Für viele Arbeitnehmer*innen bedeutet das eine zunehmende Gefahr der Prekarisierung, wenn Gehälter real zurückgehen oder Befristungen und flexibilisierte Arbeitsverträge – sogenannte Flex-, Effektivstunden oder auch Abrufverträge, bei denen nur eine bestimmte Sockelstundenzahl garantiert beschäftigt wird (etwa auch durch missbräuchlichen Einsatz von Teilzeitengagements) – das monatliche Einkommen unsicher machen. Beispielhaft beschreiben in einer Umfrage aus dem Jahre 2016 über drei Viertel der befragten Beschäftigten im Bereich der Bodenverkehrsdienstleistungen Gehaltsunsicherheit und Befristungen als problematisch oder unerträglich²².

Neben diesen objektiven Verschlechterungen sind es aber vor allem auch ‚weiche‘ Faktoren, durch die sich die Qualität der Arbeit im Luftverkehr sukzessive verschlechtert hat. Zeitdruck, Workload und Überstunden wachsen parallel und sind ebenfalls direkte Folgen von betrieblichen Rationalisierungsprozessen zur Effizienzoptimierung der Betriebskosten und Outsourcing. Die Folgen reichen von Erschöpfung und Übermüdung, über körperliche Belastungsschäden, bis hin zu Burn-Out und psychischen Erkrankungen²³. Gerade in Kombination mit der zunehmenden ökonomischen Unsicherheit, die speziell für Arbeitnehmer*innen im Niedriglohnsektor oftmals mit existenziellen Risiken der Lebenshaltung verbunden sein kann, sind Druck, Stress und mentale Belastung teilweise extrem hoch. Dies ist die Kehrseite eines weitgehend ungezügelter ökonomischer Wettkampfs in einer beflügelten Branche.

„Die Ansatzpunkte in der gesamten Branche sind u. a. Erhöhung der Arbeitsproduktivität pro Beschäftigten (z. B. durch Erhöhung der Sitzplätze pro Strecke und höhere Flexibilität des Personaleinsatzes), Senkung des Tarifniveaus bzw. die

²² Vgl. Wesenick 2016; ebenso exemplarisch ACI Europe et al. 2018

²³ Vgl. ITF 2009; Wesenick 2016; Airports United 2016

Umgehung von Tarifverträgen, Ausweitung der Arbeitszeit, Outsourcing von Leistungen auf externe Dienstleister oder dem „Ausflaggen“ von ganzen Flugzeugcrews.“ (Wilke et al. 2016, S. 12)

Zusätzliche Brisanz, auch über diese teils dramatischen Wirkungen für Branchenarbeitnehmer*innen hinaus, erhält der Wandel von Arbeit und Beschäftigung im Luftverkehr vor allem, wenn daraus auch Effekte und Probleme für die Sicherheit des Luftverkehrs erwachsen. Geraten Arbeitsstrukturen und Mitarbeiter*innen unter den Druck eines rein quantitativ-effizienzorientierten Managementparadigmas, rücken dabei auch qualitative Aspekte der Tätigkeit systematisch in den Hintergrund, die sicherheitsrelevante Bedeutung haben können. Dabei ist an vielen Stellen eigentlich unmittelbar einsichtig, dass Kostenoptimierung und Sicherheitsqualität in Konflikt geraten können. Wenn im Zuge des Preiswettkampfs etwa Personalansätze bei der Sicherheitskontrolle von Fluggästen, Flugzeugen und dem Flughafengelände immer weiter reduziert werden und die einzelnen Mitarbeiter*innen immer mehr Personen oder Bereiche in kürzerer Zeit abzarbeiten haben, kann dies der Sorgfalt und Qualität der Kontrollen nicht zuträglich sein²⁴. Zunehmend erschöpfte, frustrierte und überlastete Mitarbeiter*innen und eine maximal zeitlich gestraffte Arbeitsorganisation sind vielmehr ein Nährboden, auf dem schlimmstenfalls Ablauffehler und Sicherheitslücken erwachsen können²⁵. Hinzu kommen negative Effekte durch die veränderte Beschäftigungsstruktur: Eine höhere Fluktuation der Mitarbeiter*innen qua flexibilisierter Personalstruktur sowie Einsparungen bei deren Anlernung, Einarbeitung und weiteren Schulung senken das Qualitätsniveau der Arbeitsleistung systematisch²⁶. Insbesondere wenn Ausnahme- und Extremsituationen auftreten, kann eine so auf möglichst hohe Effizienz im Normalbetrieb getrimmte Betriebsstruktur die Sicherheit von Luftverkehr und Fluggästen nicht adäquat gewährleisten²⁷. Dieser Befund muss beispielsweise für den Bereich der Bodenverkehrsdienstleistungen konstatiert werden, wo Zeitdruck, Arbeitsverdichtung und Personalmangel in Kombination mit unzureichenden Qualifikationsniveaus ebenfalls – etwa bei der korrekten Beladung mit Fracht, Gepäck und Gefahrgütern – zu Sicherheitsrisiken führen können²⁸. Und auch an Bord stehen zunehmende Arbeitsbelastung und Prekarisierung von Pilot*innen und vor allem dem Kabinenpersonal, gerade außerhalb des schwindenden Kerngeschäfts, tendenziell ebenfalls in Widerspruch zu einer optimalen „Krisenfestigkeit“, wenn es etwa darum geht, Probleme und Extremsituationen zu bewältigen und damit die Sicherheit von Flugzeug und Passagieren zu gewährleisten.

„Work-induced stress and fatigue can cause personal coping difficulties and may have adverse effects on both the individual worker’s health and on job performance“ (ITF 2009, S. 12)

²⁴ Vgl. Dietz et al. 2013; Schmid & Hadwiger 2015

²⁵ Vgl. ITF 2009

²⁶ Vgl. Jorens et al. 2015; Wilke et al. 2016

²⁷ Vgl. Dietz et al. 2013; SEIU 2014; Jorens et al. 2015

²⁸ Vgl. Wesenick 2016

Angesichts der in diesem Abschnitt herausgearbeiteten Befunde über die strukturellen Konsequenzen des politisch entfachten und angeheizten ökonomischen Wettkampfs im Luftverkehr für Fluggäste und vor allem Branchenmitarbeiter*innen, erscheint der Bedarf einer Einhegung dieser Dynamik beziehungsweise Abmilderung ihrer Folgen unstrittig. Offenkundig führ(t)en die qua Liberalisierung und Marktöffnung induzierten Markt- und Wettbewerbsmechaniken nicht nur zu einem enormen kommerziellen Wachstum dieses Verkehrssektors mitsamt aus Verbraucher*innensicht fraglos begrüßenswerten Niedrigpreisen für Flugtickets. Diese Entwicklung wurde vielmehr vor allem auch zum Preis massiver Einschnitte bei der Qualität von Arbeit und Beschäftigung und damit auf dem Rücken der Arbeitnehmer*innen ermöglicht. Dass hierbei die in Deutschland vergleichsweise stark ausgeprägten Kontroll- und Schutzmechanismen der ‚Sozial‘- oder besser ‚Konfliktpartnerschaft‘ zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften die beschriebenen Dynamiken vielfach nur unzureichend abfedern konnten und können, liegt auch in deren besonderer Qualität als Folgen eines internationalisierten, deregulierten Marktwettkampfs begründet. Wenn Firmen in einem liberalisierten Wettbewerb effektiv nationale Arbeitsschutzrechte und Sozialstandards umgehen können oder aber in direkter Preiskonkurrenz zu solchen Anbietern stehen, tendiert der tarifliche Verhandlungsspielraum in eher stärker arbeitsrechtlich regulierten nationalen Kontexten systematisch gegen null. Mit anderen Worten: Wenn der Maßstab einer freien Konkurrenz Anbieter sind, die ihre Personalkosten auf diese Weise in Sphären drücken können, die etwa für deutsche Unternehmen aufgrund der hier geltenden Bestimmungen schlechthin unerreichbar sind, dann sind selbst die hierzulande niedrigsten denkbaren Gehaltsstrukturen für die Arbeitgeber noch zu teuer, um ohne anderweitigen betriebswirtschaftlichen oder finanziellen Ausgleich auf dem Markt zu bestehen. Etwas zugespitzt können strukturelle Personalplanung und Tarifgespräche in der Folge zu reinen Einsparungs- und Kürzungsverhandlungen verkommen, in denen maximal das Ausmaß und der Schwerpunkt jener Einschnitte zur Debatte steht und von gewerkschaftlicher Seite nicht mehr zu gewinnen ist als Mitsprache, ob die Einsparungen primär durch Gehaltseinbußen oder aber Stellenstreichungen beziehungsweise Outsourcing umgesetzt werden.

Wenn betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftlich organisierte Verhandlungsmacht derart systematisch ausgehöhlt werden, kann es kaum verwundern, dass auch das Gewerkschaftsfeld selbst längst Schauplatz tiefgreifender Konflikte ist, die sich beispielhaft in Neugründungen, Abspaltungen und Verselbstständigungen von Spartengewerkschaften – *UFO* 1992 (Flugbegleitung), *VC* 2000 (Cockpit), *TGL* 2002 (Techniker) *GdF* 2004 (Flugsicherung), *AGiL* 2012 (Bodenverkehrsdienste) – sowie der Gründung einer neuen Branchengewerkschaft – *IGL* 2015 (*Industriegewerkschaft Luftverkehr*) – manifestieren²⁹. Die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer*innen mit ihrer gewerkschaftlichen Vertretung – zumeist *Ver.di* – im Rahmen von Arbeitskämpfen, Tarifverhandlungen und Kürzungsprogrammen war dabei in allen Fällen ein zentraler Impuls. Ohne an dieser Stelle bewerten zu können, ob darüber hinausgehende Anschuldigungen von Interessenkonflikten und unangemessener Kollabora-

²⁹ Beispielhaft Dribbusch 2009; Wenzel 2014; Bispinck 2015; Plück 2015 a & b; UFO 2020; IGL 2020

tion mit der Arbeitgeberseite in Einzelfällen zutreffend sein könnten, die in einigen Bereichen seitens Beschäftigter immer wieder gegenüber Gewerkschaften und Betriebsrät*innen laut werden, können die teils extremen Verwerfungen in diesem Feld so auch als eine Folgedynamik jenes massiven Kostendrucks auf Arbeit und Beschäftigung im Luftverkehr verstanden werden.

Vor dem Hintergrund der skizzierten systematischen Probleme, die die Einhegung der Folgen eines entfesselten internationalen Wettbewerbs auf die Arbeitsverhältnisse im Luftverkehr bislang effektiv unterminieren, zeichnet sich der Bedarf wirksamer regulativ-wirtschafts-politischer Eingriffe umso deutlicher ab. Innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens führt jene liberalisierte Marktmechanik schließlich offenkundig zu kritischen Qualitätsverlusten bei Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen, die etwa in Ausweitung des Niedriglohnssektors und Prekarisierung ganzer Beschäftigtengruppen auch soziale und gesellschaftliche Folgekosten nach sich ziehen³⁰. Dabei greifen normative oder gar moralisierende Argumente und Forderungen im Sinne eines sozialverträglicheren Umgangs und Personalmanagements ins Leere. Schließlich ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Sicherung und möglichst der Ausbau des unternehmerischen Profits unter den gegebenen Rahmenbedingungen das definitorische Primärziel eines rationalen Managements. Ein Ausscheren in dieser Rationalitätsgetriebenen Marktmechanik ist für Anbieter nur möglich, wenn sie ihr Produkt etwa durch besondere Alleinstellungsmerkmale dem direkten Wettbewerb ein Stück weit entziehen und hierfür eine eigene Nische nutzen können, in der Breite ist dies jedoch illusorisch. Ähnlich stellt sich die Situation mit Blick auf die Kundennachfrage nach möglichst günstigen Flugtickets dar: Auch wenn den Verbrauchern durchaus vermittelbar ist, dass Flugreisen zu heutigen Kampfpreisen nur durch massive Einschnitte bei den Personalkosten möglich sind, ist nicht zu erwarten, dass diese in der Masse freiwillig bereit und in der Lage sind, höhere Preise für ihre Flugreisen zu bezahlen. Schließlich agieren auch sie als Marktakteure ökonomisch mit begrenzten finanziellen Ressourcen. Mit der Frage nach einem fairen, gesellschaftlich wünschenswerten Ausgleich von Wirtschafts-, Verbraucher*innen- und Arbeitnehmer*inneninteressen kann folglich keine dieser Gruppen alleingelassen werden. Vielmehr obliegt diese Aufgabe in einem politisch gerahmten marktwirtschaftlichen System den Vertreter*innen und Institutionen der Wirtschafts- und Arbeitspolitik. So stellt auch der überwiegende Teil einschlägiger Studien zu Arbeit und Beschäftigung im Luftverkehr einen Bedarf effektiver regulativer Eingriffe explizit heraus³¹.

„Aviation law is not up to speed with the new emerging business models such as outsourcing through elaborate subcontracting chains, involving various types of atypical employment in order to reduce labour costs and enhance competitiveness.“ (Jorens et al. 2015, S. 278)

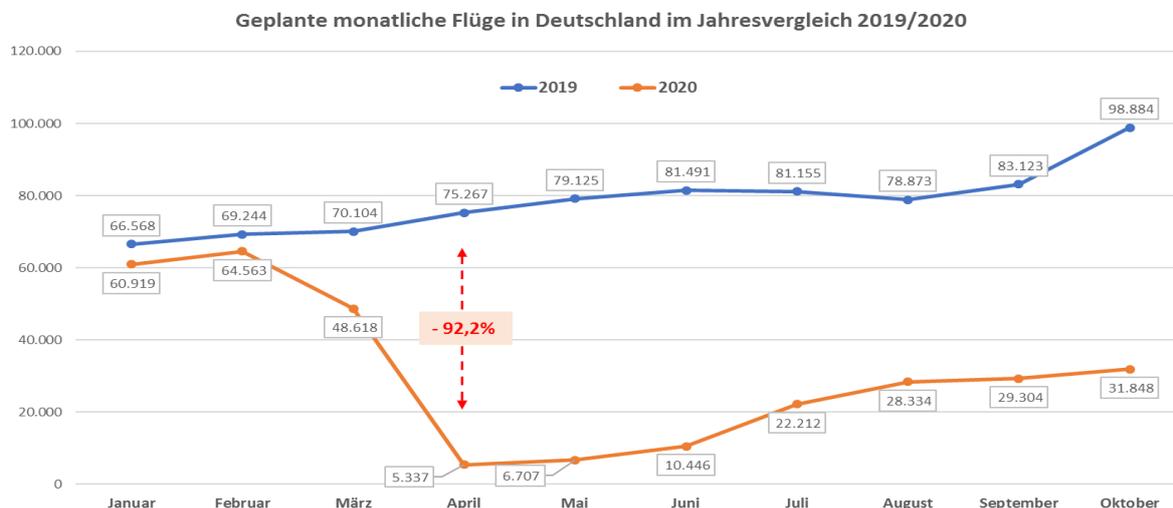
³⁰ Vgl. Ehrenberg 2004; Dörre 2006; Dörre et al. 2006; Dörre et al. 2012; Koppetsch 2013; Dietz et al. 2013

³¹ Vgl. ITF 2009; Thießen 2014; Jorens et al. 2015; Wilke et al. 2016; ACI Europe et al. 2018

Folgen der Pandemie für die Branche

Die Corona-Pandemie hat dem Luftverkehrswachstum ein jähes Ende gesetzt. Nachdem der Personenluftverkehr insbesondere im zweiten Quartal 2020 binnen Wochen massiv einbrach

Abbildung 5: Monatliches Flugaufkommen 2019 & 2020



Quelle: Eigene Darstellung | Datengrundlage: OAG 2020

– in Deutschland zeitweise um über 90%³² – war über die Sommermonate und mit Passagierflügen unter verschärften Infektionsschutzbedingungen nur eine schwache Erholung möglich. Mit den ab Herbst 2021 weltweit wieder ansteigenden Ansteckungszahlen schränkten erneute Verschärfungen von Schutzmaßnahmen den Luftverkehr im Winter 2020/2021 und bis mindestens in den Sommer 2021 hinein weiter zusätzlich ein. Lediglich das Frachtgeschäft war und ist hiervon vergleichsweise wenig betroffen und wuchs teilweise im Vergleich zum Vorjahr an, was allerdings für die Gesamtentwicklung nur geringfügige kompensatorische Wirkung hatte³³.

Gleichwohl ist angesichts der enormen wirtschaftlichen Dynamik der Branche in den letzten Jahrzehnten und auch mit Blick auf die umfangreichen staatlichen Hilfsprogramme für den Sektor sowie laufenden Restrukturierungsprogrammen durchaus mit einer Erholung zu rechnen, sobald Maßnahmen getroffen werden können, die die Corona-Pandemie effektiv eindämmen. Auch wenn es einige Jahre dauern dürfte³⁴, so ist es wahrscheinlich, dass die Luftverkehrsbranche vergleichsweise zügig auf das ökonomische Niveau vor der Krise zurückzukehren vermag und möglicherweise dann auch weiter den jahrzehntelangen Wachstumspfad fortsetzen könnte. Eventuell sorgen die Monate des Verzichts und der vielfachen Einschränkungen im öffentlichen Leben auch für einen erneuten Boom des Reisetourismus in den Folgejahren.

³² Vgl. Statistisches Bundesamt 2020 a; OAG 2020

³³ Vgl. Statistisches Bundesamt 2020 b; Statista 2020 a

³⁴ Die Deutsche Flugsicherung GmbH (DFS) rechnet damit, dass im Jahr 2025 das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird. Vgl. DFS 2021

Bereits jetzt ist absehbar, dass eine Erholung der Branche allerdings mitnichten mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Luftverkehrssektor einhergehen wird – das genaue Gegenteil ist zu erwarten. Im „Windschatten“ der Pandemie werden branchenweit Restrukturierungsmaßnahmen ergriffen, welche zwar bereits länger in den Schubladen lagen, nun jedoch wie im Zeitraffer durchgedrückt werden. Bestes Beispiel hierfür ist etwa die *Lufthansa*, welche ihr Geschäftsmodell derzeit weiter den Billigkonkurrenten angleicht und die Abwärtsspirale für die Beschäftigten enorm beschleunigt. Und dies in (fast) allen Betriebssegmenten:

Mit der neu gegründeten *Eurowings Discover* wird nunmehr auch im Langstreckenangebot eine eigene „Billigmarke“ platziert, bei der zunächst 300 Beschäftigte (Pilot*innen und Kabinenpersonal) unterkommen sollen. Es sollen bereits konzernverbundene Mitarbeiter*innen zum Einsatz kommen, jedoch zu erheblich reduzierten Bezügen, ohne Tarifvertrag und stets mit zweijähriger Befristung. Dies dürfte einen Erdbebenstoß für das konzerninterne Tarifgefüge bedeuten, der aus Betriebsratskreisen gar als „Tarifflucht auf Steuerkosten“ (Airliners.de 2020) angeprangert wird. Im gleichen Atemzug hat das Management der *Lufthansa* die seit 1992 bestehenden Betriebsvereinbarungen zu Sozialplan und Interessenausgleich beim Bodenpersonal gekündigt, um hier ihre Sparpläne beschleunigen zu können. Die angedrohten Kündigungen wurden zwar bis März 2022 ausgesetzt, jedoch nur gegen Verzicht von 35.000 Beschäftigten auf Entgeltbestandteile³⁵. Mit der *LSG Skychefs*, dem konzern-eigenen Catering-Anbieter, hat sich die *Lufthansa* zudem eines aus ihrer Sicht unrentablen Geschäftszweiges gleich komplett entledigt. Die 7.100 Mitarbeiter*innen waren durch einen Tarifvertrag faktisch unkündbar, durch Verkauf des Betriebes an die *Gategroup* wurde dies jedoch effektiv umgangen. Den Sparten Reisekostenabrechnung (*Airplus*) und Wartung (*Lufthansa Technik*) droht in Zukunft zumindest in Teilen das gleiche Schicksal. Mitnichten sind diese Entwicklungen dabei als Einzelfälle zu betrachten. Vielmehr beschreiben die hier knapp angeführten Prozesse symptomatische Entwicklungsdynamiken in der gesamten Branche, wie sie durch die Corona-Pandemie zusätzlich beschleunigt wurden. Auch wenn die Luftverkehrsgesellschaften und ihre Aktionäre mit Blick auf die steigenden Impfquoten und mögliche erste Lockerungsschritte der Corona-Einschränkungen auf besseres Wetter hoffen dürfen, stehen die Zeichen für die Belegschaften somit weiter auf Sturm.

³⁵ Vgl. Kurier (2020)

Diese Studie

Die kritische Bestandsaufnahme zur Entwicklung der Luftverkehrsbranche und dem parallelen Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen in den bisherigen Abschnitten dieses Forschungsberichts verdeutlicht sowohl die Tragweite jener dynamischen Wirtschaftsprozesse, als auch den dringenden Bedarf diese im Sinne der Arbeitnehmer*innen dieses Sektors, wie auch der Passagiere, einzuhegen. Die aufgezeigten Prozesse, ihre dynamische Verflechtung und gegenseitige Verstärkung beschreiben einen kritischen qualitativen Wandel entlang der Marktmechanik eines deregulierten und liberalisierten innereuropäischen und globalen Wettbewerbs, der nur im Rahmen einer adäquaten regulativen Arbeits- und Wirtschaftspolitik effektiv gesteuert werden kann. Hinzugenommen werden können einige exemplarische Attribute dieses Wirtschaftsbereichs, die diesen Bedarf unterstreichen:

- Ungeachtet deren teilweiser Überhöhung durch Branchenakteure ist die zivile Luftfahrt in Deutschland ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor und bietet eine große Zahl an Arbeitsplätzen. Es ist absehbar, dass dieses ökonomische Gewicht nach Eindämmung der Corona-Pandemie weiterwachsen könnte. Damit wächst parallel auch die Bedeutung hiesiger Beschäftigungsstrukturen und deren Folgewirkungen für die Volkswirtschaft sowie die Sozialkassen.
- Flughäfen sind oftmals gerade im regionalen Kontext bedeutende Arbeitgeber. Der qualitative Wandel von Arbeitsverhältnissen kann sich daher auch unmittelbar in der nachgelagerten regionalen Wirtschaftsstruktur sowie gesellschaftlich und sozial in den örtlichen Sozialgemeinschaften niederschlagen.
- Die Sicherheit des Luftverkehrs ist von gesamtgesellschaftlichem Interesse, sowohl mit Blick auf die Prävention von Unfällen als auch im Sinne der Gefahrenabwehr bezogen auf Terrorismus oder auch Pandemien.

Unabhängig von den jeweils hiermit befassten politischen Akteuren, Gremien und Institutionen, bedürfen effektive regulative Eingriffe in diesen Wirtschaftssektor beziehungsweise dessen arbeitsrechtliche Grundlagen möglichst weitreichender Erkenntnisse über die konkreten Phänomene und Strukturen, in denen sich die skizzierten Entwicklungen manifestieren. Nur wer genau weiß, wo und wie welche Folgewirkungen auf Arbeit und Beschäftigung entstehen, kann pass- und zielgenau dazu beitragen, diese Problemlagen zu verbessern. Die hier im Folgenden vorgestellte Studie baut somit eine wirtschaftssoziologische Brücke durch die vertiefende Analyse der Situation in den sechs Teilbereichen Cockpit, Flugbegleitung, Groundhandling (Vorfelddienste, Logistik, Catering), Reinigungsdienst, Flugsicherung und Sicherheitsdienst. Sie soll aufzeigen, wie sich die beschriebenen Entwicklungen und Tendenzen des Strukturwandels in der Luftverkehrsbranche und deren Arbeitsverhältnissen konkret im Arbeitsalltag der Beschäftigten niederschlagen; was es also konkret bedeutet, Arbeitnehmer*in dieser dynamischen Branche zu sein. Sie ist komplementär zur politischen Arbeit von Fachpolitikern und -gremien sowie Gewerkschaften gedacht, die in diesem Spektrum wirken und soll mit tiefgehenden, fundierten Erkenntnissen

deren informationelle Arbeitsgrundlage verbessern. Ihre Grundlage bilden zwei Grundthesen, die mit der bisherigen Einführung in das Thema herausgearbeitet werden konnten: Zum einen haben sich Arbeit und Beschäftigung im deutschen Luftverkehr grundlegend verändert. Zum anderen hängt dieser Wandel direkt mit der strukturellen wirtschaftlichen Entwicklung der Branche sowie deren politischer Rahmung ab den 1990er Jahren zusammen.

Um zu analysieren, welche dynamischen Folgeprozesse in den verschiedenen Teilbereichen des Luftverkehrs jeweils forciert wurden und nachvollziehbar zu machen, welche Veränderungen hiermit für die Beschäftigten verbunden sind, liegt der Studie dazu eine entsprechende methodisch-wissenschaftliche Fundierung zu Grunde. Im Rahmen eines qualitativen soziologischen Fallstudiendesigns wurden Beschäftigte der aufgeführten acht Fachgebiete zu ihren subjektiven Erfahrungen im beruflichen Umfeld und Alltag sowie deren Wandel in den letzten Jahren und Jahrzehnten befragt. In 15 vertiefenden Interviews gaben so insgesamt 20 Studienteilnehmer*innen umfassenden Einblick in ihre Erfahrungen und Perspektiven. Es wurden dabei gezielt Interviewpartner*innen ausgewählt, die über möglichst langjährige Berufs- und Arbeitserfahrung verfügen und entsprechend die vielfältigen Veränderungen in den zurückliegenden Jahrzehnten selbst hautnah miterlebt haben. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Befragten in der Branche lag so zum Untersuchungszeitpunkt (2018 und 2020) bei rund 19 Jahren. Zudem wurden in den einzelnen Segmenten gezielt Beschäftigte verschiedener Arbeitgeber, vor allem jeweils aus dem Bereich tradierter Branchenunternehmen und neuerer Konkurrenten aus dem Segment der Low-Cost-Carrier beziehungsweise Drittanbieter einbezogen. Es wurde beim Sampling explizit auf Ausgewogenheit und Abdeckungsreichweite geachtet. Die anonymisierten Transkripte dieser Interviews – insgesamt entstanden so rund 22 Stunden beziehungsweise 500 Seiten Interviewmaterial – wurden dann als Rohdaten systematisch mit der Datenverarbeitungssoftware MAXQDA nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, um jeweils typische Muster und Dynamiken zu identifizieren und herauszuarbeiten³⁶. Auf dieser umfassenden Datengrundlage ermöglicht das hier präsentierte Forschungsprojekt einen realitätsnahen, authentischen Einblick in die Arbeitswelt Luftverkehr und den Alltag der hier Beschäftigten im Kontext jenes dynamischen Wandels. In den folgenden Abschnitten werden die hierbei zentralen Erkenntnisse einzeln für die fokussierten Teilbereiche vorgestellt, eingeordnet und interpretiert.

³⁶ Vgl. zu Charakteristika und Potentialen qualitativer soziologischer Empirie ausführlich Mayring 2003; Hopf 2016; Fuhse 2016, zur Erhebungsmethode qualitativer Interviewforschung Bourdieu 1997; Kruse 2015 und zur Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse Mayring 2003.

II. Die Verlierer*innen der Entwicklung

Das Grundlagenkapitel dieses Berichts vermittelt bereits einen tieferen Einblick in die Branchenentwicklung des Luftverkehrs in Deutschland und Europa in den letzten rund drei Jahrzehnten. Unter Bezugnahme auf aktuelle Fachanalysen und -publikationen zu Arbeitswelten und Beschäftigungsstrukturen dieses Wirtschaftsbereichs konnte dabei herausgearbeitet werden, wie sich gewissermaßen im Schatten des bis zur Zäsur der Corona-Pandemie enormen wirtschaftlichen Wachstumsprozesses die Situation der Arbeitnehmer*innen dieses Sektors sukzessive verschlechtert hat. Insbesondere angefacht durch die EU-weite politische Deregulierung und Liberalisierung ab den 1990er Jahren entwickelte sich in diesem, über viele Jahrzehnte stabilen, von staatlichen Unternehmen und Behörden dominierten Verkehrssegment binnen weniger Jahrzehnte ein radikaler ökonomischer Konkurrenz- und Verdrängungswettbewerb, in dessen Zuge die Personalstrukturen und Arbeitsverhältnisse unter enormen Rationalisierungs- und Kostendruck gerieten. Outsourcing, Stellenabbau, Arbeitsverdichtung, Reallohnrückgänge, Umstrukturierung, Zeit-/Leiharbeit, Flex-Verträge und atypische, prekäre Beschäftigung – dies sind die unstrittigen und bereits vielfach dokumentierten, systematischen Folgen aus Perspektive der Beschäftigten. Auch wenn ebenso eindeutig zu konstatieren ist, dass eine effektive Verbesserung letztlich nur von wirtschaftspolitischer, regulativer Seite initiiert werden kann – unter dem Druck einer internationalen Konkurrenz, in der etwa die Qualität nationaler Sozial-/Arbeitsrechtsstandards sowie staatliche Subventionen potente Wettbewerbsfaktoren darstellen, versagen die hierzulande etablierten Strukturen der Sozial-/Konfliktpartnerschaft vielfach systematisch – sind die Erfolge bei der Abfederung der Konsequenzen für die Arbeitnehmer*innen der Branche bislang bestenfalls überschaubar. Dabei öffnet sich gerade aktuell im Zuge der Corona-Pandemie und ihrer Folgen, die diesem Verkehrssegment 2019 kurzfristig regelrecht ‚den Stecker gezogen‘ hat, ein Möglichkeitsfenster. Die damit erfolgte Zerstörung etablierter ökonomischer Strukturen und staatliche Unterstützung wirtschaftlicher Akteure beinhaltet schließlich auch ein Momentum für strukturelle politische Reformen, die den absehbaren Wiederaufstieg dieses Wirtschaftssektors nach der Krise auf ein verändertes, arbeitnehmer*innenfreundlicheres Fundament stellen könnten.

Neben dem grundsätzlichen politischen Willen hierzu, der vor allem von einschlägigen öffentlichen Diskursen sowie den Mehrheitsverhältnissen wirtschafts- und arbeitspolitischer Grundpositionen abhängt, bedarf es für effektive regulative Eingriffe und Rahmensetzungen vor allem einer validen Wissensgrundlage darüber, welche Tendenzen in welcher Weise in den einzelnen Teilbereichen auf die Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsverhältnisse einwirken. Die bereits im Vorangegangenen kurz vorgestellte wirtschaftssoziologische, fallstudienbasierte Analyse dieses Forschungsprojekts kann hier eine Brücke schlagen und das Fundament solchen vertieften Praxiswissens bereiten. Während schließlich die oben genannten Folgewirkungen und deren Auftreten grundsätzlich bekannt sind, besteht eine problematische Wissenslücke vor allem in der Frage, wie diese strukturellen Dynamiken und Maßnahmen sich konkret in den Arbeitsverhältnissen und im Arbeitsalltag der betroffenen Mitarbeiter*innen manifestieren und auswirken; was es also konkret bedeutet Arbeit-

nehmer*in dieser sich verändernden Branche zu sein. Hierfür liefert die inhaltliche Arbeit von Gewerkschaften zwar vielfach Anhaltspunkte, diese sind aber in der Regel berufsbeziehungsweise fachbereichs- sowie häufig auch standortspezifisch und analysieren die Entwicklungen oft auch auf statistischer Grundlage und somit methodologisch gesehen von einem externen Standpunkt. Hierzu komplementär bietet das in diesem Bericht vorgestellte Forschungsprojekt eine quasi umgekehrte Bottom-Up-Perspektive, indem die Schilderungen und Einordnungen der Arbeitnehmer*innen selbst – als Expert*innen für Praxis und Wandel in ihrem Arbeitsbereich – die wesentliche Grundlage der Analyse bilden. Auf diese Weise entsteht gewissermaßen eine andere, sehr realitätsnahe Branchenanalyse aus der Perspektive der Beschäftigten selbst mit inhaltlichem Fokus auf jenem Wandel von Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen im Schatten der Branchenentwicklung der letzten drei Jahrzehnte. Dieser Forschungsbericht bietet darauf im Folgenden ein vertiefendes Bild der sechs Beschäftigungsfelder *Cockpit, Flugbegleitung, Groundhandling (Vorfelddienste, Logistik, Catering), Reinigungsdienst, Flugsicherung* und *Sicherheitsdienst*, das die jeweils prägendsten und typischen strukturellen Dynamiken jener Arbeitswelten und deren Folgen für die Mitarbeiter*innen aus deren subjektiver Welt heraus erklärt.

Naturgemäß in einer offenen, nicht-standardisierten empirischen Forschungsmethodik, wie sie die skizzierte Untersuchungsrichtung erfordert, bilden sich auf Basis des erhobenen Datenmaterials unterschiedliche Schwerpunktdimensionen und Subthemen für die beforschten Teilbereiche im Material ab. Um deren Einzelanalysen in diesem Bericht einem übergreifenden, externen und auch vergleichenden Blick zugänglicher zu machen, folgen die hier anschließenden Einzelabschnitte jeweils einem gleichen Grundaufbau: So werden die Ergebnisse grob nach *Strukturellen Faktoren der Beschäftigung (A), Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags (B)* und *Auswirkungen im Privatleben (C)* geordnet zusammengefasst. Hinzu kommen *Sicherheitsrelevante Aspekte (D)* in allen Bereichen, in denen solche explizit deutlich wurden. Mit dieser wiederkehrenden Grundarchitektur soll vor allem die Zugänglichkeit des Materials für die Leser*innen dieses Berichts verbessert werden. Mit Blick auf die jeweilige Praxis selbst lässt sich eine derartige Auftrennung gleichwohl schwerlich abgrenzen, da die verschiedenen Aspekte und Faktoren schließlich untrennbar verbunden sind, sich wechselseitig bedingen und vielfach zusammenwirken. Die herausgearbeiteten Inhalte fußen dabei gemäß der angewendeten fallstudienbasierten, inhaltsanalytischen Methodik auf der Verdichtung der empirischen Daten der entsprechenden Interviews im Forschungssample und können somit nicht punktuell beziehungsweise singulär auf einzelne Interviews oder Passagen zurückbezogen werden. Zusätzlich werden allerdings einzelne Zitate aus dem Material hinzugenommen, die bestimmte Zusammenhänge im Besonderen herausstellen und als stilistische, unterstützende Elemente fungieren, um diese zu illustrieren. Diese stellen demgemäß ausdrücklich nicht die singuläre Grundlage für die Inhalte dar, in deren Kontext sie exemplarisch angeführt werden.

Die sechs Unterkapitel werden jeweils von einer kurzen Zusammenfassung der für dieses Berufsfeld analysierten Dynamiken des Wandels von Arbeit und Beschäftigung abgeschlossen. Hierzu erstellte Diagramme verdeutlichen auf Basis des empirischen Materials der

Studie nochmals die identifizierten Schwerpunkte des Wandels aus Sicht der Arbeitnehmer*innen des jeweiligen Bereichs in dieser Studie. Dies ist gleichwohl nicht zu verwechseln mit einer repräsentativen, quantitativen Übersicht des Geschehens im gesamten Wirtschaftsbereich. An dieser Stelle lässt sich sehr gut nochmals die spezifische Perspektive des angewendeten Forschungsansatzes illustrieren, der in diesem Bericht vorgestellten Studie zugrunde liegt. Der methodische Fokus und die Zielsetzung liegen hierbei nämlich spezifisch nicht auf einem repräsentativen Überblick, in welcher Stärke und welchem Verhältnis die Tendenzen in den einzelnen Berufsfeldern exakt zahlenmäßig auftreten. Da sich dies ohnehin häufig von Betrieb zu Betrieb, teils Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz, unterscheidet, sind der Aussagekraft solcher Überblicksdaten schließlich ohnehin enge Grenzen gesetzt – insbesondere, wenn es darum geht die subjektive Wirkung für die betroffenen Beschäftigten nachzuvollziehen. Vielmehr geht es in der hier erfolgten qualitativen Analyse darum, besonders typische Dynamiken und Muster, die die jeweiligen Bereiche prägen, herauszuarbeiten und deren Dynamik auf den Ebenen der Beschäftigungsstrukturen, des Arbeitsalltags und des Privatlebens der Mitarbeiter*innen vertiefend zu analysieren. So macht diese Bottom-Up-Branchenanalyse sichtbar, wie der Wandel der Luftverkehrsbranche aus der Sicht der hiesigen Arbeitnehmer*innen deren Arbeitsleben verändert und auch in das Privatleben hinein prägt.

Cockpit

Von einer technischen Warte aus betrachtet, bekleiden die Pilot*innen, die zivile Verkehrsflugzeuge im Cockpit steuern beziehungsweise deren Flug überwachen, zweifellos die zentrale Arbeitsfunktion im Luftverkehr. Sie sind hauptverantwortlich für Start, Flug und Landung der Maschinen und treffen überdies in letzter Instanz alle kritischen Entscheidungen an Bord. Wenngleich die Verantwortung erheblich verschieden ist, unterscheidet sich der Beruf technisch nur geringfügig danach, ob eine Fracht- oder Passagiermaschine geflogen wird, die in aller Regel gleichen oder sehr ähnlichen Modelltypen – Flugzeugmustern – entsprechen. In der Regel arbeiten zwei (Kapitän*in und Co-Pilot*in), bei Langstreckenflügen auch drei ausgebildete Verkehrspilot*innen gemeinsam im Cockpit.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Die Arbeitswelt der Pilot*innen wird in der gesellschaftlichen Wahrnehmung häufig mit dem Nimbus einer hohen Exklusivität verbunden. Schließlich bedingt die große Verantwortung für Technik und Menschenleben eine vergleichsweise sehr strenge Selektion von Bewerber*innen um eine Ausbildung als Verkehrspilot*in. Hierzu gehören auch relativ hohe Anforderungen was die körperliche, geistige und mentale Leistungsfähigkeit angeht. Pilot*innen beziehungsweise Flugschüler*innen werden von speziellen Flugschulen in den Grundlagen ausgebildet und erwerben luftraumspezifische Verkehrslizenzen, um dann zunächst als Co-Pilot*innen eingesetzt zu werden und bei entsprechender Erfahrung, Weiterbildung und Stellenverfügbarkeit zu Flugkapitän*innen aufzusteigen. Wie auch bei den Zugangsvoraussetzungen sind die Anforderungen in der Ausbildung insgesamt traditionell sehr hoch, wobei es hierbei auch durchaus Spielräume gab und gibt. Angesichts des enormen technischen Fortschritts bei den Flugzeugen, der diese immer sicherer und weniger störanfällig macht, wurden hier Potentiale zur ausbildungsseitigen Straffung identifiziert und realisiert. Die sicherere Technik ermöglichte es mit anderen Worten die Ausbildungsstandards und damit die enormen Kosten zu deren Vermittlung durch die Flugschulen bei unter dem Strich gleichem Sicherheitsniveau zu senken. Lediglich in verschwindend selten gewordenen, vorher so unbekanntem Extremsituationen kann diese Absenkung der Ausbildungsintensität eine Rolle spielen, wobei auch hier die moderne Technik mit entsprechenden Standardabläufen und verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten entgegenwirkt.

„Tja, da hat man aber gesagt: Die Flieger werden ja immer besser, die werden ja immer sicherer und das Sicherheitsniveau hat zugenommen, deswegen können wir bei den Piloten ja einfach nachlassen.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.79)

Zu einem gewissen Teil hat sich damit auch das berufliche Anforderungsprofil seitens der Arbeitgeber verschoben: Waren angesichts viel häufigerer technischer Probleme und Unfälle noch bis in die 1980er Jahre die sicherheitsrelevanten technischen Fähigkeiten der Pilot*in-

nen das oberste und zentrale Maß, hat sich hier durchaus ein latenter Wandel in der Profilorientierung eingestellt. Zwar ist Stressresistenz und Ruhe in Belastungssituationen nach wie vor von herausgestellter Bedeutung, gleichwohl sucht man daneben auch gezielt nach Charakteren, die vor allem auch Vorgaben und Standardverfahrensweisen zuverlässig umsetzen, die mit einer ausgefeilteren Technik umso wichtiger werden. In mittlerer bis ferner Zukunft könnten Anforderungen und sogar der generelle Personalbedarf im Cockpit durch eine zusehends weiter entwickelte Technik noch weiter sinken.

Neben diesem inhaltlichen Wandel haben sich vor allem die finanziellen Implikationen der Ausbildung in einer Flugschule in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Wurden die hohen Ausbildungskosten einst ganz oder in großen Teilen von den Fluggesellschaften als künftigen Arbeitgebern übernommen, vollzog sich hier ein sukzessiver Paradigmenwechsel. Es wurden Ausbildungsgebühren eingeführt und diese nach und nach erhöht, während man im Zuge von Liberalisierung und Privatisierung des Marktes Flugschulen zu profitorientierten Unternehmen umwandelte. Heute müssen Flugschüler*innen hier Ausbildungskosten in Höhe eines mindestens fünfstelligen Betrags aufbringen, um sich ausbilden zu lassen. Wenn keine anderweitigen Vermögensquellen verfügbar sind, ist dies häufig verbunden mit der Aufnahme umfassender Kredite, die dann als ‚Hypothek‘ mit ins Arbeitsleben genommen werden.

„Und dann ist man irgendwann auf den Trichter gekommen: „Ach wir machen daraus ein Profitcenter. Warum sollen wir das alles bezahlen? Können die Leute doch mal selber bezahlen.“ Und dann hat man sukzessive Gebühren eingeführt und die wurden auch immer weiter erhöht.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.230)

Dabei hat sich das Angebot an Flugschulen durch die gesteigerte Nachfrage im Zuge von Marktliberalisierung, boomender Verkehrsentwicklung sowie staatlichen Infrastrukturinvestitionen enorm vergrößert. Bereits mit dem Abflachen der Entwicklung in der Folge der Finanzkrise 2007/2008, die vor allem der staatlichen Förderung vielerorts ein Ende setzte, entstand so auch eine Konkurrenz unter den Ausbildungsstätten um Flugschüler*innen als zahlender Kundschaft, die allzu strengen Anforderungen auch latente Gegenanreize gegenübersetzt und damit der reinen Qualität zumindest nicht zuträglich ist.

„Anfang der 90er ist die Liberalisierung gekommen. Das hat eine Explosion verursacht: Jeder wollte seinen Flughafen haben, hat Geld investiert, die Fluggesellschaften subventioniert. Die Flugschulen sind aufgepumpt, riesengroß geworden. Und dann 2008 ist das alles wie ein Kartenhaus zusammengeklappt.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.120)

Für die Absolvent*innen hingegen bedeutet die so hervorgerufene Überproduktion ihrer Zunft in Deutschland vor allem verschlechterte Bedingungen zum Jobeinstieg. War es früher üblich nach der Pilot*innenausbildung unmittelbar bei einer Fluggesellschaft einzusteigen – bei deren eigenen Flugschulen gewissermaßen mit Garantie – wurde dieses Prinzip nach und nach aufgeweicht. So bietet das erfolgreiche Absolvieren der Ausbildung heute keine Sicherheit mehr im Anschluss eine Anstellung zu finden. Schließlich müssen für den Einsatz

als Pilot*in weiter zumeist noch spezifische *Musterberechtigungen* (modell- beziehungsweise typenspezifische Flugscheine) mit einem zugehörigen Flugstundenkontingent erworben werden. Je nach Arbeitsmarktlage sind Fluggesellschaften dabei mehr oder weniger bereit, die hierfür notwendigen Kosten in ebenfalls fünfstelliger Höhe in neue Mitarbeiter*innen zu investieren, sodass hier teilweise wiederum große Eigeninvestitionen notwendig werden können. Die frühere Kaminkarriere, von der Flugschule mit Vorabvertrag ins Cockpit und in einer planbaren Jahreszahl zum/zur Flugkapitän*in, existiert so heute für die allermeisten Flugschüler*innen im Grunde nicht mehr, was deren Situation angesichts der parallel erhöhten finanziellen Belastung umso schwieriger werden lässt.

„Eine Musterberechtigung kostet je nach Flugzeug zwischen 25.000 und 85.000 Euro. Und genau wie gerade die Wirtschaft ist: Wenn es wenig Bedarf für Piloten gibt, dann sind die Firmen auch nicht bereit das zu bezahlen. Somit muss der Pilot dann jedenfalls selbst das Ganze in die Hand nehmen und bezahlen, um dann attraktiver für den Arbeitgeber zu sein.“

(Pilot*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.5-Sg.33)

Von dem großen Angebot an Nachwuchspilot*innen profitierten auf der anderen Seite des Arbeitsmarktes hingegen die ab den 1990ern rasant wachsenden und vielfach neu gegründeten Fluggesellschaften, die so auf ein großes Arbeitskräftereservoir zurückgreifen konnten. Mit der Privatisierung der traditionellen Staatsairlines und noch stärker dem Aufstieg der neuen Low-Cost-Carrier diversifizierte sich dieser Bereich in einer in dieser Form neuartigen Konkurrenz, die gerade die etablierten Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen unter massiven Druck setzte. Personalstrukturen wurden in einem primär betriebswirtschaftlich gewandelten Managementstil immer stärker zu einem reinen Kostenfaktor degradiert, den es möglichst effizient zu optimieren gilt. Dabei gerieten nicht nur die lukrativen Tarife für diese exklusive Berufsgruppe in den Fokus. Zusätzlich wurde vor allem durch Arbeitsverdichtung und optimierte Arbeitszeiten versucht, effektiv die Ausgaben zu senken. Gerade die vertraglich verfestigten Strukturen der tradierten Airlines waren schließlich um ein Vielfaches kostenintensiver als die schlanken Personalansätze und Gehaltsgefüge ihrer neuen Konkurrenten, die mit Kampfbedingungen in den Markt drängten. So sind heute Low-Cost-Carrier gerade auch in Sachen Personalkosten die Benchmark, an der keine Fluggesellschaft im direkten Wettbewerb vorbeikommt.

„Gerade in der heutigen Zeit mit diesem Aufschwung dieser Low-Cost-Carrier muss jede Airline gucken wo sie bleibt.“

(Pilot*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.5-Sg.33)

Mit der Privatisierung einerseits und der qua Marktliberalisierung entfachten neuen Konkurrenz andererseits, gerieten so die Arbeits- und Beschäftigungsstandards gewissermaßen in die Zange einer radikalen ökonomischen Rationalisierung, die die Arbeitswelt Cockpit nachhaltig veränderte. Wie bereits im Grundlagenkapitel aufgezeigt, war gerade für die tradierten Fluggesellschaften angesichts deren bestehenden Vertrags- und Personalstrukturen, vielfach die Ausgründung von Geschäftsteilen in eigenen Gesellschaften im Zuge von Outsourcingprozessen das (wiederkehrende) betriebswirtschaftliche Mittel der Wahl, um

erstere zu flexibilisieren und die Personalausgaben für die jeweiligen Verkehrsleistungen effektiv abzusenken. Schließlich können somit die Konditionen für die Mitarbeiter*innen qua Übergangsregelungen oder Neueinstellung faktisch auf einen niedrigeren Standard gedrückt werden. Dabei beschreiben solche Maßnahmen stets auch eine zu einem gewissen Teil doppelte Wirkrichtung. Neben der direkten ökonomischen Wirkung veränderter Vertragskonditionen für die Belegschaft in den outgesourcten Tochterunternehmen, schlagen diese Maßnahmen oder bereits deren Ankündigung nämlich auch auf die Stammbesellschaft durch, die sich mit dem Verlust ihrer Arbeitsplätze beziehungsweise deren Konditionen bedroht sieht und entsprechend eher zu Zugeständnissen bereit ist, um dies zu verhindern. Jenseits der jeweils konkreten Akteure ist diese Grundmechanik eines doppelt wirksamen Drucks auf die Beschäftigungsverhältnisse dabei prinzipiell die gleiche, unabhängig davon, ob es sich um eine Ausgründung als hundertprozentiges Tochterunternehmen oder die Übernahme von Geschäftsteilen durch Wettbewerber handelt.

Unter dem Strich geraten mit der Entwicklung jenes politisch entfachten und von neuen Konkurrenten geprägten Wettbewerbs so speziell die für das Management beeinflussbaren Personalstrukturen allenthalben unter immer stärkeren Kostendruck. Auch wenn viele Pilot*innen weiterhin vergleichsweise gut verdienen, sind die Reallöhne dieser Berufsgruppe in den letzten Jahrzehnten insgesamt massiv zurückgegangen. Ähnliches gilt daneben auch für die verschiedensten weiteren Vertragsbedingungen, seien es Urlaubsansprüche, Ruhestandsregeln oder weitere geldwerte Parameter und Vorteile. In einem nach und nach veränderten Managementstil werden schließlich Mitarbeiter*inneneinsatz und -aufwendungen zusehends als rein betriebsökonomische Faktoren betrachtet, die es rational zu optimieren gilt, um die Profitabilität und damit Wettbewerbsfähigkeit in einem umkämpften Marktumfeld zu behaupten. Neben den teils extremen finanziellen Unterschieden zwischen langjährigen Pilot*innen aus dem Segment der Traditionsairlines mit gut dotierten Altverträgen und ihren jüngeren Kolleg*innen im Low-Cost-Segment – es ist nicht unüblich, dass hier für die grundsätzlich gleiche Tätigkeit gut das Vierfache gezahlt wird – hat sich vor allem auch die Sicherheit der Arbeitsplätze an sich grundlegend verändert. War ein Arbeitsverhältnis früher traditionell oftmals eine Ehe auf (Arbeits-)Lebenszeit, greifen heute kosten- und flexibilitätsgetriebene Beschäftigungsmodelle mit dem Ziel eher kürzerer, mehrjähriger Engagements zusehends um sich. Für die betroffenen Mitarbeiter*innen bedeutet dies eine tendenzielle Unsicherheit, die gerade entlang der typischen Karrieremuster dieser Berufsgruppe problematisch werden kann: So ist die Arbeitswelt Cockpit vielfach nach wie vor stark durch Senioritätssysteme und eine traditionell geringe Fluktuation geprägt. Um karrieretechnisch aufzusteigen ist zumeist eine langjährige Tätigkeit bei *einer* Fluggesellschaft die Grundvoraussetzung. Mit der skizzierten arbeitgeberseitigen Veränderung hat sich die Wirkung dieses Kaminkarriereprinzips aus Sicht der Beschäftigten regelrecht pervertiert, sind sie doch umso mehr auf den Erhalt ihrer Arbeitsplätze angewiesen, um durch langfristige Betriebszugehörigkeit Aufstiegschancen zu erwerben.

„Und von daher ist man extrem angewiesen auf die Unternehmen. [...] Sie können nicht mal eben den Arbeitgeber wechseln. Das wissen die Arbeitgeber.“

Die nutzen das auch total aus. Die wissen ganz genau, nach zehn, fünfzehn Jahren kann hier keiner mehr gehen. Dann kann man denen die Daumenschrauben ansetzen tariflich.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.240)

Gerade Berufseinsteiger*innen erhalten mittlerweile teilweise nur noch befristete Verträge, die dann an bestimmte Musterberechtigungen beziehungsweise deren Erwerb in einem vorgegebenen Zeitraum gekoppelt sind. Mit gesteigerter Konkurrenz und Rationalisierung haben sich so einst prägende Strukturmerkmale und Bedingungen der Beschäftigung im Cockpit nachhaltig und zuungunsten der Arbeitnehmer*innen gewandelt.

Bereits vielfach angeklungen ist der maßgebliche Einfluss der neuartig ausgerichteten Low-Cost-Airlines auf die skizzierten Entwicklungen, die ab den 1990er Jahren in vielerlei Hinsicht eine Avantgardefunktion, gerade in der effizienten Gestaltung von Personalstrukturen, einnehmen. Teilweise mit schnellen und unkomplizierten Aufstiegsmöglichkeiten für Berufsanfänger*innen werbend, optimieren diese Unternehmen ihre Betriebskosten im operativen Personalbereich vor allem durch niedrigste Einkommenstarife, flexible Vertragswerke und eine Minimierung aller sozial- und arbeitsrechtlichen Nebenkosten – auch unter gezielter Ausnutzung nationaler Unterschiede hierbei. Für die Arbeit im Cockpit bedeutet dies im Vergleich zumeist härteste finanzielle und organisatorische Bedingungen sowie häufig eine regelrechte Hire-and-Fire-Mentalität im Umgang mit den Mitarbeiter*innen.

„Und dann kam halt Ryanair und diese ist ein Paradebeispiel dafür. Wie zurück ins 19. Jahrhundert am liebsten so. Null soziale Verantwortung – jeder muss selber zusehen wo er bleibt – also keine, überhaupt keine. Das ist kein Geben und Nehmen mehr, sondern das ist quasi wie Tagelöhnertum.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.68)

Traurige Berühmtheit erlangte in diesem Kontext speziell das Modell der Scheinselbstständigkeit von Teilen der Cockpit-Besatzung: Nachwuchspilot*innen, die als Erste Offiziere anfangen, wurden speziell bei *Ryanair* über Jahre nicht direkt eingestellt, sondern als quasi Selbstständige mit der Arbeitsleistung beauftragt. Auf diese Weise konnte nicht nur maximale Flexibilität bei der Arbeitszeiteinteilung erreicht werden, auch Sozialversicherungskosten wurden effektiv umgangen, da die betreffenden Pilot*innen als formal Selbstständige selbst für ihre Kranken-, Sozial- und Rentenversicherung zu sorgen hatten. Gerade Flugschulabsolvent*innen, die oftmals eine hohe Schuldenlast aus der Ausbildung mitbringen, treffen derart flexibilisierte Einkommensbedingungen dabei mit großer Härte. Schließlich sind sie umso dringender auf ihren Verdienst angewiesen und damit bei eigenem Risiko gehalten, möglichst flexibel und ohne Rücksicht auf Privatleben und Biorhythmus jeden Arbeitseinsatz anzunehmen. Konkret bedeutet dies eine enorme Abhängigkeit sowie in vielen Fällen – häufig im Kontext ‚normaler‘ Einstiegsverträge im Low-Cost-Bereich – die zusätzliche Aufnahme von Nebenjobs, durch die sich die Arbeitsbelastung insgesamt noch deutlich erhöht. Auch wenn das beschriebene Modell der faktisch unzulässigen Scheinselbstständigkeit unter sich anbahnendem juristischen Druck mittlerweile seit einigen Jahren keine Anwendung mehr findet, hat sich an dem ihm zugrundeliegenden Rationalisierungs-

prinzip nichts verändert. Mit kreativen Managementansätzen und teilweise am Rande der Legalität versuchen Fluggesellschaften wo es geht Druck auf die Beschäftigungsstrukturen auszuüben, um ihre Personalkosten zu senken. Und Low-Cost-Carrier setzen hierbei sowohl in der Performance als auch bei den angewendeten Strategien in aller Regel die Standards.

Ermöglicht wird diese asymmetrische Entwicklung zuungunsten der Arbeitnehmer*innen dabei basal von deren ungleich schlechterer Marktmachtposition im Verhältnis zu den Fluggesellschaften. Speziell in einem derart abgeschotteten Arbeitsmarkt mit strengen Zugangsvoraussetzungen und Einstiegsschwellen, stellt schließlich das Verhältnis von Arbeitsplätzen zu verfügbaren Arbeitskräften einen absolut entscheidenden Faktor dar. Das bereits aufgezeigte erhebliche Wachstum der Ausbildungskapazitäten im Zuge des Branchenbooms hat hier entscheidenden Vorschub geleistet. Dabei fällt vor allem die stark spezialisierte Qualifikation als Verkehrspilot*in ins Gewicht. Da es damit kaum möglich ist, am regulären Arbeitsmarkt eine adäquate Stelle zu finden, droht schließlich der direkte berufliche Abstieg in niederschwellige Anlernberufe, weshalb arbeitssuchende Pilot*innen kaum Ausweichmöglichkeiten haben, teils viel Geld selbst in Weiterbildung und Musterberechtigungen investieren und im Zweifelsfall auch härteste Konditionen akzeptieren, um in ihrem Arbeitsgebiet zu bleiben.

„[M]an begibt sich halt in eine totale Abhängigkeit [...], weil es gibt quasi keine anderen Arbeitgeber. [...] Es gibt in vielen anderen Branchen tausende von Jobs, da kann ich mir was suchen. Das gibt's bei uns nicht. Es ist ja in dem Sinne kein Beruf, was wir lernen. Wir erwerben einen Berechtigungsschein. Das heißt: Es gibt kein Berufsbild Pilot in dem Sinne und ich habe keine allgemeine Ausbildung. Ich bin Fachidiot.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.238)

Mit dem in diesem Abschnitt herausgearbeiteten Wandel in prägenden strukturellen Faktoren hat sich das Berufsbild von Pilot*innen in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Vom einstigen Nimbus als Traumberuf mit hohem Einkommen und gesellschaftlichen Ansehen, exklusiven Arbeitsbedingungen und bester Absicherung ist jenseits langjähriger Bestandsmitarbeiter*innen für heutige Berufsanfänger*innen kaum etwas übrig. Und auch wer sich etwa als langjährige/r Flugkapitän*in noch im schrumpfenden Kernbereich mit gut dotierten und sichereren Vertragsstrukturen befindet, sieht sich mit vielfachen, wiederkehrenden Versuchen betrieblicher und tariflicher Rationalisierung konfrontiert, mit denen die Personalstruktur unter einen wachsenden Kostendruck gestellt wird.

Interviewer: *„Und sie würden den Job auch nicht wieder machen?“*

Befragte/r: *„Nee. Für mich hat's noch gepasst und da war ich sehr glücklich. Heute muss ich ganz ehrlich sagen, zähle ich die Tage bis ich in Rente gehen kann.“*

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.294-298)

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Parallel und verbunden mit den im vorigen Abschnitt zusammengefassten strukturellen Entwicklungen der Beschäftigung im Cockpit, haben sich auch die unmittelbaren arbeitsalltäglichen Bedingungen in diesem Bereich gewandelt. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die optimierende Straffung von Dienstplänen, etwa durch die Reduzierung von Pausen, Aufenthalt oder Übernachtungen, durch die gleichsam Gehaltskosten und auch Spesen gespart werden können. Mit verlängerten Dienst- und oftmals verkürzten Erholungszeiten steigt für Pilot*innen, die ohnehin grundsätzlich in einem Schichtmodell mit teils extrem langen Arbeitstagen fliegen, auch die körperliche und mentale Belastung. Indem Dienstpläne nach dem Paradigma einer größtmöglichen Kosteneffizienz gestaltet werden, nehmen sie systematisch weniger Rücksicht auf menschliche Biorhythmen des Flugpersonals und Jetlags bei der Arbeit in verschiedenen Zeitzonen. Damit wird gleichzeitig auch ein positiver Nebenaspekt der Tätigkeit als Verkehrspilot*in – berufliche Reisen weltweit – sukzessive geschmälert. Je knapper schließlich solche Übergangszeiten gehalten sind, desto weniger bleibt dabei neben der notwendigen Erholung Zeit, Land und Leute kennenzulernen, wie es viele noch heute mit dem Berufsbild verbinden.

„Da war das noch eine ganz andere Arbeit und hatte auch mehr Reiz, weil man hatte auch Freizeitwert, wenn man gearbeitet hat. Heutzutage werden Sie hin und her geschossen. Da fliegen Sie hin, kommen da an, völlig aus dem Biorhythmus und 24 Stunden später geht's wieder zurück. Dann versuchen Sie irgendwie was zu essen und Ihren Schlaf hinzukriegen einigermaßen, damit man einigermaßen wieder fit ist, dann wird man zurückgeschossen.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.136)

Ebenso sind die Spielräume für individuelle Wünsche bei der Dienstplanung sehr eingeschränkt, wenn die gesamte Planung unter dem Druck einer möglichst optimalen Zeit- und Kosteneffizienz steht. Hinzu kommt der gestiegene Aufwand für die Vor- und Nachbereitung der Flüge. Zum einen werden qua digitaler Vernetzung heute weit mehr Informationen für die unternehmensinterne Kommunikation erstellt, die die Pilot*innen auf ihren Endgeräten lesen und abarbeiten müssen, zum anderen wurden frühere Filterfunktionen durch spezielle Koordinator*innen ausgedünnt, sodass zusehends sämtliche Inhalte selbst gesichtet werden müssen. Da für diese Arbeit keine zusätzlichen Dienstzeiten eingeplant werden, schlägt dieser Zusatzaufwand dann noch stärker auf die eigentliche Freizeit durch.

„Die Anzahl was man lesen und vorbereiten muss ist nach oben gegangen. Es reicht nicht, dass man so zweimal im Monat eine Nachricht vom Flugbetriebsleiter bekommt: „Hört zu Leute, das und das ist passiert [...]“.“ Jetzt ist es so: Man macht das iPad auf und das geht „dingdingdingding“. Man hat Verfahrensänderungen UND Nachrichten. [...] Also die Freizeit, die in die Vorbereitung reingeht, ich sage immer: Früher hatte ich vielleicht vier Stunden in der Woche investiert zum Nachlesen. Jetzt ist es Richtung acht bis zwanzig.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.64)

Daneben hat sich aber auch die Arbeitsintensität innerhalb der Dienstzeit im Cockpit durch die Übertragung weiterer Aufgaben und Verantwortlichkeiten erhöht. So müssen speziell Flugkapitän*innen mittlerweile zusätzlich organisatorische und administrative Aufgaben übernehmen, die früher ganz oder teilweise bei nunmehr eingesparten Arbeitsstellen angesiedelt waren. Sie überwachen etwa die gesamte Abfertigung (mit) und fungieren bei diesbezüglichen Problemen als Ansprechpartner*innen vor Ort. Während die Zeitpläne für den Turnaround – die Zeit des Flugzeugs am Boden zwischen zwei Einsätzen – unterdessen immer enger getaktet sind, werden die Flugkapitän*innen verstärkt auch hierfür in Verantwortung genommen. Diese Ausweitung des Aufgabenbereichs geht damit nicht nur zu Lasten der eigenen Erholung, sondern kann auch zusätzlichen Stress und Belastung nach sich ziehen. Hieran zeigt sich aber auch eine gewisse Ambivalenz für die betreffenden Pilot*innen, denn während sie einerseits immer mehr auch für den gesamten Abfertigungsprozess am Boden administrativ in der Verantwortung stehen, wird parallel ihr eigenverantwortlicher Spielraum im Flug durch immer weitreichender standardisierte Vorgaben enger begrenzt. Die traditionell hohe Eigenverantwortung der Flugkapitän*innen – nach wie vor tragen sie die letzte Verantwortung für alle kritischen Entscheidungen an Bord – wurde so durch Standardabläufe und -vorgaben eines Mikromanagementstils immer weiter beschnitten. Mit immer umfassenderen *Standard Operating Procedures (SOP)*, die ein Stück weit auch helfen Qualitätsunterschiede durch diversifizierte Ausbildungsstätten und eine höhere Mitarbeiter*innenfluktuation auszugleichen, werden detailliert alle Abläufe, Prozesse und denkbaren Szenarien geregelt. Für viele Pilot*innen älteren Schlags kommt dies einer gefühlten Degradierung gleich, wenn sie selbst über kleinere situationsbedingte Abweichungen Rücksprache halten und im Nachgang berichten müssen. Verstärkt wird dieser Paradigmenwechsel im Cockpit durch die moderne Tracking- und Recorder-technologie, die eine noch genauere Überwachung der Flugbewegungen vom Boden aus zulässt und damit das Arbeitsgefühl nachhaltig verändert.

„Früher ist man eigentlich losgegangen und hatte nicht unbedingt das Gefühl, dass jemand über die Schulter guckt. Aber heutzutage ist es wirklich so, dass man WEIß, dass einer über die Schulter guckt.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.50)

Problematisch wird dies insbesondere dann wahrgenommen, wenn die Einhaltung von Standards und Vorgaben zum Gegenstand firmeninterner Mitarbeiter*innenbewertungen wird, die diese zur weiteren Selbstoptimierung anhalten sollen. Auch wenn verschiedene Fluggesellschaften dieses Thema unterschiedlich handhaben, prägt dieser dynamische Wandel von Verantwortung und Kontrolle heute übergreifend den gesamten Berufsstand. Zu einer Belastung für das Arbeitsklima wird das, wenn diese erhöhte Kontrolle dann nicht durch eine adäquate Beurteilungs- und Sachkompetenz getragen wird, weil etwa Stellen für die fachliche Supervision ausgedünnt sind. Wo Rückmeldungen und Kritiken sich in der Hauptsache auf die rein ökonomischen Aspekte der fraglichen Prozessabläufe beziehen und Pilot*innen in Ermangelung sachkompetenter Ansprechpartner auch auf Rückfrage kein

fachliches Feedback zu Fragen und Abweichungen erhalten, fühlen sie sich gewissermaßen alleingelassen.

„Das kann sein, dass man einen Anruf kriegt von einem, der null Ahnung hat über die Fliegerei und das von einem rein kommerziellen Aspekt sieht und Fragen stellt und sagt was man falsch gemacht hat.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.26)

Solche Erfahrungen schlagen dann häufig negativ auf die Identifikation mit dem Arbeitgeber und der Arbeit durch. Dabei ist die Stimmung zwischen Cockpitbesatzung und Management ohnehin sehr angespannt und wird teilweise als regelrecht zerrüttet beschrieben, was im Kern vor allem auf jenen betriebswirtschaftlich-rationalisierenden Paradigmenwechsel zurückgeführt werden kann, auf dem die analysierten Dynamiken des Wandels von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen basieren. Wenngleich Low-Cost-Anbieter die Speerspitze dieser Entwicklungsdynamik darstellen, lässt sich dies als Tendenz übergreifend für den gesamten Bereich beschreiben. Ein auf Dauer gestellter Kostendruck wirkt auch auf das subjektive Empfinden der Pilot*innen und unterminiert so langfristig die qualitative Beziehung zwischen ihnen und ihren Fluggesellschaften.

„[D]ie negative Stimmung, sag ich mal, das beeinflusst mich schon. Das stresst. Also was soll ich sagen: Kein Mensch ist gern in einer Umgebung unterwegs, wo er das Gefühl hat, dass er abgelehnt wird. [...] Und das ist schon frustrierend zu sehen, dass man da gegen Windmühlen kämpft irgendwie.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.158)

Neben diesen eher mentalen, psychologischen Faktoren eines verschlechterten innerbetrieblichen Arbeitsklimas, hat sich im Zuge des Wandels auch die körperliche Belastung für die Mitarbeiter*innen im Cockpit nach und nach erhöht. Dabei ist der Job durch lange Arbeitszeiten, hohe Anforderungen und ein extremes Schichtmodell ohnehin sehr fordernd. Mit der Straffung und Optimierung von Dienstplänen und Abläufen sowie der Erhöhung des Arbeitspensums durch zusätzliche Verantwortungsbereiche hat dies weiter zugenommen und wird die ehemals quasi berufstypische Übermüdung vielfach zum Problem. Je stärker hier die Anforderungen durch die Fluggesellschaften im Arbeitsalltag wachsen, desto spür- und auch sichtbarer werden die Folgen für die Betroffenen. So ist die mentale und körperliche Beanspruchung von Pilot*innen im Zuge des verschärften wirtschaftlichen Wettbewerbs insgesamt enorm gestiegen – und auch hier sind Low-Cost-Airlines die Vorreiter.

„[N]ach einer Fusion von zwei Gesellschaften saß der Leiter der Tarifpolitik neben mir, zeigte mit dem Finger reihum auf die Kollegen und sagte: „Low-Cost, Low-Cost, Low-Cost, Traditionsairline, Traditionsairline“, und geht so rum im Raum. Und ich sage: „Ja woher weißt du das?“ Da sagt er: „Die sind alle jünger und sehen älter aus.“ Und er hatte 100% Trefferquote. Weil die Leute haben ganz hart gearbeitet und waren ständig müde.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in bei verschiedenen Airlines | I.13-Sg.162)

C. Auswirkungen im Privatleben

Dass sich die in den vorigen Abschnitten identifizierten Dynamiken des Wandels von strukturellen Beschäftigungsfaktoren und Arbeitsalltag auch auf das Privatleben der hiervon betroffenen Mitarbeiter*innen auswirken, ist nur folgerichtig. Gleichwohl ist es für die Einordnung wichtig herauszuarbeiten, welche Folgen im Privaten hiermit typischerweise und systematisch verbunden sind, auch um ein Gefühl dafür zu bekommen, was diese Tendenzen ganz subjektiv für die Betroffenen und etwaige Angehörige bedeuten (können). So macht gerade Familien der gesteigerte Effizienzdruck in den Dienst- und Arbeitsplänen enorm zu schaffen. Dabei ist es für Pilot*innen grundsätzlich normal, dass durch die speziellen Arbeitszeiten immer wieder private Termine wie Geburtstage, Feiern und andere Anlässe verpasst werden. Wenn allerdings im Zuge der Straffung nach Kosteneffizienz die Spielräume für individuelle Wünsche zusehends schwinden und damit auch wichtigste Lebensereignisse betroffen sind, wird dies teilweise zu einer unerträglichen Belastung für familiäre Beziehungen. Um den Erfordernissen der Familienführung und insbesondere Kindererziehung gerecht zu werden, ist umso mehr ein Partner notwendig, der dies ausgleichen kann und will und bereit ist, sein eigenes Leben, sowie ein Stück weit das der gesamten Familie, den wachsenden Anforderungen unterzuordnen. Für Beziehungen und Familienstrukturen kann dies zu einer wiederkehrenden Nagelprobe avancieren, was wiederum verstärkend auf das mentale Stresslevel zurückwirkt und in einen regelrechten Teufelskreis aus Überlastung, Frustration und Konflikten führen kann.

Hinzuzunehmen ist aus Sicht der Cockpitbesatzung, dass frühere Ausgleichsmechanismen, wie etwa ein erhöhter subjektiver Freizeitwert durch Aufenthalte an interessanten Orten und ein zugehöriges Sozialleben innerhalb der Flugzeugcrew, mit dem auf Effizienz getrimmten Arbeitszeitmanagement ebenfalls unterminiert werden.

„Also die Aufenthalte vor Ort werden möglichst immer weiter verkürzt, weil das kostet ja Geld, Spesen und Hotelübernachtungen. Und Flexibilität ist das A und O. Die Firma will immer maximale Flexibilität haben.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.138)

Verstärkt wird die soziale Desintegration der Flugzeugcrews dabei auch durch die zunehmende Prekarisierung der Flugbegleiter*innen, die beispielsweise gemeinsame Abendessen oder Umtrünke der Crew vor Ort für diese unerschwinglich machen. Wo solche berufsintegrierten Erholungsmechanismen zurückgedrängt werden, liegt es daher umso mehr in der Verantwortung des/r Einzelnen in der Freizeit zu Hause Hobbys und Wege zu finden, die helfen den beruflichen Stress abzubauen, um diesen langfristig überhaupt noch bewältigen zu können. Damit werden gleichwohl die Optionen im Privatleben zusätzlich eingeschränkt, da viele Hobbys, aber auch die Kontaktintensität in Freundeskreisen mit Blick auf deren mentale Anforderungen kritisch zu prüfen sind. Nicht selten sind Pilot*innen daher privat vor allem mit Berufskolleg*innen befreundet, die für diese eingeschränkten Ressourcen im privaten Sozialumfeld naturgemäß eher Verständnis haben.

Es erscheint vor dem Hintergrund der Intensivierung jener berufsinduzierten Dynamiken und deren Wirkungen im Privatleben folgerichtig, dass sich seit einigen Jahren der Anteil der Teilzeitarbeit im Cockpit sukzessive erhöht. Allerdings wirkt die zunehmende finanzielle Schlechterstellung, gerade von Berufseinsteiger*innen, dem auch entgegen. Wer viel Geld in seine Ausbildung investiert und hierfür hohe Schulden aufgenommen hat, ist vielmehr darauf angewiesen ein möglichst hohes Einkommen zu erzielen, um diese Verpflichtungen bedienen zu können und einer ansonsten drohenden privaten Schuldenfalle zu entgehen. Dies bringt viele Nachwuchspilot*innen in eine prekäre Arbeitsmarktlage, in der diese sich genötigt sehen auch problematische Konditionen und niedrige Gehaltsstrukturen zu akzeptieren, um überhaupt in der Branche Fuß zu fassen und ein Einkommen zu erzielen.

„Das Problem ist ja nicht nur, dass man diese Schulden verdienen muss, sondern sie setzen einen unter enormen Druck. [...] Das heißt man ist gezwungen jeden Scheißjob anzunehmen, Hauptsache man verdient erstmal Geld um seine Raten zahlen zu können. Sonst geht's nämlich ganz schnell in die Privatinsolvenz.“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.232)

Auch wenn mit dem Modell der Scheinselbstständigkeit eine besonders dramatische Tendenz hier mittlerweile eingefangen wurde, setzt der zugrundeliegende Managementstil mit Befristungen und flexibilisierten Vertragsmodellen die betroffenen Mitarbeiter*innen weiter auch privat unter teils erheblichen Druck. Im Konfliktfall müssen diese Privatleben oder auch Familienplanung letztlich immer häufiger dem Job hintanstellen und auch bereit sein ihren Wohnort dauerhaft zu wechseln, teilweise auch ins fernere Ausland, um eine Arbeitsstelle zu finden.

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Es kann im Grunde nicht überraschen, dass einige der hier analysierten Dynamiken des Wandels von Arbeit und Beschäftigung im Cockpit auch eine Relevanz für die Qualität der Sicherheit im Flugverkehr haben. Schließlich verändert sich mit ihnen der Arbeitsalltag für Pilot*innen und dessen Kontext in vielfacher Hinsicht. So reicht der Kostendruck bei einigen Fluggesellschaften bis in potentiell sicherheitsrelevante Bereiche. Eine gewisse Bekanntheit, auch durch die Presse, hat als Beispiel hierfür die Praxis einiger besonders auf Effizienz getrimmter Low-Cost-Carrier erlangt, ihre Flugkapitäne dazu anzuhalten nur das vorgeschriebene Minimum an Extrafuel – Zusatzsprit für unvorhergesehene Verzögerungen – betanken zu lassen und mitzunehmen. Hintergrund ist, dass jedes Kilo Zusatzgewicht letztlich wiederum mehr Treibstoff und damit Kosten bedeutet, weshalb man seitens des Managements versucht möglichst sparsam zu agieren. Wenn ein/e Pilot*in angesichts bestimmter Wetter- oder Verkehrssituationen aufgrund von Erfahrung oder besonderer Vorsicht eigentlich gerne etwas Extrasprit mehr mitnehmen würde, um gegebenenfalls flexibler auf Verzug reagieren zu können, kann eine strenge Bewertung der Arbeit anhand von Standardabläufen somit Fehlanreize setzen. Dies führt schlimmstenfalls dazu, dass wider besseres Fachwissen am Standardablauf festgehalten wird und dann im Ernstfall zu wenig

Sprit vorhanden ist, um Wartezeiten in der Luft zu überbrücken. Zwar besteht keine direkte Absturzgefahr, da es sich schließlich ohnehin um Zusatzmengen zum kalkulierten Verbrauch handelt, gleichwohl hat dies in einigen wenigen Fällen Notlandungen nach sich gezogen, da aufgrund veränderter Wetterlagen doch mehr Extrafuel notwendig wurde. Solche Ereignisse führen zwangsläufig zu der Frage, was passieren würde, wenn an einem wetter- oder verkehrstechnisch besonders außergewöhnlichen Tag nicht nur eine Minderheit an Flugzeugen mit dem absoluten Minimum an Zusatzsprit im Luftraum unterwegs wäre.

„Das ist diese Attitüde: ‚Hauptsache Profit, maximalen Profit, und dafür opfern wir auch Sicherheit.‘“

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.203)

Grundsätzlich schließt ein im Kern an Standardabläufen und -prozessen ausgerichtetes Mikromanagement des operativen Flugbetriebs – auch im Falle etwa kleinerer Störfälle – widersprechendes Erfahrungswissen der handelnden Pilot*innen systematisch aus, auch wenn dieses vielleicht die Sicherheit erhöhen könnte. Gleichwohl scheint eine stärkere Orientierung an Standardabläufen auch unausweichlich, wenn die Qualität von Ausbildungen und Kompetenzen durch Wettbewerb unter Flugschulen und höhere Mitarbeiter*innenfluktuation im Cockpit uneinheitlicher wird und parallel die Technik immer komplexer. Problematisch ist hieran vielmehr die damit zusehends verbundene Hegemonialstellung betriebswirtschaftlicher Rationalität gegenüber qualitativen Sicherheitserwägungen im Arbeitsalltag. Dies gilt ebenso für die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit des Flugpersonals, die durch gestraffte Dienstpläne, Arbeitsverdichtung, Stress und zusätzliche Aufgaben zusätzlich herausgefordert wird. Es ist zumindest optimistisch, davon auszugehen, dass alle Pilot*innen zu jeder Zeit und ungeachtet der veränderten Anforderungen und Bedingungen ihres Jobs gleichermaßen leistungs- und entscheidungsfähig, gerade mit Blick auf mögliche Notsituationen, sind.

Die latente Qualitätsänderung der Ausbildungsstandards kann darüber hinaus allerdings auch für sich genommen in Ausnahmefällen zu einem Sicherheitsproblem werden. Auch wenn sich insgesamt die Sicherheit des Flugverkehrs durch die modernere Technologie erhöht hat, kann die Verminderung eigenständiger technischer Kompetenzen der Flugschulabsolvent*innen im Katastrophenfall ausschlaggebend werden, wenn es angesichts vorher unbekannter Szenarien doch in der Hauptsache auf den Flugkapitän ankommt, die Situation und das Flugzeug zu beherrschen, um das Schlimmste zu verhindern. Schließlich steigt mit der komplexeren Flugtechnik in solchen Situationen auch die Komplexität deren manueller Beherrschung.

Interviewer: *„Würden Sie denn so weit gehen, dass man jetzt sagen kann ein durchschnittlicher Pilot oder ausgebildeter Flugschüler war wirklich vor 20 Jahren besser im Durchschnitt oder hatte mehr Fähigkeiten?“*

Befragte/r: *„Ja würde ich schon sagen, zumindestens in Deutschland muss man sagen.“*

(Langjährige/r Flugkapitän*in einer Traditionsairline | I.11-Sg.85-86)

Ein weiterer Aspekt, der im Ernstfall problematisch werden kann, ist die verschlechterte Kommunikation zwischen Cockpit und Cabin Crew. Schließlich sind es oftmals die Flugbegleiter*innen, die sicherheitsrelevante Probleme oder Auffälligkeiten zuerst bemerken oder von Passagieren hierauf angesprochen werden. Da in aller Regel der überwiegende Teil solcher Situationen letztlich ungefährlich und eher eine Lappalie ist, kommt es an dieser Stelle insbesondere auf ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Pilot*innen und Crew an, damit solche Bemerkungen dennoch stets kommuniziert werden. Schließlich kann es in einem Bruchteil der Fälle gleichwohl vorkommen, dass diese auf tatsächlich sicherheitsrelevante Probleme hinweisen. Ein reduziertes Sozialleben innerhalb der Crew durch die Einschränkung von Aufenthalten sowie insbesondere die wachsende Überlastung der Flugbegleiter*innen, die im folgenden Abschnitt noch ausführlicher behandelt wird, können so schlimmstenfalls Kontrollmechanismen unterminieren und damit die Flugsicherheit gefährden.

Zusammenfassung

Wie die Fallanalyse aufzeigt, schlägt sich der Wandel der Beschäftigungsstrukturen im Arbeitsfeld Cockpit insbesondere auf die finanziellen Rahmenbedingungen sowie die Karriereemöglichkeiten heutiger Berufseinsteiger*innen durch. Unter dem gesteigerten Kostendruck eines entfesselten Konkurrenz- und Verdrängungswettbewerbs zwischen den Fluggesellschaften werden zudem Dienstpläne und Arbeitsprozesse gestrafft und standardisiert sowie Arbeitsbereiche und Workload der Pilot*innen ausgeweitet. Diese Optimierungsmaßnahmen, mit denen die Fluggesellschaften versuchen ihre Personalkosten möglichst zu reduzieren, bedeuten für die Beschäftigten mehr Stress und Zeitdruck sowie eine höhere körperliche und mentale Belastung, und wirken auch auf deren Privatleben weiter. Parallel verschiebt sich damit das Verhältnis von Verantwortung und Kontrolle in diesem Berufsfeld nach und nach grundsätzlich. So werden Pilot*innen zusehends nicht nur für mehr Aufgabenbereiche in die Verantwortung genommen, sondern in ihrer Tätigkeit im Kontext eines Mikromanagementstils auch immer stärker kontrolliert. Dabei steht vor allem die Orientierung an standardisierten Abläufen vor dem Hintergrund ökonomischer Erwägungen im Zentrum und verdrängt teilweise fachliche Feedbacksysteme. So gerät vor allem das innerbetriebliche Verhältnis zwischen Management und Pilot*innen unter Druck und bedingt vielfach eine Verschlechterung des Arbeitsklimas und der beruflichen Identifikation, die diesen Beruf traditionell prägt.

Abbildung 5: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Cockpit



Quelle: Eigene Darstellung

Das Diagramm verdeutlicht die fünf in dieser Studie quantitativ am häufigsten von den Befragten beschriebenen Folgedynamiken des Wandels von Arbeit und Beschäftigung im Arbeitsfeld Cockpit in ihrem ungefähren Verhältnis zueinander³⁷.

³⁷ Dies gilt ebenso für die weiteren Diagramme, die zur Übersicht der Kernfaktoren des Wandels in allen Unterabschnitten dieses Berichts genutzt werden.

Flugbegleitung

Neben der Besatzung im Cockpit bilden die Flugbegleiter*innen, die Sicherheit, Koordination und Versorgung der Passagiere in der Flugkabine verantwortlich übernehmen, die zweite Berufsgruppe des unmittelbar fliegenden Personals im Luftverkehr. Analog zur Spezialisierung der Pilot*innen wird auch die zugehörige Kabinencrew musterspezifisch für bestimmte Flugzeugtypen geschult und eingesetzt, um alle Aufgaben optimal leisten zu können und alle sicherheitsrelevanten Spezifika der Maschinen in ihrem Bereich zu kennen. In aller Regel arbeitet das Kabinenteam in einer zweistufigen Hierarchie: So genannte Purser*innen koordinieren die Aufgaben und Leistungen, die von den übrigen Flugbegleiter*innen operativ umgesetzt werden.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Es gibt keine eigenständige Grundqualifikation für die Tätigkeit als Flugbegleiter*in im Sinne einer vollständigen Berufsausbildung. Stattdessen ist die Zugangsvoraussetzung das Absolvieren einer mehrwöchigen Schulung, durch die Aspirant*innen für die Tätigkeit angelernt und qualifiziert werden. Analog zu den Veränderungen bei der Pilot*innenausbildung, erschließt dabei auch im Bereich der Cabin Crew die weniger störungsanfällige moderne Flugzeugtechnologie Potentiale zur kostensenkenden Straffung dieser Basisausbildung. Wie umfangreich die Schulungen im Einzelnen sind und deren inhaltliche Schwerpunktsetzung ist damit gleichsam auch ein betriebswirtschaftlicher Faktor, den verschiedene Fluggesellschaften mit Blick auf ihre personalstrukturellen Zielvorstellungen unterschiedlich handhaben, wenngleich die Grundtendenz einer kostensenkenden Straffung auch hier übergreifend dieselbe ist. Teilweise werden angehende Flugbegleiter*innen so auch mit entsprechenden Schulungsgebühren an den Kosten ihrer Qualifikation beteiligt. Dabei ist der Job im Gegensatz zu früheren Jahrzehnten heute für den Großteil der nachkommenden Mitarbeiter*innen eher eine Durchgangsstation, etwa während eines Studiums oder als Übergangszeit vor dem Beginn des eigentlichen Berufswegs.

*„Ich glaube es sieht niemand mehr als das an, was wir es angesehen, haben:
Einen Job, den man über 20, 30 Jahre macht. Das wird es nicht mehr geben. Ich
glaube das ist auch nicht mehr gefragt.“*

(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.44)

Viele Arbeitgeber kommen dem mit entsprechenden Vertrags- und Arbeitszeitmodellen unterstützend entgegen. Schließlich ermöglicht dies aus ihrer Sicht eine günstigere Personalstruktur insgesamt, wenn wenige langjährige Mitarbeiter*innen etwa als Purser*innen eher junge und nur wenige Jahre in dem Bereich verbleibende Teams administrieren, die mit geringeren, flexiblen Gehältern und Konditionen zufrieden sind. Schließlich ist auch das Teilssegment Flugbegleitung von dem entfesselten Preis- und Konkurrenzettbewerb der Branche massiv betroffen. Dieser wird von den Fluggesellschaften vor allem als Kostendruck an die Beschäftigten weitergegeben, wobei das angesichts der niedrigen beruflichen Ein-

stiegsschwellen sehr große Arbeitskräftereservoir eine sehr geringe Machtposition Letzterer manifestiert. So können betriebswirtschaftliche Umstrukturierungen und Sparprogramme hier vergleichsweise effektiv durchgesetzt und die Konditionen für die Mitarbeiter*innen, gerade Berufseinsteiger*innen, gedrückt werden. Wo Tarif- und Vertragsstrukturen langjährig etabliert und damit weniger flexibel veränderbar sind – speziell bei den traditionellen, ehemals staatlich getragenen Airlines mit gewachsenem Personalstamm – sind entsprechend Outsourcing, Auslagerung und Teilübernahmen häufige Managementstrategien der Wahl, um Personalkosten zu senken. Dies wirkt wiederum zweigleisig, indem nicht nur die direkt betroffenen Arbeitsstrukturen in diesem Zuge ökonomisch optimiert werden, sondern auch die Stammebelegschaft damit unter Druck gesetzt wird, weitere kostensenkende Zugeständnisse zu machen, um ihre Jobs im Kernunternehmen zu erhalten. Bestandsmitarbeiter*innen erhalten dabei typischerweise (teilweise kurzfristig attraktivere) Übergangsangebote, um sie aus bestehenden, aus Managementsicht zu teuren oder unflexiblen, Vertragsstrukturen zu lösen. Hier wird oftmals erheblicher Druck aufgebaut und bei einigen Gesellschaften unwilligen Mitarbeiter*innen unter kalkulierter Inkaufnahme von Entschädigungs- oder Vergleichskosten gekündigt beziehungsweise keine Weiterbeschäftigung angeboten.

„Aktuell sieht das so aus: Jeder, der nicht in einen neuen Standardvertrag wechselt, der noch etwa 25 Prozent schlechter bezahlt ist; jeder, der diesen Vertrag nicht akzeptiert, muss das Unternehmen verlassen.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.671)

Auch in diesem Bereich sind dabei Low-Cost-Anbieter die aus Arbeitnehmer*innensicht traurige Avantgarde eines radikal effizienzorientierten Managementstils, der mit immer neuen betriebswirtschaftlichen Optimierungsstrategien – auch unter Ausnutzung spezifischer nationaler Unterschiede in Arbeitsrecht und Sozialversicherungsstandards – die Beschäftigungsstrukturen zuungunsten der Mitarbeiter*innen wandelt. Durchschnittliche Einkommen und Vertragskonditionen von Flugbegleiter*innen haben sich so im Schatten der boomenden Branchenentwicklung nach und nach qualitativ immer weiter verschlechtert und mit wiederkehrenden Maßnahmenprogrammen wurde die Personalstruktur in diesem Bereich stark diversifiziert. Neben den Gehältern selbst verminderten sich dabei Festarbeitszeiten, Altersvorsorge- und Ausstiegsregelungen sowie Sonder- und Zuschusszahlungen, aber auch weitere finanzwerte Vorteile wie Jobtickets und Parkplätze, Flugvergünstigungen, Mitarbeiter*innenverpflegung an Bord und Spesen für Aufenthalte in der Fremde. Vor allem aber die mit dem Vertragsjahr teilweise erheblich unterschiedlichen Gehaltsstrukturen bedeuten eine faktische Differenzierung zwischen den Mitarbeiter*innen entlang unterschiedlicher zeitlicher Betriebszugehörigkeiten bei gleicher Arbeit. Eine Tatsache, die oft als ungerecht wahrgenommen wird. Neuere Mitarbeiter*innen haben so bei allen Fluggesellschaften schlechtere Konditionen als Kolleg*innen mit älteren Arbeitsverträgen.

„Wir haben in der Kabine Leute, die gut als Team zusammenarbeiten und jeder ein anderes Monatsgehalt hat.“

(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.110)

Die unterste Stufe dieser arbeitgeberseitig erzeugten Klassenstruktur beschreibt dabei die wachsende Zahl an Leiharbeiter*innen, die – teils über ausländische – Zeitarbeitsfirmen engagiert und an die Fluggesellschaften ausgeliehen werden. Sie verdienen nur noch einen Bruchteil dessen, was vor wenigen Jahrzehnten als Standardniveau galt und nur langjährige Flugbegleiter*innen mit festen Verträgen bei tradierten Fluggesellschaften heute noch als Einkommen beziehen.

„Es ist kein Gehalt mehr, mit dem du dir ein Auto und eine Wohnung gleichzeitig leisten kannst.“

(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.100)

Mit der für diese Mitarbeiter*innen hinzukommenden vertraglichen Unsicherheit der Beschäftigung und damit des Einkommens ist in der Flugzeugkabine faktisch zum Teil ein prekärer Niedriglohnsektor entstanden, der die hiesigen Beschäftigungsstrukturen in der gesamten Branche unter Druck setzt. Besonders hart betroffen ist gerade auch die wachsende Zahl ausländischer Arbeitskräfte, die – vor allem aus Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit stammend – verstärkt in diesem Bereich eingesetzt werden. In Ermangelung einer arbeitsmarktgängigen Qualifikation und belastet teilweise durch Gebührenschulden der Schulungen sehen diese sich genötigt auch härteste Konditionen zu akzeptieren, da ihnen als Alternative nur die belastende Rückkehr in die Arbeitslosigkeit ihrer Heimatländer bleibt.

„Die sind auch gescheitert, wenn sie nach Hause kommen [...] und das sagen die Kollegen auch: ‚Ich kann nicht nach Hause gehen und wieder arbeitslos sein!‘“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1488)

Ob solche Strukturen im eigenen Betrieb direkt existieren oder eine Verlagerung von Geschäftsteilen in eine derartige Betriebsstruktur als latentes Drohpotential wirkt: Die Prekarisierung eines wachsenden Teils der Arbeitnehmer*innenschaft in der Kabine verstetigt einen übergreifend steigenden Druck auf die Beschäftigten in diesem Bereich. Im Zuge eines sich weiter verschärfenden liberalisierten Wettbewerbs werden damit die Beschäftigungsstrukturen dieses Arbeitsbereichs qualitativ immer schlechter und unsicherer. An der Spitze dieser Entwicklung stehen vor allem einige Low-Cost-Anbieter, die teils am Rande der Legalität ihre Mitarbeiter*innen in Einzelfällen durch Vorenthaltung von Urlaubsansprüchen und Lohnbestandteilen oder unmenschliche Dienstzeiten und erzwungene Wohnortwechsel klein halten und mit niedrigsten Kostenstandards die Benchmark setzen. Dabei versagen europäische und nationale Schutzmechanismen und behördliche Aufsichtszuständigkeiten teilweise systematisch angesichts der internationalen Architektur der Unternehmen und kreativen Kompetenz eines entsprechend spezialisierten Managements. In anderen Fällen ist es aber schlicht auch die schiere Übermacht der Arbeitgeberseite – gerade angesichts der mit der niedrigen Qualifikation verbundenen Austauschbarkeit der Mitarbeiter*innen –, die Widerspruch und Wehrversuche aus der Belegschaft verpuffen lässt. Selbst wo gesetzliche Grenzen überschritten werden, ist es schließlich für einige Arbeitgeber immer noch lukrativer die wenigen Mitarbeiter*innen, die sich, konfrontiert mit hochprofessionellen Rechtsabteilungen, überhaupt wagen juristische Schritte einzuleiten mit

Vergleichsangeboten oder Schadensersatz abzuspeisen, anstatt ihre Geschäftspraktiken beziehungsweise die diesen zugrundeliegenden Prinzipien zu verändern.

„Die Verträge, die in der Branche angeboten werden, die werden jedes Jahr schlechter: Die Arbeitsbedingungen werden schlechter, die Bezahlung wird schlechter.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.627-630)

Am untersten Ende der Fahnenstange leben Mitarbeiter*innen in prekärer beruflicher Unsicherheit und mit Gehältern am Existenzminimum, die eine selbstständige Lebensführung kaum zulassen. Insbesondere die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und damit des kalkulierbaren Gehalts durch die einseitige Ausnutzung von Teilzeitverträgen zugunsten einer flexibleren Personalplanung wirkt hierbei sehr problematisch. In ähnlicher Wirkrichtung sorgen weitreichende wiederholende Befristungen für zusätzliche Unsicherheit heutiger Berufseinsteiger*innen, sodass sich über die letzten Jahrzehnte insgesamt sukzessive verschlechterte Beschäftigungsstrukturen aus Sicht der Flugbegleiter*innen manifestieren.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Wie bereits am Ende des vorigen Teilabschnitts bemerkt, verändert sich mit den strukturellen Faktoren der Beschäftigung auch der Arbeitsalltag in der Arbeitswelt des Kabinenpersonals nachhaltig und zuungunsten der Arbeitnehmer*innen. Besonders deutlich sichtbar wird dies an gestrafften und auf Kosteneffizienz optimierten Arbeitszeiten beziehungsweise Dienstplänen, die systematisch immer weniger Rücksicht auf Biorhythmen, Erholungszeiten und Belastungssteuerung der Mitarbeiter*innen nehmen, um den Personaleinsatz in wirtschaftlicher Hinsicht bestmöglich zu planen. Auch individuellen Wünschen kann somit immer weniger entsprochen werden, wenn alle Spielräume prinzipiell in jener Grundrichtung ausgeschöpft werden. Wo dadurch parallel der Personalansatz verringert werden kann, wird zudem auch die Urlaubsplanung erschwert, sodass auch hier individuelle Wünsche häufiger betriebsbedingt übergangen werden. Schließlich werden Aufenthalte in der Fremde, die wie bei Pilot*innen auch für die Kabinencrew zu den Vorzügen des Jobs gehören, sowie hierfür gezahlte Spesen auf das notwendige Minimum reduziert.

„Natürlich ist der Wettbewerb enorm groß, der Druck einer Firma ist groß, ja. Und den kriegen wir als Mitarbeiter natürlich auch zu spüren. Und das heißt, es gibt mehr Flüge, es gibt weniger Aufenthalt vor Ort, es gibt weniger Freizeit und es gibt weniger Geld.“

(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.50)

Diese Optimierung der Dienstpläne wird zumeist flankiert durch die gleichzeitige Straffung der Arbeitszeit selbst, indem Pausen- und Turnaround- beziehungsweise Aufenthaltszeiten reduziert werden. Hinzu kommt die schrittweise Verkleinerung der Crews teils bis hin zum gesetzlichen Sicherheitsminimum, wodurch die einzelnen Flugbegleiter*innen für eine

immer größere Zahl an Passagieren verantwortlich sind. Auch Purser*innen werden im Zuge dieser optimierenden Kürzung des Personalschlüssels zusehends aus ihrer vormals rein administrativen, organisatorischen Tätigkeit herausgelöst und immer mehr in die operativen Serviceaufgaben integriert. Mit erweiterten Zuständigkeitsbereichen verdichtet sich so allenthalben die Arbeit und wächst in der Folge das individuelle Arbeitspensum, sodass den Arbeitnehmer*innen tendenziell immer mehr Leistung in kürzerer Zeit abverlangt wird.

„Also die ganze Arbeit ist härter geworden, ja, ist eine Knochenarbeit geworden.“
(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.50)

Während auf Langstreckenflügen naturgemäß noch vergleichsweise viel zeitlicher Leerlauf zur Erholung genutzt werden kann, schlägt diese Arbeitsverdichtung auf der Kurzstrecke umso stärker auf den Arbeitsalltag durch. Gerade besonders arbeitsintensive Einsätze – beispielsweise Flüge des typischen sommerlichen ‚Ballermann-tourismus‘ – arten angesichts dieses erhöhten individuellen Workloads schnell in Stress und Hetze aus und gehen an die Substanz der Flugbegleiter*innen, die solche Strecken teilweise mehrfach am Tag fliegen müssen. Die zudem immer knapper getakteten Abfertigungszeiten bei Weiter- und Rückflügen tun ihr Übriges, indem sie durch die Verknappung zusätzlicher Übergangszeiten und Ruhepausen die Belastungsintensität verstetigen. Unter dem Strich ist die Arbeitslast für die Mitarbeiter*innen der Cabin Crew damit branchenweit gewachsen. Noch härtere Züge nimmt die Erhöhung der Arbeitsanforderungen bei einigen Fluggesellschaften an, die ihren Flugbegleiter*innen zusätzlich die Reinigung der Passagierkabine während des Turnarounds auferlegen. Dies wird umso mehr auch als Entwertung empfunden, wenn diesen zusätzlichen Aufgaben keine adäquaten finanziellen oder organisatorischen Ausgleiche oder Entlastungen gegenüberstehen. Dabei erhöht sich analog zum Tätigkeitsfeld Cockpit auch für die Cabin Crew parallel der individuelle Aufwand in der Vor- und Nachbereitung ihrer Flugeinsätze, der über digitale Endgeräte zunehmend in der eigentlichen Freizeit zu leisten ist.

Die weitreichendste oder grundlegendste Veränderung im Arbeitsalltag besteht allerdings wohl in der Umorientierung der zentralen Kernaufgabe und -funktion der Flugbegleitung aus Sicht der Airlines. So war und ist zwar eigentlich die Gewährleistung von Sicherheit und reibungslose Abwicklung des Verkehrsflugs auch heute noch immanenter Kern dieses Berufsbilds, gleichwohl hat sich mit der neuartigen Preiskonkurrenz in den letzten Jahrzehnten immer mehr der Verkauf von gastronomischen und anderen Produkten an Bord zum zentralen Paradigma und Ziel aller Serviceleistungen während des Flugs entwickelt. Je weniger Profit mit den reinen Ticketverkäufen realisiert werden kann, desto stärker gerät schließlich neben Kostensenkungsmaßnahmen auch die Erschließung zusätzlicher Gewinnquellen in den Fokus des Managements.

Je mehr an Bord verkauft wird, desto höher der hiermit erzielte Gewinn und umso größer auch wiederum der Spielraum zur weiteren Unterbietung der Angebotskonkurrenz und der betriebliche Profit. Dies geht freilich so weit, dass das einstige (Zusatz-)Angebot von Speisen, Getränken und Zollwaren an Bord gerade bei Niedrigpreisflügen eine zentrale wirtschaftliche Säule darstellt, um diese überhaupt rentabel zu machen.

„Verkaufen ist jetzt wichtiger als alles andere.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.117)

Umzusetzen ist dies durch die Flugbegleiter*innen, die teils gehalten sind jede Möglichkeit während des Flugs zu nutzen, um diverse Produkte und Leistungen an den/die Passagier*in zu bringen. Entsprechende Verkaufstrainings gehören so zusehends zum Standardrepertoire der Ausbildung und nehmen einen immer wichtigeren Teil in Schulungen und Weiterqualifikationen ein. Um dies zusätzlich zu forcieren, werden zunehmend auch Teile des Gehalts vertragsgemäß als Provision an die erzielten Verkäufe der Mitarbeiter*innen gekoppelt, was gerade im prekären Beschäftigungsbereich dazu führt, dass die Betroffenen existenziell darauf angewiesen sind, möglichst viele Verkäufe zu erzielen. Und auch in den flugzugehörigen Crewbriefings sowie bei der individuellen Beurteilung der Arbeitsleistung spielen die Verkaufszahlen eine zentrale Rolle. Wie bereits für das Spektrum der Personal Kostensenkung konstatiert, gehen fast schon erwartungsgemäß auch hier Low-Cost-Anbieter mit ihren Kampfpreisen für Flugreisen der Entwicklung voran. Für die Flugbegleiter*innen bedeutet dies eine zusätzliche Steigerung des Arbeitsaufwands, da sie gerade im prekären Niedriglohnbereich gewissermaßen jede Minute hierzu nutzen müssen.

„Also der ideale Flugbegleiter für ‚einen Low-Cost-Carrier‘ sieht so aus, dass er niemals sitzt, dass er keine Pause macht und während jeder Sekunde, in der es rechtlich möglich und halbwegs sicher ist, durch die Kabine läuft und irgendetwas anbietet. Ob es jetzt Parfüm ist oder Softdrinks – es geht ums Verkaufen.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.131)

Insbesondere bei jenen neueren Anbietern werden dabei auch Leitungsstellen vermehrt mit Personal besetzt, dessen Kernkompetenz nicht im Flugbereich selbst, sondern vielmehr im kaufmännischen Vertrieb liegt. Entsprechend müssen sich hiesige Arbeitnehmer*innen immer häufiger vor allem für ihre diesbezüglichen Zahlen verantworten, die qua individueller Scanner minutiös individuell dokumentiert sind, während im Umkehrschluss fachliche Bewertungen mit Blick auf die Ablaufprozesse des Fluges eher in den Hintergrund treten.

Gerade wenn in diesem Zuge immer weniger adäquate fachliche Ansprechpartner und Kapazitäten für Probleme und Rückfragen jenseits des Verkaufs zur Verfügung stehen beziehungsweise diese Funktionen an standardisierte digitale Reportingsysteme ausgelagert werden, fühlen sich die Flugbegleiter*innen zusehends auf ihre Verkaufsfunktion reduziert.

„Dann gibt’s Gespräche, wenn man nicht genug verkauft. Da werden die Leute richtig angemacht und dann heißt es: ‚Wenn du deine Verkäufe nicht verbesserst, dann ist deine Zukunft in der Firma gefährdet!‘“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1398)

Auch wenn die hier beschriebenen Formen und Folgen dieser paradigmatischen Umorientierung des Kernaufgabengebiets der Kabinencrew so heute (noch) hauptsächlich im Low-Cost-Segment anzutreffen sind, ist deren Grundlogik für die gesamte Branche prägend. Mit der Intensivierung der Preiskonkurrenz zementiert sich neben diversen Kostensenkungsstrategien auch die Bedeutung des Verkaufs im Berufsbild der Flugbegleiter*innen. Im Umkehrschluss ist eine reine Servicekultur, die den Reisenden den Flug unabhängig von deren Zahlungsbereitschaft möglichst angenehm machen soll, heute immer weniger gefragt. Unter dem steigenden Verkaufsdruck bleibt für kleinere Gesten und Nettigkeiten, die nicht unmittelbar Einnahmen generieren, kaum Zeit und Spielraum. Werden dennoch solche Leistungen erbracht – als klassisches Beispiel ein kostenloses Glas Wasser bei Kreislaufproblemen oder um Medikamente einzunehmen – wird dies tendenziell kritisch hinterfragt bis hin dazu, dass der/die betreffende Flugbegleiter*in dies vor den Vorgesetzten zu rechtfertigen oder selbst zu zahlen hat. Auch hier unterscheidet sich die Handhabung zwar selbstredend von Fluggesellschaft zu Fluggesellschaft und auch nach Ticketpreis und -kategorie, die Grunddynamik einer wachsenden Sales-Orientierung ist allerdings unisono dieselbe.

„Wir sollen erfragen, wie schlecht es den Leuten wirklich geht und sollen Wasser nur dann abgeben, wenn es unbedingt nötig ist, und die Leute sonst dafür bezahlen lassen. Und wenn wir Wasser abgeben, müssen wir das dokumentieren. Das heißt wir müssen das aufschreiben. Und wenn die Firma der Meinung ist, den Leuten ging’s nicht schlecht genug, dann wird das von unserem Gehalt abgezogen.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1591)

Insbesondere für eher langjährige Flugbegleiter*innen beziehungsweise all jene, für die Serviceorientierung zum Kern ihrer Tätigkeit gehört, sinkt damit zusätzlich die Zufriedenheit und Identifikation mit ihrer Arbeit und dem Arbeitgeber.

Mit gestrafften Arbeitsplänen und erweiterten/veränderten Aufgabenprofilen ist gleichsam auch die durchschnittliche körperliche Belastung des Jobs erheblich gestiegen. Vor allem Mehr- und Zusatzaufgaben sowie der immer stärker grassierende Zeitdruck erhöhen schließlich die unmittelbaren physischen und mentalen Anforderungen und bedeuten immer häufiger auch Stress und Hetze.

„Es ist alles SCHNELLER geworden. Es ist weniger ZEIT. Und auch die wenige Zeit, die muss noch optimiert werden. Und das ist für uns etwas, was wir ganz deutlich wahrnehmen [...] – das ist STRESS.“

(Langjährige/r Flugbegleiter*in bei einer Traditionsairline | I.2-Sg.226)

Zusätzlich belastet wird der intensivierte Arbeitsalltag der Cabin Crew durch eine sukzessive verschlechterte soziale Stimmung unter den Teammitgliedern. Gerade in einem Job, in dem die Kolleg*innen durch gemeinsame Pausen- und Aufenthaltszeiten besonders viel Zeit miteinander verbringen (müssen), wirkt sich die Beschneidung gemeinsamer Aufenthalte und Freizeitkontingente schließlich auch negativ auf das berufstypische Crewleben aus. Die Erhöhung des Anteils ausländischer, nicht-deutschsprachiger Mitarbeiter*innen kann vor diesem Hintergrund soziale Nähe und Integration innerhalb der Crew zusätzlich erschweren. Eine besonders bedenkliche Entwicklung ist in diesem Kontext aber vor allem die Einführung gegenseitiger Reporting- und Feedbacksysteme, durch die die Arbeitnehmer*innen gehalten sind ihre direkten Kolleg*innen in der Nachbereitung des gemeinsamen Einsatzes zu bewerten. Solche Methoden verschlechtern systematisch die gesamte Stimmung innerhalb des Teams und sind selbst bei vergleichsweise moderatem Einsatz, wie er auch bei tradierten Airlines mittlerweile integriert ist, ein Nährboden für soziale Konflikte. Bei Low-Cost-Anbietern wird hiervon stellenweise exzessiver Gebrauch gemacht und die Mitarbeiter*innen aktiv ermutigt jegliche Fehler und Abweichungen vom vorgeschriebenen Standardablauf konsequent zu melden. In Verbindung mit individualisierten Sales-Provisionen, die – gerade im prekären Niedriglohnbereich – eine Konkurrenz unter den Kolleg*innen um Verkäufe schüren, etabliert sich so eine von Misstrauen geprägte Ellenbogenkultur unter den Crewmitgliedern. Die Arbeitgeberseite instrumentalisiert die Mitarbeiter*innen somit partiell ganz bewusst, um sich gegenseitig zu überwachen und Druck zu machen. Auch mögliche Widerstände oder gar eine solidarische Organisation unter den Beschäftigten wird damit vielfach unmöglich, wenn etwa Inhalte aus Privatgesprächen oder auch Handyverläufen an die Vorgesetzten weitergegeben werden, die dann entsprechende Konsequenzen ziehen und die Betroffenen in Einzelgesprächen konfrontieren können.

„Und das sind Gespräche, die sind berüchtigt. Das heißt, das Telefon bleibt vorn im Raum liegen und man kommt da rein und da sitzen halt vier oder sechs Leute normalerweise da und die falten einen richtig zusammen.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1402)

Die Stimmung unter den Kollegen verschlechtert sich in Fällen solch exzessiver Nutzung gegenseitiger Feedback- und Reportingsysteme enorm und wird neben den steigenden körperlichen Anforderungen oftmals zu einer massiven mentalen Belastung.

„Unter uns als Team hat sich dabei auch die Stimmung enorm verschlechtert, vor allem weil Probleme oder kleinere Fehler nicht mehr intern angesprochen, sondern immer mehr einfach direkt an den Arbeitgeber reportet werden. Es entstand eine Kultur und Stimmung, die von Misstrauen und Denunziation geprägt ist, und der Arbeitgeber fördert das.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.15-Sg.3)

C. Auswirkungen im Privatleben

Es überrascht freilich nicht, dass sich die in den beiden vorigen Abschnitten analysierten strukturellen und qualitativen Dynamiken von Arbeit und Beschäftigung im Berufsfeld Flugbegleitung auch auf das Privatleben der Arbeitnehmer*innen auswirken. So bedeuten auf Effizienz hin optimierte Dienstpläne, wenn diese im Widerspruch zu Biorhythmen und Erholungsbedarfen stehen, zusätzliche Einschränkungen für das Privatleben, welches in diesem Beruf durch die Schicht- und Wochenendarbeit ohnehin beeinträchtigt ist. Die Pflege von Freundschaften und Beziehungen, ganz besonders die Familienführung, werden so sukzessive immer stärker erschwert. Zwar gibt es eine recht hohe Teilzeitquote innerhalb der Cabin Crew, durch das Sinken von Gehaltstarifen bis hin zur Prekaritätsgrenze werden dem aber zusehends auch Grenzen gesetzt, da die Einkommen dann umso weniger für eine selbstständige Lebensführung ausreichen. Die mit Workload und Verdichtung erhöhte körperliche und mentale Arbeitsbelastung tut oftmals ihr Übriges und sorgt dafür, dass viele Beschäftigte neben der umso notwendigeren Regeneration kaum mehr Kapazitäten für ihr Privatleben haben. Damit ist der Job aus Sicht heutiger Berufseinsteiger für Familienplanung und Elternschaft weitgehend ungeeignet.

„Es ist einfach keine Kraft mehr da für vieles. Und das hat sich auch dadurch verändert, durch diese Entwicklung.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1039)

So befördern jene gewandelten strukturellen Faktoren und vor allem Arbeitsanforderungen das Modell einer erwerbsbiographischen Durchgangsstation für viele Beschäftigte. Wer allerdings aufgrund seiner Herkunft oder Qualifikationsfähigkeit keine Alternative auf dem Arbeitsmarkt oder im Einkommen eines Partners findet, für den sind mit den heutigen Bedingungen die privaten Möglichkeiten in hohem Umfang eingeschränkt.

Und auch einstige ausgleichende Facetten des Berufsbilds, wie Freizeit und Aufenthalte in der Fremde und ein damit verbundener großer sozialer Teamspirit, sind im Zuge dieses Wandels strukturell ins Hintertreffen geraten. Stattdessen verschlechtern sich Stimmung und Gemeinschaftsgefühl durch die aufgeführten Reporting- und Feedbacksysteme systematisch und werden gerade im prekären Arbeitsbereich bei Low-Cost-Anbietern teilweise selbst zu einer psychischen Belastung.

„Ich geh immer mit einem wirklich miesen Gefühl zur Arbeit – das war früher nicht so.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.14-Sg.1031)

Hinzu kommen gerade in diesem Segment auch zweifelhafte Personalmanagementstrategien einiger Fluggesellschaften, wenn berüchtigte Personalgespräche die Beschäftigten einschüchtern oder Mitarbeiter*innen im Krankenstand bedrängt werden baldmöglichst wieder zur Arbeit zu erscheinen. Vertragsmodelle und durchgedrückte Betriebsvereinbarungen, die es dem Arbeitgeber erlauben von seinen Angestellten auch kurzfristige Basis- und damit Wohnortwechsel zum nächsten Monatsanfang zu verlangen, sind eine Extremform des unvergleichlich asymmetrischen Machtpotentials zwischen einigen Fluggesellschaften und ihrer Belegschaft in der Flugkabine. Zusammen mit dem mentalen Druck und den gesteigerten körperlichen Anforderungen ist es vor allem dieses Gefühl des Ausgeliefertseins, durch das der Job im prekären Beschäftigungsbereich für viele Flugbegleiter*innen regelrecht zum Albtraum geworden ist. Entsprechend hoch ist die hieraus erwachsende Frustration, die die Belegschaft immer mehr auch in ihr Privatleben begleitet.

„Dieser Druck und diese Kontrolle – das ist wie Sklaverei 2.0.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier | I.15-Sg.3)

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Der beschriebene Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der Flugbegleitung schließt an einigen Stellen auch sicherheitsrelevante Dimensionen mit ein. So kann insbesondere die Verschlechterung der Crewstimmung – sowohl unter den Flugbegleiter*innen, als auch im Miteinander mit der Cockpitbesatzung – auch sicherheitsrelevant werden, wenn dadurch Kommunikation und Vertrauen unterminiert werden. Schließlich ist eine offene und vertrauensvolle Fehlerkultur gerade im Flugverkehr wichtig, damit alle etwaigen Auffälligkeiten und Hinweise auch kommuniziert werden. Zwar sind mit modernerer und sichererer Flugzeugtechnik tatsächlich gefährliche Probleme verschwindend selten geworden, im schlimmsten Fall kann es aber gleichwohl darauf ankommen, dass auch auf den ersten Blick vielleicht beiläufige Beobachtungen schnell und klar im Team und auch ans Cockpit kommuniziert werden. Wo hingegen Konkurrenzdenken und Misstrauen vorherrschen, werden solche im Extremfall überlebenswichtigen informellen Kommunikationskanäle schlimmstenfalls gekappt. Sollte es tatsächlich zu Gefahrensituationen an Bord kommen, kann das Vertrauen in- und untereinander weiter sogar zu einem (überlebens)wichtigen Faktor werden und Krisenfähigkeit und das Funktionieren der gesamten Crew maßgeblich

beeinflussen. In diesem Kontext ist selbstredend auch die zunehmende Be- und teilweise Überlastung der Flugbegleiter*innen – körperlich wie auch mental – zumindest fragwürdig. Schließlich wird somit auch deren Krisenfestigkeit und Handlungsfähigkeit in Extremsituationen unterminiert.

Ebenso problematisch zu sehen ist die immer häufigere Verkürzung von Schulungen und Qualifikationsmaßnahmen sowie deren prinzipiell veränderte Schwerpunktsetzung im Sinne des ausufernden Sales-Paradigmas. Da damit sicherheitsrelevante Aspekte der Ausbildung sukzessive weniger im Vordergrund stehen, sinkt die Sicherheitsqualität und diesbezügliche Leistungsfähigkeit von Flugbegleiter*innen mit dieser Dynamik. Auch Feedbacksysteme, die neben Verkaufsthemen immer weniger Gewicht auf fachliche Fragen und Rückmeldungen – auch zu Sicherheitsaspekten – legen, wirken tendenziell in diese Richtung. Schließlich sinken daneben durch die, mit der sinkenden Beschäftigungsqualität einhergehende, Fluktuation im Kabinenpersonal Erfahrungswissen und Routinen bei der Behandlung von etwaigen Sicherheitsproblemen innerhalb der Teams.

Besonders alleingelassen von ihren Fluggesellschaften fühlen sich einige Mitarbeiter*innen im Zuge der Corona-Pandemie, als etwa im Frühjahr 2020 Flüge auch in Risikoregionen so lange weiter angeboten wurden, wie es gesetzlich eben möglich war, und den Flugbegleiter*innen dabei die Verantwortung für die Einhaltung der Hygieneregeln an Bord überlassen wurde. So berichten einige Beschäftigte aus dem Low-Cost-Segment, dass ihr Arbeitgeber gezielt Mitarbeiter*innen beschwichtigt habe in Verdachtsfällen nicht unbedingt zum Arzt zu gehen, um weitreichende Einschränkungen des Flugbetriebs zu verhindern. Ebenso seien noch im Spätsommer 2020 die Vorkehrungen zum Infektionsschutz – vor allem Atemmasken und Desinfektionsmittel – trotz des Pandemiegeschehens von nachgeordneter Priorität und in einigen Fällen mehr als dürftig gewesen, was zu erheblicher Unsicherheit geführt habe.

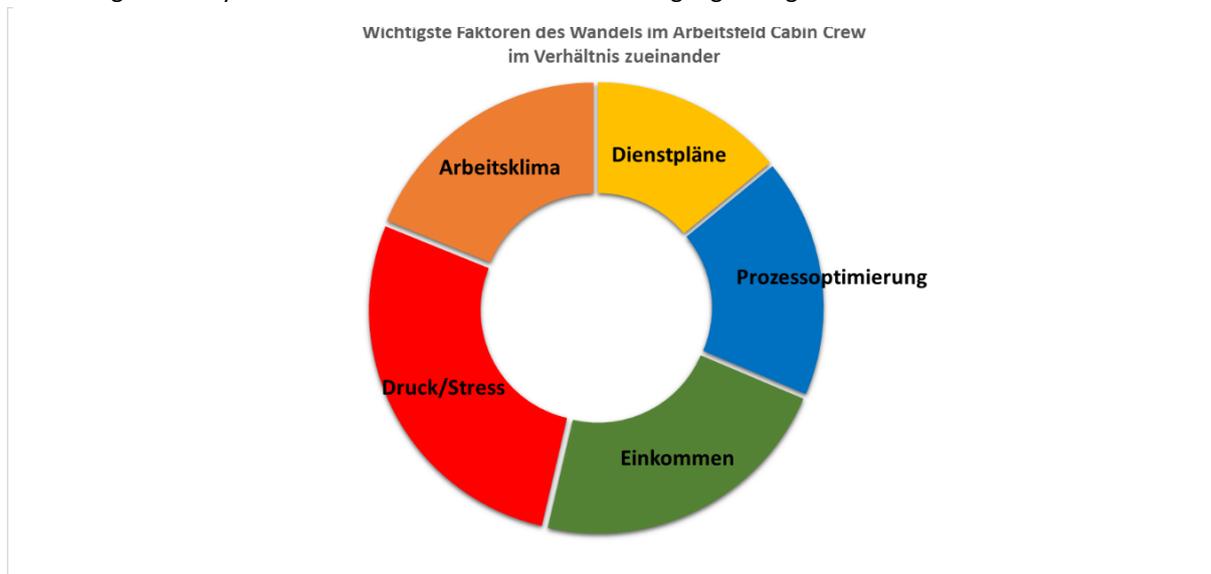
„Dann, wir haben kein Desinfektionsmittel an Bord da, warten seit Wochen drauf. Das ist angeblich bestellt, aber das wird nicht kommen. Wenn aber keine Nüsschen im Bordshop sind oder mal irgendwas nicht beladen ist, was man verkaufen könnte, wird das innerhalb 24 Stunden nachgefüllt.“

(Flugbegleiter*in bei einem Low-Cost-Carrier am **01.09.2020** | I.14-Sg.1100)

Zusammenfassung

Zusammenfassend führt der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen im Arbeitsbereich Flugbegleitung zu einer quasi grundlegenden Veränderung des Berufsbilds. Mit betriebsökonomisch angepassten Dienstplänen sowie der rationalisierenden Straffung von Arbeitsprozessen und Ausweitung des Workloads wachsen die körperlichen und mentalen Anforderungen dabei deutlich. Ersteres wird auch durch eine Flexibilisierung der durchschnittlichen heutigen Vertragsstrukturen ermöglicht, die allerdings im Umkehrschluss die Einkommen und deren Planbarkeit bis an die Armutsgrenze und darüber hinaus absenkt. Mit der Kopplung von Gehaltsanteilen an die Verkaufsleistung an Bord, wird die übergreifende Umorientierung in Richtung eines wachsenden Sales-Paradigmas in der Flugbegleitung bei einigen Low-Cost-Anbietern sogar direkt mit dieser prekären Einkommenslage verknüpft. Übergreifend wachsen für die Beschäftigten in diesem Bereich im Zuge des Wandels der letzten Jahrzehnte neben der beruflichen Belastung auch Arbeitsdruck und Stress. Die parallele Reduzierung beruflicher Freizeitwerte und vor allem der wachsende Einsatz gegenseitiger Bewertungs- und Reportingsysteme verschlechtern das so ohnehin angespannte Arbeitsklima zusätzlich teils erheblich und manifestieren damit eine wachsende Asymmetrie zuungunsten der Arbeitnehmer*innen, deren Situation vom Management umso mehr zur Optimierung personalstruktureller Kostenfaktoren instrumentalisiert werden kann.

Abbildung 6: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Flugbegleitung



Quelle: Eigene Darstellung

Groundhandling

→ Vorfelddienste

Um die Verkehrsflüge und deren planmäßigen Ablauf überhaupt in dieser Form zu ermöglichen, sind eine ganze Reihe flankierender technischer und infrastruktureller Arbeitsschritte an den Maschinen während deren Aufenthalts am Boden – *Groundhandling* oder auch *Bodenverkehrsdienstleistungen* – notwendig. An den Flughäfen beziehungsweise auf dem Vorfeld müssen die Flugzeuge *abgefertigt* und so für ihren (weiteren) Einsatz vorbereitet werden. Hierzu zählen als primäre Vorfelddienste vor allem die Betankung, Be- und Entladung mit Gepäck und/oder Fracht, Kabinenreinigung, Stromversorgung und gegebenenfalls Enteisierung. Die Arbeitsstrukturen in diesem Bereich beziehungsweise vor allem deren Wandel sollen in diesem Abschnitt im Fokus stehen. Daneben zählen die Arbeitsfelder *Catering* sowie zugehörige *Logistik*, die ebenfalls in diesem Forschungsbericht analysiert werden, zum Spektrum der Bodenverkehrsdienstleistungen. Da diese aber spezifisch unterschiedliche Aufgaben beinhalten und auch im Wesentlichen an eigenen Arbeitsorten – Bürogebäude, Küchen und Lager – angesiedelt sind, werden sie in eigenen Abschnitten thematisiert. Im Folgenden soll es entsprechend im Kern um den Bereich der unmittelbaren Abfertigung der Maschinen auf dem Vorfeld gehen.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Das Beschäftigungsfeld der Vorfelddienste hat auf der operativen Arbeitsebene nur sehr niedrige Zugangsvoraussetzungen. Berufseinsteiger*innen in der physischen Abfertigung – Be- und Entlader, Frachtfahrer, Betankungspersonal u.a. – weisen oftmals fachfremde oder auch keine beruflichen Grundqualifikationen auf und werden für die Tätigkeit auf dem Vorfeld in aller Regel angelernt und weitergebildet. Entsprechend hoch ist in diesem Bereich der Anteil von Arbeitnehmer*innen mit unregelmäßigen Erwerbsbiographien, schlechten Arbeitsmarktperspektiven und/oder Migrationshintergrund – grundsätzlich solchen Personengruppen, die etwa aufgrund von Qualifikation und/oder Sprache am regulären Arbeitsmarkt einen schweren Stand haben und umso mehr auf die Beschäftigung in einem niederschweligen Segment angewiesen sind. Im Zuge des qua Liberalisierung geschaffenen und forcierten Konkurrenzmarkts in diesem Bereich, führte eine zunehmende ökonomische Rationalisierung der Personalstrukturen auch hier zu einer sukzessiven Verkürzung von Schulungen und Anlernphasen. Damit ist es häufig umso mehr an den erfahreneren Mitarbeiter*innen, ihre neuen Kolleg*innen in der Anfangsphase zu unterstützen und deren Arbeit auch ein Stück weit informell zu kontrollieren, um Fehler zu verhindern.

Lagen die Funktionsbereiche der Vorfeldabfertigung bis in die 1990er Jahre noch entweder bei den Fluggesellschaften selbst oder den Flughafenbetreibern und so zumeist in öffentlicher Hand, veränderten sich die Betriebsstrukturen durch Privatisierung sowie neue Drittanbieter grundlegend. Mit betriebswirtschaftlicher Ökonomisierung und Wettbewerb entstand ein in dieser Form neuartiger Kosten- beziehungsweise Effizienzdruck, in dessen Kontext

auch gerade die Personalstrukturen zusehends optimiert wurden. Der heute stark diversifizierte Markt der Bodenverkehrsdienstleistungen – in Deutschland nur partiell eingeschränkt durch die Anbieterbegrenzung der Bodenabfertigungsdienstverordnung BADV (siehe Teil I dieses Berichts) – ist so geprägt von verschärfter Preiskonkurrenz und Verdrängungswettbewerb, die auch hier insbesondere über Personalkosten ausgetragen werden. Zusätzlich forciert wird dies durch die Fluggesellschaften, die als Dienstleistungsnehmer von diesem Unterbietungswettbewerb profitieren, indem sie durch regelmäßige Ausschreibungen ihre Konditionen für die nachgefragten Leistungen verbessern können. So wirkt der intensiverte Wettkampf um Ticketpreise unter den Airlines auch auf das Groundhandling durch und heizt den hiesigen Wettbewerb an. Mit Kostensenkungs- und Optimierungsprogrammen gibt das betriebliche Personalmanagement dies an die Belegschaft weiter. Senkung von Betriebskosten und Preiskonkurrenz führen in der Folge eines weitgehend liberalisierten europäischen Marktes so in eine regelrechte Rationalisierungsspirale auf dem Rücken der Arbeitnehmer*innen auf dem Vorfeld.

Neben Effizienzoptimierung und Kostensenkung ist dabei auch hier Outsourcing ein häufiges Mittel der Wahl, um die Betriebskosten effektiv zu senken. Ob durch direkte Ausgründung in einem Tochterunternehmen oder Fremdübernahme von Geschäftsteilen, im Zuge solcher Outsourcingprozesse geraten die betroffenen Beschäftigungsstrukturen insgesamt unter Druck. Bestandsmitarbeiter*innen im Kernunternehmen sehen sich zu tariflichen Zugeständnissen genötigt, werden teilweise (bei hundertprozentigen Tochterunternehmen) zu verschlechterten Konditionen an die neugegründeten Betriebe ausgeliehen, mit Abfindungsangeboten zum vorzeitigen Ruhestand ermutigt oder durch attraktive Übernahmeangebote in die outgesourcten Betriebe komplimentiert. Die hiesigen Vertragsstrukturen für neueingestellte und übernommene Arbeitnehmer*innen begründen dann wiederum ein neues tarifliches Niveau zu gesenkten Personalkosten, die durch niedrigere Gehälter sowie weitere Anpassungen – Absenkung von Zuschlägen, Kürzung von Betriebsrentenbeiträgen, Zusatzversicherungen und Weihnachtsgeld, verlängerte Arbeitszeiten, Streichung von Sonderurlaubstagen, verkürzte Pausen, niedrigere Zuschüsse für Arbeitskleidung und Streichung weiterer finanzwerter Vergünstigungen und Vorteile – umgesetzt werden. Sowohl in den outgesourcten Betriebsbereichen als auch im Kernunternehmen sinkt damit insgesamt die Qualität der Beschäftigung aus Sicht der Arbeitnehmer*innen.

„Nachdem die das gestrichen haben, sind die Löhne aber gleich geblieben. Also das heißt: Wir haben viel mehr – im Jahr – mehr Tage gearbeitet als sonst, aber lohnmäßig hat sich das nicht geändert.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.20)

Es entstand damit auch hier immer mehr eine Klassenstruktur, die Mitarbeiter*innen nach Betriebszugehörigkeit und Vertragsjahr differenziert. Für die grundsätzlich gleiche Arbeit erzielen die Kolleg*innen so teilweise erheblich unterschiedliche Einkommen und arbeiten zudem unter verschiedenen Bedingungen, was etwa die Dichte und Belastungssteuerung von Dienstplänen und Arbeitsaufträgen angeht. Im Arbeitsalltag werden diese ungleichen Bedingungen gerade seitens der Schlechtergestellten als ungerecht wahrgenommen, wobei

auch umgekehrte Abgrenzungstendenzen stattfinden. Aus der vertraglichen Differenzierung folgt damit zusehends auch eine soziale Desintegration der Arbeitnehmer*innenschaft.

„Es kann nicht gleiche Augenhöhe sein, wenn ich da mehr arbeiten muss für 2.000 Euro im Monat als die anderen.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.163)

Am untersten Ende dieser klassifizierenden Beschäftigungsstrukturen finden sich im Groundhandling Zeit-/Leiharbeiter*innen, mit deren wachsendem Einsatz und dessen Sogwirkung sich immer weitere Teile dieses Arbeitsgebiets in einen unsicheren Niedriglohnsektor wandeln. Ein immer stärker effizienzorientiertes Betriebsmanagement prekarisiert so wachsende Teile der Belegschaft, für die trotz immer härterer und längerer Arbeit das Gehalt kaum ausreicht, um davon leben zu können – insbesondere wenn davon eine Familie zu versorgen ist. Vielfach müssen die Betroffenen dann abwägen, ob sie durch eine zusätzliche Nebentätigkeit ihr Einkommen aufbessern oder als ‚Aufstocker‘ ergänzende Sozialleistungen beantragen wollen, was durch Sprachbarrieren und die häufig empfundene Erniedrigung zusätzlich erschwert wird.

„Entweder braucht man zweite Job oder muss man zum Amt gehen.“

(Frachtfahrer*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft | I.8-Sg.328)

Die Prekarität ihrer finanziellen und Arbeitsmarktsituation führt für diese Arbeitnehmer*innen in der Folge in eine regelrechte Abhängigkeit vom Arbeitgeber, die sie zum Teil auch härteste Einschnitte und Bedingungen akzeptieren lässt. Gleichwohl herrscht in einigen Bereichen auf dem Vorfeld ein struktureller Personalmangel, da zu den angebotenen Bedingungen zu wenige Arbeitskräfte rekrutiert werden können. So werden diese teils aus dem Ausland angeworben, um hierzulande in jenem prekären Niedriglohnsegment zu arbeiten.

Neben den über die letzten drei Jahrzehnte massiv verschlechterten finanziellen Einkommen – Beschäftigte über Leiharbeitsfirmen verdienen oftmals nur noch ein Drittel dessen langjähriger Kernmitarbeiter*innen in den tradierten, vormals staatlichen Unternehmen – gründet sich die Prekarität in diesem Arbeitsbereich insbesondere auf der heutigen vertraglichen Unsicherheit der Arbeitsplätze. Mit dem möglichst weit gefassten Einsatz von Befristungen versuchen Arbeitgeber ihre Personalstruktur angesichts unsicherer Auftragsperspektiven flexibel zu halten. Allerdings sind auch Festverträge nicht unbedingt eine Garantie, wenn auf den Wegfall von Geschäftsanteilen oder Aufträgen betriebsbedingte Kündigungen folgen. Die maximale Flexibilisierung erreicht das Personalmanagement im Bereich der Vorfelddienste allerdings durch *Flexverträge* – auch *Effektivstunden-* oder *Abrufverträge* –, mit denen nur ein Teil der monatlichen Arbeitszeit garantiert wird und darüber hinaus eine variable Diensterteilung erfolgt. Gerade im Niedriglohnbereich, wo die Beschäftigten auf jeden Euro angewiesen sind, kann das Management so eine enorme Flexibilität erzwingen, was wiederum eine maximal gestraffte und kosteneffiziente Arbeitseinsatzplanung ermöglicht. Auch Arbeitszeitkonten werden in einigen Betrieben mit dieser Zielsetzung instrumentalisiert. Unter dem Strich haben sich so die strukturellen Faktoren und

Parameter der Vorfeldtätigkeiten über die letzten Jahrzehnte systematisch gewandelt. Die Beschäftigten trifft dies je nach Betriebszugehörigkeit und Vertragsjahr zwar mit unterschiedlicher Härte, aber in grundsätzlich gleicher Tendenz einer schrittweisen qualitativen Senkung der Einkommen und Konditionen und zunehmender Unsicherheit.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

An einigen Stellen in der Analyse des Wandels struktureller Beschäftigungsfaktoren auf dem Vorfeld schienen schon Veränderungsdynamiken durch, die dieser auch im Arbeitsalltag der Beschäftigten zeitigt. So wurden Dienstpläne und Arbeitszeiten schrittweise angepasst und auf betriebswirtschaftliche Effizienz hin optimiert. Durch die Reduzierung und Streichung unproduktiver Zeiteinsätze – etwa für Pausen, Weg- oder aufgrund der Schmutzbelastung notwendiger Waschzeiten – konnte dabei die reine Arbeitszeit parallel erhöht werden. Mit geschickter Planung werden zudem, wo möglich, arbeitszeitbedingte Zuschläge minimiert. Dabei ist die Dokumentation offenbar nicht immer verlässlich, sodass Mitarbeiter*innen ihre tatsächliche Arbeitszeit und Überstunden im Zweifel selbst nachkontrollieren müssen. Mit der Umstellung von Jahres- auf Monatsdienstpläne in Teilen der Belegschaft kann zudem der Personaleinsatz noch flexibler an den Bedarf angepasst werden. Insbesondere mit dem Einsatz von Flex- oder Abrufverträgen wird hier eine Planung entlang des möglichen Minimums an Personal praktiziert, da diese Mitarbeiter*innen vertragsgemäß bis 24 Stunden vor Dienstbeginn noch angerufen und eingeteilt werden können. Im Einzelfall wird dies offenbar stellenweise noch unterschritten, wissend, dass die Betroffenen aufgrund ihrer prekären Situation gleichwohl in der Regel versuchen dem nachzukommen. Wenig überraschend hat sich mit den so gestrafften Dienstplänen auch die Verlässlichkeit der Urlaubsplanung verschlechtert, sodass es umso schwerer für die Mitarbeiter*innen ist, in den von ihnen bevorzugten Zeiten ihre Urlaubsansprüche geltend zu machen und Spielräume für kollegiale Absprachen schwinden. In einigen Betrieben werden stattdessen die Urlaubszeiten weitgehend durch den Arbeitgeber vorgegeben, wobei hier, wie in allen Dynamiken, Mitarbeiter*innen in neueren, vergleichsweise schlechteren und flexibleren Vertragsverhältnissen den schwersten Stand haben.

Diese Problematik steht in direktem Zusammenhang mit der stetigen parallelen Reduzierung der Personalansätze in der Arbeitsplanung. Mit der Verkleinerung der Teams in der Abfertigung erhöht sich so auch das individuelle Arbeitspensum für die Mitarbeiter*innen.

„Wo wir früher sieben Leute waren – sechs plus Lademeister –, arbeiten wir heutzutage eins zu zwei. Das heißt ein Lademeister, zwei Mitarbeiter.“

(Abfertiger*in einer outgesourceten Groundhandlinggesellschaft | I.8-Sg.181)

Analog zur Personalkürzung werden alle Arbeitsprozesse zusätzlich auf Zeiteffizienz hin optimiert und die eingeplanten Abfertigungszeiten insgesamt verkürzt, sodass die Abfertiger*innen immer mehr Arbeit in kürzerer Zeit zu leisten haben. Dieser Druck wird dabei top-down vom Management, über die Bereichsleiter*innen an die einzelnen Vorarbeiter*innen

beziehungsweise Teamleiter*innen weitergegeben, die sich jeweils für Verzögerungen und Abweichungen gegenüber ihren Vorgesetzten zu rechtfertigen haben. Auf diese Weise wird die gesamte Betriebsstruktur in Richtung einer möglichst hohen Produktivität eingenordet und avanciert Zeitdruck zu einem übergreifend prägenden Merkmal aller Tätigkeiten und Arbeitsprozesse auf dem Vorfeld. Gerade auch das digitalisierte Abfertigungsmanagement, dessen Scanner Daten in Echtzeit an die logistischen Koordinierungsstellen in den Büros übertragen, ermöglicht hier eine minutiöse Dokumentation und Überwachung, etwa bei der Verladung von Fracht- und Gepäckstücken. Auch können auf diese Weise nach Abfertigung einer Maschine unmittelbar neue Aufträge zugeteilt werden, wodurch frühere kurze Rücksprachezeiten und damit Verschnaufpausen überbrückt sind. Besonders Vorfeldfahrer*innen, die zusätzlich durch die GPS-Navigation ihrer Fahrzeuge jederzeit lokalisierbar sind, bekommen diese Straffung deutlich zu spüren, indem sie qua digitaler Einsatz- und Wegeplanung deutlich mehr Aufträge pro Schicht abzarbeiten haben. Werden zum Ende der Arbeitszeit hin Aufträge zugeteilt, durch deren Umfang Schwierigkeiten entstehen den geplanten Feierabend einzuhalten, entsteht nochmals zusätzlicher Stress und Zeitdruck auf dem Vorfeld. Zwar finden solche Methoden nicht überall Anwendung, gleichwohl sind sie aber sinnbildlich dafür wie ein effizienzgetriebenes Betriebsmanagement systematisch Workload und Zeitdruck der Belegschaft zur Kostenoptimierung bis an die Grenzen ausreizt.

Mit diesem Rationalisierungsregime haben sich in vielen Betrieben auch die Verantwortlichkeiten für und qualitativen Anforderungen an das direkte operative Führungspersonal verändert. So werden gezielt Charaktere für Bereichs- oder Teamleitungsfunktionen ausgewählt beziehungsweise geschult, die autoritär auftreten und so auch den Effizienz- und Zeitdruck möglichst wirkungsvoll an die Mitarbeiter*innen weitergeben können. Indem man diese Vorgesetzten selbst auf die Erreichung bestimmter Effizienzkennzahlen verpflichtet und ihnen zudem Bewertungssysteme an die Hand gibt, die teils über die Zulagenhöhe der untergebenen Mitarbeiter*innen entscheiden, entsteht insgesamt ein autoritäres Arbeitsklima, das von hohem Arbeits- und Zeitdruck geprägt ist. Mit individueller Auftragsvergabe, Entscheidungsgewalt über Zugeständnisse wie kurzfristigen Sonderurlaub und vielfältigen Kontrollpotentialen öffnet man dabei auch Willkür und Schikane systematisch Tür und Tor. Die effizienzsteigernde Wirkung dieser regelrechten ‚Hackordnung‘ wird dabei vom Management letztlich instrumentalisiert, während die operative Belegschaft unter diesem negativen Arbeitsklima zusehends leidet. Es drängt sich in diesem Arbeitsfeld so der Eindruck auf, dass teilweise diskriminierende und ethisch fragwürdige Führungsstile bis zu einem gewissen Maß akzeptiert werden, um das Kostensenkungsparadigma möglichst effektiv bis auf die unterste Arbeitsebene durchzudrücken. Zwar kann dies an dieser Stelle methodisch nicht repräsentativ für alle Betriebe im Groundhandling festgestellt werden, gleichwohl scheint es sich um eine typische Folgedynamik zu handeln, mit der sich der Preis- und Kostendruck der Luftverkehrsbranche strukturell auf die Arbeitswelt Vorfeld durchschlägt. Wenig überraschend sind es dabei gerade ausgegründete und von Leiharbeit geprägte Betriebsstrukturen, in denen diese Dynamik die gravierendsten Folgen für die Mitarbeiter*innen bringt. Im Zuge dieses problematischen Arbeitsklimas, verschlechtert sich häufig auch der soziale Umgang der Kolleg*innen untereinander und brechen etwa kulturelle Gegensätze –

die angesichts der großen Zahl ausländischer Arbeitskräfte gewissermaßen typisch sind – als soziale Konflikte mit Diskriminierung und Ausgrenzung hervor.

„Jeder unterdrückt jetzt jeden sozusagen. Das kommt von oben bis zum Gruppenleiter, vom Gruppenleiter auf Lademeister, vom Lademeister auf die Mitarbeiter und die Mitarbeiter haben Zoff gegenseitig.“

(Abfertiger*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft | I.8-Sg.45)

Partiell kann dies auch eine Kultur von gegenseitiger Denunziation und Diffamierung fördern, die eine solidarische Organisation unter den Betroffenen zusätzlich erschwert. Einige Beschäftigte, die versucht haben gegen Verdichtungs- und Einsparungsmaßnahmen zu mobilisieren, berichten von Benachteiligungen bei Arbeitsaufträgen sowie Schikanen in Mitarbeiter*innengesprächen bis hin zu Anfeindungen, Beleidigungen und Einschüchterungsversuchen über die Grenze der Legalität hinaus.

„Du kannst alles sagen, aber das kann gegen dich verwendet werden.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.83)

Dass die Mitarbeiter*innen durch ihre zeitlich optimierten Dienstpläne teilweise kaum noch gemeinsame Pausenzeiten in größerer Runde haben, beschleunigt deren soziale Desintegration zusätzlich. Eine weitere stete Quelle von Zwietracht liegt in der betrieblichen Differenzierung der Belegschaft in Angestellte des Ursprungsunternehmens sowie nachgelagerter und externer Betriebsstrukturen begründet, die tagtäglich am Arbeitsort Flughafen aufeinandertreffen, gleiche oder ähnliche Aufträge ableisten und dabei teilweise auch zusammenarbeiten. Die tagtägliche Ungleichbehandlung – nicht nur finanziell, sondern gerade auch in Ansprache, Arbeitsverdichtung und Zeitdruck –, die aus den verschiedenen Vertragsstrukturen folgt, sorgt für stetige Frustration und treibt einen Keil zwischen die verschiedenen Gruppen, die sich zunehmend sozial gegeneinander abgrenzen.

„Ich hab’ das selber mal auch erlebt, als ich da angefangen habe. Ein Mitarbeiter im Kernunternehmen hat mir gesagt: „Ah, diese Nacht hab’ ich drei Flüge gemacht.“ Ich habe gesagt: „Wie bitte? Drei Flüge? Ich hab’ schon sieben, acht Flüge gemacht.“ Da sagt der: „Wie kannst du dich mit mir vergleichen? Du bist nicht mal dritte oder vierte Klasse Mensch hier.“ Nicht nur als Mitarbeiter, als Mensch, sozusagen dritte oder vierte Klasse Mensch. Das war irgendwie so, als wenn kaltes Wasser auf mich kommt.“

(Abfertiger*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft | I.8-Sg.65)

Daneben haben sich auch die Solidarität und Gemeinschaft zwischen den Beschäftigten auf dem Vorfeld und den Logistikmitarbeiter*innen im Büro im Zuge von Betriebsübergängen, Outsourcing und Umstrukturierungsmaßnahmen über die letzten Jahrzehnte immer weiter aufgelöst.

Gerade auf dem Vorfeld ist dabei mit erhöhtem Zeitdruck und Workload zudem auch die körperliche Beanspruchung des Arbeitsalltags umso heftiger. Schließlich sind die hiesigen Tätigkeiten angesichts der Belastung durch Abgase, Schmutz sowie Wind und Wetter besonders strapaziös. Mit den teilweise erheblichen Wegstrecken sowie unerlässlichen Waschzeiten nach getaner Arbeit werden die Arbeitstage bereits im Normalfall oftmals sehr lang. Die zusätzliche Straffung von Dienst- und Schichtplänen und allenthalben wachsender Stress und Zeitdruck verstärken dies zusätzlich und führen umso mehr zu körperlichen und mentalen Verschleißerscheinungen der Arbeitnehmer*innen.

C. Auswirkungen im Privatleben

Dass derart gewandelte Arbeitsanforderungen und -bedingungen sich auch im Privatleben der Mitarbeiter*innen niederschlagen, bedarf angesichts deren Qualität und Intensität im Grunde kaum weiterer Erklärung. Die Prekarität ihrer Beschäftigung bedeutet speziell für Abfertiger*innen im wachsenden Niedriglohnsegment eine dauerhaft angespannte Finanzlage, in der Überstunden und Mehrarbeit oder aber eine Nebenbeschäftigung oftmals unerlässlich sind, um ohne zusätzliche Sozialleistungen ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen. Damit werden private biographische Entscheidungen massiv erschwert – allen voran etwaige Familienplanung.

„Ich arbeite Vollzeit. Ich möchte bezahlt werden, dass mein Geld mir reicht, aber das Geld reicht nicht aus. Gott sei Dank bin ich nicht verheiratet und hab’ keine Kinder – ich muss nicht zum Amt gehen.“

(Frachtfahrer*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft (37) | I.8-Sg.41)

Gerade auch Mitarbeiter*innen in Flex- oder Effektivstundenverträgen mit unsicherem monatlichen Einkommen sind hierdurch besonders betroffen. Werden dennoch private Verpflichtungen eingegangen, sind diese Arbeitnehmer*innen umso dringender auf ihre Arbeitsstellen angewiesen und damit in einer stark abhängigen Position, die sie schlimmstenfalls nötigt, selbst härteste Einschnitte und Bedingungen hinzunehmen. Psychische Belastungs-erkrankungen können dann die Folge sein. Dabei ist das Privatleben, auch ohne jene in einigen Beschäftigungsbereichen so quasi auf Dauer gestellte Unsicherheit, bereits durch den Wandel der direkten Arbeitsanforderungen belastet und eingeschränkt. Immer härtere und flexiblere Dienstpläne beziehungsweise Arbeitszeiten sind gerade für Familien kritisch und die qua Arbeitsverdichtung erhöhte körperliche Erschöpfung tut ihr Übriges, sodass ein Großteil der Arbeitsplätze auf dem Vorfeld heute als alles andere denn familienfreundlich zu beschreiben ist.

„Ich steh’ morgens um vier Uhr auf und geh’ zur Arbeit, arbeite bis 14 Uhr nochwas. Wenn das alles gut klappt und ich pünktlich den Bus kriege, bin ich dann so gegen 15 Uhr zuhause. Dann bin ich kaputt. Das heißt Arbeiten, Schlafen, Arbeiten, Schlafen, Arbeiten, Schlafen – fertig.“

(Frachtfahrer*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft (37) | I.8-Sg.322)

Hinzu kommen die Angst vor gesundheitlichen Langzeitschäden sowie Altersarmut, wenn der Job in der Folge kaum bis zur gesetzlichen Rente durchgehalten werden kann. Wenig überraschend berichten Studienteilnehmer aus diesem Segment auch von einer wachsenden Zahl an Scheidungen im Kolleg*innenkreis über die letzten Jahre und Jahrzehnte. Und auch beim Urlaubsanspruch ist entlang der gestrafften und optimierten Einsatzpläne immer weniger Rücksicht auf Familienfreundlichkeit möglich, sodass auch hier Einschnitte und Frustration erwachsen.

„Man nennt sich ja auch immer wieder „Familienfreundlicher Arbeitgeber“, aber da sieht man praktisch nicht mal das „F“ davon.“

(Abfertiger einer outgesourceten Groundhandlinggesellschaft (Familienvater mit drei Kindern) | I.8-Sg.324)

Nimmt man vor diesem Hintergrund die mentale und psychische Beschwerde eines durch Druck und Stress auch sozial verschlechterten Arbeitsklimas hinzu, erscheint es nur folgerichtig, dass immer mehr Beschäftigte massiv unglücklich mit ihrer Arbeit sind. Gerade in den prekären Bereichen dieses Arbeitsfelds fühlen sich die Betroffenen häufig hilf- und hoffnungslos den betriebswirtschaftlichen Folgedynamiken eines effizienzgetriebenen Konkurrenz Wettbewerbs ausgeliefert.

„Das ist alles so ein, also die Leute werden schlimmer als Sklaven behandelt.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.24)

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Veränderungen in der Arbeitswelt der Vorfelddienste können grundsätzlich auch die Sicherheitsdimension tangieren, handelt es sich doch um einen diesbezüglich sensiblen Bereich. Problematisch sind hierbei insbesondere all jene Dynamiken, die die Qualität und Verlässlichkeit der erbrachten Arbeitsleistungen beeinträchtigen können. So muss klar sein, dass ein immer stärker auf Zeitdruck und Arbeitsverdichtung ausgerichtetes Betriebsmanagement die Fehleranfälligkeit systematisch erhöht, wenn daraus Stress und Hetze im Arbeitsprozess folgen und qua Personaleinsparungen zudem immer weniger Augen mögliche Probleme oder Auffälligkeiten erkennen können. Dabei können beispielsweise bei falscher Beladung, fehlerhaftem Umgang mit Gefahrgütern oder anderweitigen Fehlern teilweise erhebliche Risiken für die Flugsicherheit entstehen. Die zusätzliche Straffung von Anlernphasen und Schulungsinhalten erhöht solche Risiken zusätzlich. So verlagert man es informell letztlich umso mehr an die erfahreneren Mitarbeiter*innen die Arbeit ihrer neu(er)en Kolleg*innen parallel mit zu überwachen.

„Also der Arbeitgeber gibt mir diese Verantwortung nicht, aber ich muss trotzdem aufpassen, damit da nix passiert.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.185)

Der allenthalben wachsende Zeit- und Arbeitsdruck schränkt diese Möglichkeiten der internen gegenseitigen Kontrolle wiederum systematisch ein, womit es wahrscheinlicher wird, dass einzelne Probleme oder Gefahren übersehen werden. Hier stehen ausuferndes Effizienzmanagement und Arbeitsqualität schließlich in strukturellem Widerspruch.

„Wenn man seine eigenen Mitarbeiter nicht richtig ausbilden kann, dann kann man von den Mitarbeitern auch nicht erwarten, dass da Qualität und Sicherheit vorrangig ist. Aber Flughafenbetreiber und Fluggesellschaften, die haben die gleiche Mentalität mittlerweile: Solange nix passiert, soll es so weitergehen, Hauptsache es bringt Geld – Profit als erstes.“

(Langjährige/r Mitarbeiter*in einer Flughafenbetreiberfirma | I.3-Sg.253)

Auch die vielfach diversifizierte Betriebsstruktur aus Kernunternehmen, Tochtergesellschaften, Drittanbietern und Leih-/Zeitarbeitsfirmen kann hier problematisch sein, führt sie doch dazu, dass es oftmals ein undurchsichtiges Vorgesetztesystem ohne für die Mitarbeiter*innen klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner*innen für möglicherweise sicherheitsrelevante Rückmeldungen und Berichte gibt. Aus Sicht der Studienteilnehmer*innen in diesem Bereich könnte darüber hinaus aber gerade im prekären Beschäftigungsbereich sogar eine mögliche Gefährdung aus der Belegschaft selbst heraus entstehen, wo Frustration, Stress und Prekarität psychische Erkrankungen verursachen und in der Folge sogar Familien und/oder Ehen in die Brüche gehen. Der extreme Arbeitsdruck mache dann sogar Gewalttaten einzelner Betroffener am Arbeitsplatz vorstellbar.

„Psychisch sind diese Mitarbeiter so unter Druck – wenn es irgendwann mal einen Amoklauf gibt wie in den USA, wird das bestimmt auch hier am Flughafen kommen.“

(Abfertiger*in einer outgesourcten Groundhandlinggesellschaft | I.8-Sg.209)

Zusammenfassung

Im Schatten der Branchenentwicklung haben sich die durchschnittlichen Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen auf dem Vorfeld massiv verschlechtert, das wird in dieser Fallanalyse nur allzu deutlich. Unter dem wachsenden Kostendruck der Branche, der qua Liberalisierungspolitik effektiv an die hiesigen Anbieter durchgestellt wird, werden die Betriebs- und vor allem Personalstrukturen immer stärker auf Effizienz und Kostensenkung hin optimiert. Für die Beschäftigungsstrukturen bedeutet dies eine deutliche Senkung der Einkommen sowie die maximale Flexibilisierung des Personaleinsatzes durch flexibilisierte Vertragsstrukturen und Befristungen, die die Mitarbeiter*innen – differenziert nach Betriebszugehörigkeit, Vertragsjahr und damit -konditionen – sukzessive prekarisiert. Auf dieser Grundlage werden im Arbeitsalltag Dienstpläne und Arbeitszeiten betriebswirtschaftlich optimiert und Personalansätze reduziert, wodurch sich das Arbeitspensum oftmals empfindlich erhöht. Teils bis an die Belastungsgrenzen der Belegschaft ausgereizt, avancieren Zeitdruck und Stress so zu übergreifenden Merkmalen aller Arbeitsprozesse auf dem Vorfeld und schlagen entlang entsprechender Betriebs- und Sozialstrukturen auch auf das soziale Arbeitsklima negativ durch. Dieser problematische Wandel von Beschäftigungsstruktur und Arbeitsbedingungen wirkt in der Folge auch im Privatleben weiter, beeinträchtigt und zerstört teilweise Familienstrukturen sowie Lebensentwürfe und führt dann zu umso kritischeren psychischen Problemen bis hin zu mentalen Belastungserkrankungen.

Abbildung 7: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Vorfelddienste



Quelle: Eigene Darstellung

Groundhandling

→ Logistik

Direkt verbunden mit dem Vorfeld – hier speziell der physischen Gepäck- und Frachtabfertigung – ist das Arbeitsfeld der Logistik, die in entsprechenden Büros die Organisation und Koordination der verschiedenen Ladegüter und deren Transport abwickelt. Dabei handelt es sich im Kern um ein klassisches Logistik- oder Speditionsgeschäft, wie es auch andernorts stattfindet, mit entsprechenden Abläufen und Prozessen an der Schnittstelle zwischen Bodentransport und Luftverkehr. Insofern liegt der Logistikbereich am Flughafen im Gesamtbereich des Groundhandling und gehört zu den Betriebsstrukturen der Abfertigung auf dem Vorfeld, die im vorigen Unterabschnitt im Fokus stand. Dass hier eine gesonderte Analyse erfolgt, begründet sich mit der thematischen Ausrichtung dieses Berichts auf Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer*innen. Denn jenseits der Betriebszugehörigkeit – und damit auch einigen strukturellen Beschäftigungsfaktoren – unterscheidet sich die hauptsächliche Büroarbeit der Logistiker*innen am Flughafen natürlich ganz grundlegend vom Arbeitsalltag der Kolleg*innen im operativen Fracht- und Gepäckhandling auf dem Vorfeld.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Im Gegensatz zum niederschweligen Arbeitsmarkt der Vorfelddienste, ist die Tätigkeit im Logistikbereich des Luftverkehrs in aller Regel deutlich voraussetzungsvoller. Hier arbeiten zumeist ausgebildete Fachkräfte für Logistik und Speditionsgeschäft, die gerade im international geprägten Luftverkehr kommunikationssicheres Englisch beherrschen sollten. Wie überall in der Branche steht allerdings auch in dieser Berufsgruppe die Qualifikation der Mitarbeiter*innen unter zunehmendem ökonomischen Druck. So werden mittlerweile partiell auch hier Leih-/Zeitarbeiter*innen eingesetzt, deren Qualifikationen teilweise suboptimal zu den Anforderungen des Einsatzbereichs passen, was die Leistungsfähigkeit der Teams und Abteilungen negativ beeinträchtigen kann. Betrieblich ist es so teils ein schmaler Grat zwischen kostensenkendem Einsatz atypischer Fremdbeschäftigter und effizienzminderndem Verlust von Fachkompetenzen, auf dem das Management versucht ein Kosteneffizienzoptimum zu erreichen. Der Großteil der Belegschaft weist gleichwohl weiterhin spezifische berufliche Qualifikationen auf, die damit die typische Zugangsvoraussetzung bleiben, um die logistischen Aufgaben in diesem Berufsfeld optimal bewältigen zu können.

Parallel zur gesamten Branchenentwicklung der letzten Jahrzehnte hat sich neben dem direkt mit dem Passagieraufkommen assoziierten Gepäckbereich auch das reine Frachtaufkommen im Luftverkehr mit wachsender Weltwirtschaft und Handelsströmen massiv ausgeweitet, wobei sich dieser Trend in den letzten Jahren durch zunehmende Handelskonflikte insgesamt abgebremst hatte³⁸. Von der Corona-Krise nicht ansatzweise so hart und vor allem

³⁸ Vgl. Deutschland in Zahlen 2020

nachhaltig getroffen wie der Passagierverkehr, deuten die Güterzahlen zum Jahresende 2020 – vor allem durch eine erhöhte Importnachfrage getrieben – jedoch längst wieder auf ein zukünftiges Wachstum im Luftfrachtaufkommen hin³⁹.

Abbildung 8: Entwicklungsdynamik des Luftfrachtaufkommens

Monatliche Entwicklung des Cargoverkehrs Januar 2019 – November 2020 (an+ab)



Quelle: Flughafenverband ADV 2020

Während ein Großteil der Branche sich derzeit also (noch) in der Krise befindet und erst in den kommenden Monaten und Jahren auf sein altes ökonomisches Niveau zurückkehren dürfte, setzt sich im Frachtsegment offenbar bereits ein weiteres ökonomisches Wachstum fort. Insofern nimmt das Arbeitsfeld der zugehörigen Logistik in diesem Bericht insofern eine Sonderstellung ein, als dessen Entwicklung in gewisser Weise die Krise der Corona-Pandemie schon überwunden zu haben scheint.

Auch in diesem Teilsegment war und ist die Branchenentwicklung dabei eng verbunden mit einer Intensivierung von Wettbewerb und Konkurrenz, die hier insbesondere durch die Liberalisierung der Bodenverkehrsdienstleistungen forciert wurde. War das logistische Luftfrachtgeschäft über Jahrzehnte in der Hauptsache von Flughafenbetreibern geprägt, drängen seit den 1990er Jahren neben den Fluggesellschaften auch immer mehr Drittanbieter in diesen Markt, die teils mit eigener Infrastruktur an den Flughäfen operieren. Während die sonst quasi omnipräsenten Low-Cost-Carrier in diesem Teilbereich kaum eine Rolle spielen, wurden auch hier bestehende Strukturen nachhaltig aufgebrochen und hielt konkurrenzgetrieben ein wachsender Rationalisierungsdruck Einzug, in dessen Zuge sich Arbeit und Beschäftigung sukzessive wandeln. Zusätzlich angeheizt wird dies durch Fluggesellschaften,

³⁹ Vgl. Flughafenverband ADV 2020; Statistisches Bundesamt 2020 b; Statista 2020

die sich als Dienstleistungsnehmer im Zuge regelmäßiger Ausschreibungen bestmögliche Konditionen ihrer Abfertigungspartner sichern. Die betrieblichen Managementstrategien, mit denen in der Folge versucht wird Personalkosten zu senken und ökonomische Effizienz zu steigern, wirken hier analog zum Bereich der Vorfelddienste. Wo dabei innerbetriebliche Optimierungs- und Einsparungsmaßnahmen an ihre Grenzen stoßen, werden zusehends Geschäftsteile abgegeben oder outgesourct, womit die betroffenen Arbeitsplätze flexibilisiert und unter erheblichen ökonomischen Anpassungsdruck gestellt werden. Neben den zahlreich neu hinzugekommenen Anbietern sind viele Frachtunternehmen heute Tochtergesellschaften von Flughafenbetreibern und/oder Fluggesellschaften. Durch Übergangsvereinbarungen, Arbeitskräfteverleih an die (teils hundertprozentige) Tochtergesellschaft oder gänzlich neue Vertragsstrukturen, im Zuge wiederkehrender betrieblicher Übergänge werden die Beschäftigungsverhältnisse im jeweiligen Bereich schrittweise auf ein niedrigeres Niveau herabgesenkt. Parallel versucht das Management langjährige und entsprechend lukrativere Vertragsstrukturen durch Abfindungen oder Ruhestandsangebote vom Personaltableau zu streichen. Der Arbeitgeberseite spielt dabei die vergleichsweise höhere Standortvariabilität des Frachtgeschäfts in die Karten, da im Gegensatz zum Passagierverkehr hier die Verlagerung von Geschäftsanteilen und Arbeitsplätzen an andere Flughäfen ein realistisches Szenario darstellt.

„Wir werden reduziert – die Alten, die die teuren Verträge noch haben. Wir sollen weg. Und dafür kommen natürlich junge, dynamische Leute nach, die weniger kosten.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.256)

So entstand auch in den Logistikbüros an den Flughäfen über die Jahre eine latente Klassenstruktur zwischen Mitarbeiter*innen verschiedener Vertragsjahrgänge und Betriebszugehörigkeiten. Auch wenn sich die damit einhergehende Polarisierung entlang der Erfahrungsberichte in dieser Studie hier weniger tiefgreifend und sozial kritisch zu manifestieren scheint, als dies für das Vorfeld analysiert wurde, unterminiert diese Ungleichbehandlung auch in den Büros sukzessive den Zusammenhalt der Beschäftigten und sorgt für Frustrationen. Und auch hier finden sich am unteren Ende des Systems, mit wachsendem Anteil, höchst prekäre Leih-/Zeitarbeitnehmer*innen, die bei gleicher Arbeit teils nur ein Drittel des Gehalts der langjährigen Beschäftigten des Kernunternehmens beziehen. Mit ihrem Einsatz gelingt es Arbeitgebern neben den direkten Gehaltseinsparungen die Personalstruktur variabler zu halten und damit effizient an die Betriebsbedarfe anzupassen. So ist die Einstellung über eine Leih-/Zeitarbeitsfirma oftmals auch bei späterer langfristiger Anstellung im Kern- (beziehungsweise Tochter-)betrieb die erste Vertragsstation für Berufseinsteiger*innen.

Während das Modell Leih-/Zeitarbeiter Flexibilität und Effizienz für die Unternehmen erhöht, bedeutet es für die betroffenen Arbeitnehmer*innen trotz eines vergleichsweise anspruchsvollen Arbeitsgebiets ein Erwerbsleben mit ständiger Unsicherheit und am Rande der ökonomischen Selbstständigkeit.

„Also gerade die, die mit Zeitarbeitsfirmen da sind. Da habe ich mich mit einer mal unterhalten: Die hat gesagt sie würde gerne mit ihrem Freund zusammenziehen, hat aber nicht genug Geld. Sie macht Überstunden noch und nöcher, um überhaupt mal ein bisschen was zu haben, um sich auch ein Auto leisten zu können. Und sie sagt: Sie weiß nicht wann das mal stattfindet – vielleicht dann, wenn sie mal fest eingestellt wird. Und das ist natürlich auch sowas: Solange du noch bei einer Zeitarbeitsfirma bist, wirst du natürlich ausgepresst.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.368)

Flankiert werden diese beschäftigungsstrukturellen Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten durch eine analog veränderte Herangehensweise im Management, die primär auf ökonomische Rationalität und Effizienz abstellt. So liegt auch speziell bei neueren Führungskräften in diesem Segment der Fokus heute weniger auf deren fachlicher Expertise im Fracht- und Speditionsgeschäft, sondern vielmehr einem effizienzorientierten Managementstil.

Unter dem Strich haben sich so die Beschäftigungsstrukturen im Logistikbereich seit den 1990er Jahren aus Arbeitnehmer*innensicht konstant negativ gewandelt. Vom einstigen öffentlichen Dienst, über Ausgründung, Outsourcing und Geschäftsübernahmen einer liberalisierten Konkurrenz, bis hin zur heute teilweise prekären Beschäftigung von Leih-/Zeitarbeiter*innen haben sich die durchschnittlichen Gehälter schrittweise vermindert und wurden zahlreiche weitere geldwerte Faktoren – Urlaubstage, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Erfolgsbeteiligungen, Kantinenzuschüsse, kostenlose Parkplätze u.a. – beschnitten. Selbst für diejenigen, die qua ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit noch vergleichsweise attraktive Verträge haben, hat sich mit der wachsenden Effizienzorientierung und deren strukturellen Folgen der Arbeitsplatz so qualitativ deutlich verschlechtert.

„Es war mehr ein Miteinander. Wir hatten die eigenen Angestellten, die in der Halle gearbeitet haben, die auch sich mit der Firma identifiziert haben. Vor 30 Jahren, oder auch sagen wir mal vor 20 Jahren vielleicht noch, waren wir alle noch stolz darauf am Flughafen zu arbeiten. Wir haben das mit Verve getragen, unsere Uniform. Und wir haben es auch jedem gesagt: „Ich bin am Flughafen“. Und heute erwähnen wir das lieber nicht.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.222)

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Die Senkung der Personalkosten funktioniert neben der Minderung diesbezüglicher Ausgaben im Logistikbereich vor allem auch über die Flexibilisierung des Personaleinsatzes, wie dies mit Blick auf den insofern doppelt wirksamen Einsatz von Leih-/Zeitarbeitskräften bereits thematisiert wurde. Konkret bedeutet das auch in diesem Bereich im Arbeitsalltag eine Straffung und Optimierung der Dienstpläne unter der Maxime größtmöglicher betrieblicher Effizienz. Entsprechend gerät dabei jede planerische Rücksicht auf adäquate Erholungsphasen, Biorhythmen und auch Privatleben der Mitarbeiter*innen in diesem weitgehend durch Schichtdienst geprägten Arbeitsfeld ins Hintertreffen. Umgekehrt wird eine immer höhere Flexibilität gefordert, um Ausfall oder Unterbesetzung in den personell zusehends auf Kante genähten Einsatzplänen durch kurzfristige Zusatzdienste aufzufangen. Auch wo hierfür Sonderzahlungen angeboten werden, es also zumindest einen gewissen finanziellen Ausgleich gibt, besteht gleichwohl ein sozialer Druck solche Zusatzarbeitszeiten zu übernehmen, die Freizeit und Regeneration zusätzlich empfindlich schmälern können. Folgerichtig wird mit dieser Optimierung auch die Urlaubsplanung weniger verlässlich und konfliktanfälliger aus Sicht der Belegschaft.

„Wir hatten Dienstpläne, die einfach auch menschengerecht waren, trotz dass wir ja auch nachts gearbeitet haben oder am Wochenende oder Sonstiges. Du hast 7 Tage gearbeitet und hast 3 oder 4 Tage frei gehabt. Und das war einfach auch für den Körper gut und für den Geist gut. Das gibt es heute nicht mehr. Mittlerweile sind da Dienstpläne, die sind so fürchterlich, dass die Leute maximal 2 Tage frei haben und dann werden sie noch gefragt: „Willst du einen Zusatz machen?“ – dann hast du 1 Tag frei.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.96)

Die betriebswirtschaftliche Zielsetzung ist dabei stets die Verringerung von Personaleinsatz und -kosten auf das notwendige Minimum, mit dem so eben alle Logistikaufgaben noch erfüllt werden können. Entsprechend wurden über die Jahre Schicht- und Teamgrößen immer weiter reduziert, was im Umkehrschluss das zu leistende Arbeitspensum für die eingesetzten Mitarbeiter*innen bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und darüber hinaus erhöht. Kann dieser Workload nicht bewältigt werden, gerät mit dem entstehenden Verzug in der Folge die gesamte Arbeitsplanung auch in den nachfolgenden Schichten unter Zeitdruck. So haben sich im Zuge eines in dieser Form neuartigen, entfesselten ökonomischen Wettbewerbs im Groundhandling insgesamt die Arbeitsanforderungen auch im administrativen Logistikbereich der Abfertigung über die letzten Jahrzehnte enorm erhöht.

„Bei mir in der Abteilung sind jetzt sechs Leute weg, die werden nicht ersetzt. Die Arbeit bleibt die gleiche oder wird mehr. Wir können es aber nicht mehr bewältigen. Ich bin heute dagesessen mit einem Kollegen und wir haben alles gemacht, was eigentlich sechs Leute machen.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.102)

Dabei befinden sich die hiesigen Fachkräfte gewissermaßen in der Zange zwischen betrieblichen Einsparungsmaßnahmen und Kund*innen, die auf die Abwicklung ihrer Fracht warten. Schließlich sind die Logistikmitarbeiter*innen in den Büros auch die erste Anlaufstelle und Adressaten für Rückfragen verärgerter Geschäfts- und Privatleute, wenn es bei der Abwicklung von Fracht und Gepäck zu Verzögerungen kommt. Wenn entgegen ihrer Praxiserfahrungen und Einwände Arbeitspläne und Personaleinsatz derart gestrafft werden, dass solcher Verzug zeitweise quasi unausweichlich wird, und sie zudem noch den unweigerlichen Ärger der Kund*innen abbekommen, fühlen sich die Beschäftigten umso mehr vom Management alleingelassen und ausgebeutet. Wer sich allerdings nachhaltig gegen solche Optimierungsprozesse wehrt und versucht dagegen zu mobilisieren, wird nach Schilderungen der Studienteilnehmer*innen offenbar eher auf andere Stellen versetzt und von den Kolleg*innen isoliert, als dass solche Hinweise zu ernsthaften Kurskorrekturen führten. Frustration und negative innerbetriebliche Stimmung sind die logische Konsequenz, während die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Arbeitgeber schwindet. Das zugrundeliegende Managementparadigma, das Personalstrukturen letztlich vor allem als Kostenfaktoren einer prioritär effizienzorientierten Betriebsoptimierung betrachtet, schlägt somit auch auf diese eher ‚weichen‘, subjektiven Arbeitsbedingungen durch und verschlechtert das Verhältnis zwischen Betriebsführung und Mitarbeiter*innen nachhaltig.

Dabei gerät im Zuge von Prozessoptimierung und Outsourcing auch das innerbetriebliche Verhältnis *zwischen* den Beschäftigtengruppen dieses Gesamtbereichs – vor allem zwischen Vorfeld und Logistik – unter Druck. Während etwa digitale Scanner dafür sorgen, dass Be- und Entladung in Echtzeit von den zuständigen Logistiksachbearbeitern eingesehen und kontrolliert werden können, forciert eine parallele Auslagerung einzelner Geschäftsteile – etwa Teilen der physischen Vorfelddienste – in nachgelagerte Betriebsstrukturen Desintegrationstendenzen zwischen den vormals unter einem betrieblichen Dach vereinten Arbeitsbereiche. Unter dem übergreifenden Effizienzdruck, der allenthalben zu mehr Workload und wachsendem Zeitdruck führt, wird der Umgangston umso rauer und schwindet die Solidarität unter den Mitarbeiter*innen zusätzlich. Von einem einst großen Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Betriebe ist so heute oft kaum mehr etwas geblieben.

„Es war mehr Miteinander, mehr Teamfähigkeit, weil der Frust war nicht so hoch. Und dadurch, dass wir outgesourct wurden, ist der Frust natürlich auch gestiegen.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.98)

Diese Dynamiken machen die parallel gestiegene Arbeitsbelastung der Jobs im Logistikbereich umso schwerer erträglich. Denn auch wenn die physische Beanspruchung im Büro vergleichsweise gering ist, führen Arbeitsverdichtung und Exponiertheit für Frust und Kritik der Kunden gleichwohl zu einer teils erheblich gesteigerten mentalen Stressbelastung.

„Ja, mein Kollege war heute – der hat nur noch gebrüllt und war am Rande eines Nervenzusammenbruchs. [...] Und so ging es mir auch.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.218)

C. Auswirkungen im Privatleben

Dass das Erleben aus acht und mehr Stunden Arbeitszeit pro Tag sich auf die gesamte Konstitution eines Menschen, auch in der Freizeit, niederschlägt, daran besteht generell kein Zweifel. Entsprechend wirkt der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen auch im Berufsfeld der Logistik auf das Privatleben der Arbeitnehmer*innen durch und bedingt spezifische Folgedynamiken. Dass die Prekarität von Leih-/Zeitarbeitnehmer*innen, wie sie verstärkt auch in diesem Segment eingesetzt werden, die biographische Lebensplanung erschwert bis unmöglich macht, bedarf dabei eigentlich kaum einer weiteren Erklärung. Gerade im relativ kurzfristig volatilen Geschäft mit Luftfracht bedeuten niedrigste Einkommen und Unsicherheit des Arbeitsplatzes schließlich eine parallele Verunsicherung des Privatlebens, die längerfristige Entscheidungen, wie Umzüge, Immobilienkauf oder Familiengründung, massiv belastet.

Daneben wirken aber auch die qua Effizienzoptimierung immer weniger sozialverträglichen Dienstpläne auf das Privatleben der betroffenen Mitarbeiter*innen, indem sie soziale Teilhabe an Freundeskreisen und regelmäßigen Freizeitaktivitäten sowie die Pflege von privaten Beziehungen erschweren. Die Optimierung wird damit zu einem gewissen Teil auch auf Kosten der privaten Lebensqualität der Beschäftigten ermöglicht, die ihre Freizeit zudem umso dringender für die reine Erholung und Regeneration einplanen müssen. Wo verknappte Dienstpläne eine zusätzliche Flexibilität der Mitarbeiter*innen – insbesondere jener mit unsichereren Vertragsstrukturen – fordern, um den Betrieb durch kurzfristige Zusatzdienste aufrechterhalten zu können, werden diese Folgedynamiken noch intensiviert. Die immer belastenderen Arbeitsbedingungen tun ihr Übriges, sodass die Angestellten immer öfter abgespannt oder frustriert nach Hause kommen, was sich zusätzlich negativ auf Beziehungen, Stimmung und die gesamte Lebensqualität auswirken kann. Gerade Berichte von langjährigen Beschäftigten, die ob dieser vielschichtig steigenden Belastungen immer mehr geneigt sind Abfindungsangebote anzunehmen und vorzeitig in Ruhestand zu gehen, weisen auf die alarmierende Qualität des Wandels von Arbeit und Beschäftigung und dessen Auswirkungen auf das Privatleben (auch) in dieser Berufsgruppe hin.

„Was meinst du, wie viele Leute mittlerweile mit Abfindungen gegangen sind – letztes Jahr schon und auch Anfang diesen Jahres? Oder mein Kollege, der ist jetzt 60 geworden, der geht jetzt nächstes Jahr in Rente, weil er gesagt hat: Er kann auch nicht mehr.“

(Langjährige/r Speditionskauffrau/mann bei einem Flughafenbetreiber | I.1-Sg.250)

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Analog zu den Feststellungen bezüglich der physischen Abfertigung auf dem Vorfeld im vorigen Unterabschnitt, können selbstredend auch die Dynamiken des Wandels in den Logistikbüros schlimmstenfalls sicherheitsrelevante Probleme entstehen lassen, wenn dadurch die Qualität und Verlässlichkeit der Arbeit insgesamt sinkt. Zwar scheint an dieser Stelle kein übermäßiger Alarmismus angebracht, gleichwohl bedarf es aber auch einigen Optimismus, davon auszugehen, dass die analysierten Dynamiken keinerlei derartige strukturelle Wirkung entfalten. Wo immer mehr Abfertigungen in kürzerer Zeit abzuwickeln sind und dazu die Anzahl der Kolleg*innen sinkt, steigt das Risiko von Fehlern und übersehenen Problemen systematisch. Auch die negative Entwicklung von Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen in den Logistikbüros und auf dem Vorfeld wirkt in ähnlicher Richtung, wenn hiermit vormals informelle kollegiale Kommunikationskanäle beeinträchtigt werden und die gegenseitige Verantwortung und Verlässlichkeit abnehmen. Hinzu kommt, dass in den insgesamt ausgedünnten Betriebsstrukturen immer weniger Platz beziehungsweise Zeit für eine qualitätssichernde interne Fehlerkultur und Feedbacksysteme bleibt und teilweise Vorgesetzte aufgrund ihrer eigenen Fachfremdheit gar nicht im Stande sind, Abweichungen und Fehler adäquat in der Sache zu bewerten. So ist insgesamt zu konstatieren, dass die hier analysierten Dynamiken insgesamt zu einer tendenziell höheren Fehleranfälligkeit in der Logistik sowie in deren Ineinandergreifen mit der operativen Abfertigung führen dürften. Da die korrekte Beladung von Flugzeugen für deren Flugverhalten wichtig ist und darüber hinaus Gefahrgüter im Luftverkehr transportiert werden, kann dies schlimmstenfalls zum Problem für die Flugsicherheit werden.

Zusammenfassung

Auch im Arbeitsfeld Logistik, das eng – traditionell unter einem betrieblichen Dach – mit den Vorfelddiensten der Be- und Entladung verzahnt ist, hat der Wandel von Beschäftigungsstrukturen seit den 1990er Jahren zu einer Verschlechterung der durchschnittlichen Einkommenslage der Arbeitnehmer*innen geführt. Trotz im Vergleich deutlich höherer Qualifikationsanforderungen trifft dies immer mehr Mitarbeiter*innen – speziell die zur weiteren Kostensenkung und Flexibilisierung eingesetzten Leih-/Zeitarbeitskräfte – mit Unsicherheit und teils drohender Armut. Daneben führt die wettbewerbsgetriebenen wachsende Effizienzorientierung der Arbeitgeberseite mit gestrafften Dienstplänen und reduzierten Personalansätzen zu systematisch erhöhten Arbeitsanforderungen für die Belegschaft. Für die naturgemäß körperlich weniger belastende Tätigkeit in den Logistikbüros des Luftverkehrs bedeutet dies eine mit Zeitdruck und Stress wachsende mentale Belastung, die sich auch negativ auf das Privatleben auswirkt, in dem aufgrund verknappter Dienstpläne mit Zusatzdiensten oftmals ohnehin Zugeständnisse zu machen sind. Besonders problematisch in diesem Arbeitsfeld ist dabei, dass die Mitarbeiter*innen als erste Ansprechpartner*innen direkt Kritik und Ärger von Kundenseite ausgesetzt sind, wenn die Abfertigungsleistungen angesichts jener Einsparungsmaßnahmen nicht plangemäß erbracht werden konnten. In dieser Zange aus betrieblichem Kostensenkungsparadigma und Kundendruck verschlechtert sich somit das gesamte Arbeitsklima im Bereich der Logistik enorm und intensiviert damit die Folgen auch im Privatleben.

Abbildung 9: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Logistik



Quelle: Eigene Darstellung

Groundhandling

→ Catering

Auch das Arbeitsfeld des Flugzeug-Caterings gehört grundsätzlich zum Bereich des Groundhandlings im Luftverkehr. Entsprechend kann dieser Abschnitt, wie die beiden vorangegangenen, als Unterpunkt jenes Gesamtthemas verstanden werden. Da sich typischerweise Arbeitsinhalte und Arbeitsort im Bereich des Caterings deutlich sowohl von den Vorfelddiensten als auch von den Logistikbüros unterscheiden, wird er in diesem Bericht ebenfalls eigenständig analysiert. Adressiert werden dabei die Produktions-, Lager- und Lieferfunktionen, durch die Flugzeuge im Zuge der Abfertigung mit Essen und Getränken sowie Zoll- und Serviceartikeln für die Passagiere versorgt werden. Lager und Produktionsstätten befinden sich dabei traditionell auf dem Flughafengelände oder in dessen unmittelbarer Umgebung. Hier werden die entsprechenden Esswaren produziert, Getränke und andere Waren gelagert sowie Trolleys und Behälter für die Versorgung an Bord kommissioniert, um sie dann direkt aufs Vorfeld zu liefern, wo sie in die Flugzeuge verladen beziehungsweise aus diesen ausgeladen und zurücktransportiert werden.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Wie auch auf dem Vorfeld sind die Arbeitsplätze im Teilgebiet Catering eher niederschwellig und bedürfen jenseits der Anlernung und Einarbeitung zumeist keiner formalen beruflichen Grundqualifikationen. Entsprechend weist auch hier der überwiegende Teil der Beschäftigten kaum arbeitsmarktgängige Bildungs- oder Berufsabschlüsse auf. Besonders hoch ist dabei der Anteil ausländischer und migrantischer Arbeitnehmer*innen mit niedrigsten beziehungsweise nicht anerkannten Qualifikationen und schlechten Deutschkenntnissen.

„Ich sage mal fast 90% sind ausländische Leute.“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.36)

Mit der wachsenden Nachfrage eines boomenden Personenluftverkehrs wuchs auch der Wirtschaftszweig des Flugzeugcaterings ab den 1990er Jahren enorm. Allerdings änderte sich dabei auch die Qualität der Nachfrage im Zuge des grassierenden Preiswettkampfs unter den Fluggesellschaften. Entsprechend der immer billigeren Ticketpreise nahm auch der Anspruch an das vielfach heute noch obligatorische Flugzeugessen in der Breite immer weiter ab, womit die Jobvoraussetzungen bei dessen Produktion weiter abgesenkt werden konnten und die hiesigen Mitarbeiter*innen heute umso austauschbarer sind.

Dabei trifft die Dynamik der qua Liberalisierung entfesselten Marktkräfte den Catering-Bereich analog zum gesamten Groundhandling mit quasi doppelter Härte. Während einerseits Fluggesellschaften im Kontext des eigenen Preiswettbewerbs versuchen die Kosten für jene nachgelagerten Dienstleistungen immer weiter zu drücken, drängt mit der EU-Liberalisierung eine immer größere Zahl von Unternehmen auf diesen Markt.

Vormals geprägt von wenigen monopolartigen Anbietern aus dem Spektrum der Flughafenbetreiber und Fluggesellschaften selbst – beziehungsweise deren direkten Tochterunternehmen –, schürt diese neue Konkurrenz ab den 1990er Jahren einen enormen Preiswettbewerb auch im Cateringbereich. Die Folge war und ist ein anhaltend hoher Kostendruck auf die zugehörigen Betriebsstrukturen, der auch hier – gerade angesichts der Austauschbarkeit der Arbeitskräfte – vor allem über die Personalkosten ausgetragen wird. Mit entsprechend ambitionierten Betriebskosten- beziehungsweise Effizienzzielen stellt das Management diesen auf die Personalstrukturen durch, die in der Folge durch Restrukturierungs- und Sparprogramme optimiert werden, um mit einer möglichst hohen betriebswirtschaftlichen Profitabilität in der Konkurrenz bestehen zu können.

„Um in dieser Liga zu bleiben, müssen andere bluten. Und das sind nunmal die Arbeiter.“

(Langjährige/r Disponent*in bei einem traditionellen Cateringanbieter | I.6-Sg.54)

Dabei werden immer wieder, teils auch profitable, Geschäftsbereiche outgesourct und/oder an andere Anbieter verkauft, um letztlich maximale Kosteneffizienz zu erreichen. Im Zuge von Betriebsübergängen und/oder Neueinstellungen können schließlich die Vertragsstrukturen und -konditionen der Beschäftigten noch effektiver unter Druck gesetzt werden, wobei auch hier über die Jahre zudem Zusatzzahlungen und weitere geldwerte Zugeständnisse, Vorteile und Vergünstigungen abgebaut wurden. Ihre heute übergreifend prekäre Arbeitsmarktsituation nötigt viele Angestellte auch härteste Einschnitte hinzunehmen, um ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Wer sich hingegen querstellt, verliert beim Betriebsübergang seinen Job oder wird mit geringer Abfindung aus dem Betrieb gedrängt.

„Wenn die Übernahme kommt, zum Beispiel wenn du jetzt pro Stunde 17, 18 Euro verdienst, geben sie dir ein Jahr später 12 Euro. Entweder arbeitest du oder du gehst zum Arbeitsamt. Du hast keine andere Möglichkeit, weil die drücken die Mitarbeiter.“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.240)

Neue Anbieter übernehmen dabei teilweise auch als Subunternehmer einzelne Geschäftsbereiche und beschäftigen ihre, zu günstigeren Konditionen angestellten, Mitarbeiter*innen unter einem Dach und in direkter Zusammenarbeit mit denen des vormaligen Betriebs. Im Zuge dieser rationalisierenden ökonomischen Spirale aus Unterbietungswettbewerb, Kostensenkungsprogrammen und Outsourcingprozessen verschlechterten sich die strukturellen Beschäftigungsfaktoren für die Arbeitnehmer*innen in diesem Bereich über die letzten Jahrzehnte insgesamt immer weiter. So entstand auch hier die heute für die Luftverkehrswirtschaft quasi typische Klassenstruktur, in der Mitarbeiter*innen je nach Vertragsjahr und Betriebszugehörigkeit bei gleicher, teils gemeinsamer, Tätigkeit deutlich unterschiedliche Gehälter beziehen und Vertragsmodalitäten besitzen.

Gerade die turnusmäßigen Neuausschreibungen von Cateringdienstleistungen durch die Fluggesellschaften und wiederkehrenden Betriebsveränderungen bedeuten jedoch selbst für festangestellte Mitarbeiter*innen in tradierten Unternehmen – erst recht für all jene in nachgelagerten Betriebsstrukturen –, dass ihre Arbeitsplätze betriebsbedingt alle paar Jahre auf der Kippe stehen können. So hat sich neben den durchschnittlichen Löhnen gerade die Arbeitsplatzsicherheit sehr negativ entwickelt. Denn im Umkehrschluss ist es angesichts jener begrenzten Auftragshorizonte für ein effizienzorientiertes Betriebsmanagement umso wichtiger, die Personal(kosten)struktur möglichst flexibel zu halten. Wo es möglich ist, werden daher auch mehrjährige Beschäftigte in befristeten Verträgen gehalten. Die Betroffenen stehen dabei umso mehr unter Druck durch möglichst hohe Arbeitsbereitschaft und -leistung sowie niedrige krankheitsbedingte Ausfallzeiten den Effizienzmaßstäben des Managements zu genügen, um irgendwann eine feste Anstellung zu erhalten. Dies ist allerdings in vielen Fällen nicht gleichbedeutend mit einer Vollzeitstelle, denn auch in diesem Arbeitsbereich werden nicht selten variable Effektivstunden- oder Abrufverträge eingesetzt, um den Personaleinsatz zusätzlich flexibilisieren zu können. Die naturgemäßen saisonalen Schwankungen speziell etwa im Getränkebereich, aber auch eine möglichst knappe Kalkulation des generellen Personaleinsatzes können so effektiv auf die Mitarbeiter*innen umgelegt werden, wenn teilweise weniger als die Hälfte eines Vollzeitstundenkontingents als Dienstzeit garantiert wird und die weitere Arbeitseinteilung nach Betriebsbedarfen erfolgt. Sind so große Teile des monatlichen Einkommens unsicher, bleibt den betroffenen Arbeitnehmer*innen vielfach kaum eine andere Wahl als auch kurzfristigsten Anforderungen nachzukommen, um ein ausreichendes Einkommen zu erzielen. Parallel entsteht eine kritische Abhängigkeit von diesen Dienstzuteilungen, die eine zutiefst asymmetrische Machtkonstellation zwischen Arbeitgebern und *Abrufer*innen* zementiert. Auch wenn an dieser Stelle Berichte von Studienteilnehmer*innen über die systematische Ausnutzung dieser prekären Beschäftigungssituationen durch die Arbeitgeberseite nicht als übergreifender juristischer Beleg gewertet werden können⁴⁰, ist gleichwohl unstrittig, dass die Asymmetrie flexibler Vertragsmodelle strukturell eindeutig zuungunsten der Arbeitnehmer*innen wirkt.

„Teilweise haben sie mich 4 Uhr, 5 Uhr morgens angerufen und von mir verlangt, dass ich auf die Arbeit gehe, wohlwissend dass ich nicht „Nein“ sagen kann, weil der Abrufer war erpressbar. Sie wussten ganz genau: Wenn der Abrufer zweimal, dreimal, viermal „Nein“ sagt kommt er auf diese rote Liste, die man nicht nachweisen kann.“

(Fahrer*in und Kundenmanager*in bei einem traditionellen Cateringanbieter | I.6-Sg.64)

⁴⁰ Dies liegt allerdings ausdrücklich nicht an einer Nichtplausibilität oder Unglaubwürdigkeit der Schilderungen in den Interviews, sondern ausschließlich daran, dass die hiesige Forschungsmethodik keine juristische Sachbewertung beinhaltet und die Ergebnisse somit lediglich als Indizien gewertet werden können.

Auch wenn gerade die Extremformen dieses Modells, mit dem in einigen Betrieben zeitweise wohl über ein Viertel der Personalstruktur flexibel gehalten wurde, auf massiven juristischen Widerstand aus der Belegschaft hin in den letzten Jahren flächendeckend aus dem Personalmanagement verschwanden, ändert sich damit wenig an dem zugrundeliegenden Managementparadigma maximaler Effizienzoptimierung der Personalkosten. Nach wie vor versucht das Betriebs- und Personalmanagement entsprechend die Gehälter der Mitarbeiter*innen sowie den Anteil festvertraglicher Arbeitsvolumina möglichst gering zu halten. Ein weiteres Beispiel hierfür ist der auch in diesem Segment seit einigen Jahren wachsende Einsatz von Leih-/Zeitarbeitnehmer*innen, die zu günstigsten und flexibelsten Konditionen eingesetzt werden können und dabei parallel auch die gesamte übrige Personalstruktur unter zusätzlichen Anpassungsdruck an die betrieblichen Effizienzziele setzen. Sie trifft der betriebliche Kostendruck durch Unsicherheit und niedrigste Löhne, die teilweise schon für die Kernbelegschaft kaum zur Lebenshaltung ausreichen oder durch Sozialleistungen aufgestockt werden müssen, am härtesten, während die Betriebe von der damit realisierten Senkung ihrer Betriebskosten profitieren können.

„ALLE – bei fast allen gibt es Leihfirmen. Weil über Leihfirmen, da verdienen die noch mehr Geld.“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.244)

Insgesamt wächst so auch in diesem Branchenbereich ein prekärer Niedriglohnsektor, als strukturelle Folge jenes intensivierten und politisch liberalisierten Wettbewerbs, der untrennbar mit dem Branchenboom der letzten drei Jahrzehnte verbunden ist. Am unteren Ende einer klassifizierenden Beschäftigungsstruktur sind es auch hier vor allem Arbeitskräfte mit schlechtesten Qualifikationen und ohne wirkliche Erwerbsalternativen, die in jenen höchst prekären Verhältnissen arbeiten. Gleichwohl hat sich im Teilbereich Catering in einigen Tätigkeitsfeldern noch eine weitere kostensparende Ausweichstrategie von Arbeitgeberseite etabliert. Denn im Gegensatz zum Großteil der Dienstleistungen im Groundhandling ist die eigentliche Produktion der Bordverpflegung nicht an die Flughäfen als Produktionsort gebunden. Um in diesem vergleichsweise personalintensiven Bereich weiter Kosten einzusparen, sind einige Anbieter mittlerweile dazu übergegangen ihre Produktionsstätten ins osteuropäische Ausland zu verlagern, wo die Essen zu noch niedrigeren Personalkosten produziert und dann an die Flughäfen in Deutschland geliefert werden können. Wo Unternehmen mit solchen Betriebsstrukturen die Kostenmaßstäbe setzen, ist es im Umkehrschluss für das Management der Wettbewerber systematisch unumgänglich, die Betriebskosten hierzulande soweit irgendwie möglich zu senken oder aber ähnliche Betriebsverlagerungen zu erwägen, um überhaupt konkurrenzfähig zu bleiben. Ein maximaler Kostendruck auf die Beschäftigungsstrukturen wird so auf Dauer gestellt.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Bereits anhand der strukturellen Beschäftigungsfaktoren wurde die bestmögliche Effizienzoptimierung der Dienstpläne der Mitarbeiter*innen im Bereich Catering thematisiert. Die herausgearbeiteten Vertragsstrukturen sind die Basis, auf der jene Arbeitsplanungen mit einem möglichst geringen Personaleinsatz operieren können, um dann flexibel weitere Arbeitskräfte anfordern zu können, falls die Arbeit aufgrund von Ausfällen oder schlicht zu knapper Kalkulation nicht mit dem vorhandenen Personal geleistet werden kann. Dass dabei kaum Rücksicht auf Erholungs- und Regenerationsbedarfe der Mitarbeiter*innen genommen werden kann und sämtliche Spielräume für deren etwaige Arbeitszeitwünsche systematisch aufgezehrt werden, versteht sich fast von selbst. Selbiges gilt für die Urlaubsplanung, die insbesondere in den arbeitsintensiven Sommermonaten in einigen Betrieben massiv unter Druck steht. Im Arbeitsalltag bedeutet diese Optimierung für die Beschäftigten eine Einteilung in immer kleineren Teams und Personalansätzen und damit auch ein immer größeres Arbeitspensum, das den einzelnen Mitarbeiter*innen abverlangt wird. Indem das Management etwa die optimale Arbeitsleistung der leistungsstärksten – weil körperlich robustesten oder erfahrensten – Beschäftigten als Richtgröße ansetzt, wird ein enormer Arbeits- und Zeitdruck erzeugt, unter dem die Arbeitsschichten versuchen die geforderten Leistungsziele und Stückzahlen zu erreichen.

„Zum Beispiel pro Schicht, wenn du da 30 oder 40 Personen hast – mit erfahrenen Leuten schaffst du das. Aber ohne erfahrene Leute schaffst du es nicht mit 50 Leuten.“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.180)

Auf diese Weise wird der Preisdruck der Fluggesellschaften, die als Kunden vor allem einen möglichst niedrigen Einkaufspreis für gelieferte Essen beziehungsweise Trolleys erzielen wollen, effektiv auf die Mitarbeiter*innen durchgestellt. Da die Cateringleistungen an die jeweiligen Flugtermine beziehungsweise damit verbundenen Abfertigungszeiten gebunden sind und bei Verzögerungen Vertragsstrafen drohen, entsteht ein permanenter Zeitdruck, der den Arbeitsalltag prägt. Parallel erhöhen sich somit sowohl Zeitdruck als auch Workload für Schichten und Mitarbeiter*innen über die letzten Jahrzehnte insgesamt immer weiter.

„Ich sage mal 20% ist es mehr geworden, 20, 30% mehr geworden in den letzten 10 Jahren.“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.66)

Neben dem damit verbundenen Stress, wächst mit der Reduzierung von Teamgrößen und Zeitanätzen so auch die körperliche Belastung und wird gerade für ältere Arbeitnehmer*innen oder all jene, die nicht dauerhaft mit dem körperlichen Leistungsniveau der fittesten Kolleg*innen mithalten können, problematisch. Schließlich sind gerade Packen und Kommissionieren der Trolleys und Behälter sowie auch deren Verladung körperlich teils sehr anstrengend, da große Gewichte in hoher (Schlag-)Zahl zu bewegen sind.

„Manche Plätze sind schwer, ehrlich. Wenn du jeden Tag über 2, 3 dort arbeitest, gehst du körperlich kaputt. Weil eine Schublade, kommt fast 6 Wasser rein – 1,5 Liter. Oder wir haben einen Behälter, da kommen 15 Apfel- und Orangensaft rein – 1 Liter. Dann bist du fertig (lachend).“

(Servicekommissionierer*in bei einem Catering-Drittanbieter | I.10-Sg.128-130)

Parallel zu diesen strukturell immer weiter gewachsenen Anforderungen und Belastungen im Arbeitsalltag, hat sich mit dem Managementstil in diesem Arbeitsbereich auch die Ansprache an die Belegschaft und damit das gesamte Betriebsklima nachhaltig verändert. Die ständigen und wiederkehrenden betrieblichen Maßnahmen zur Kostensenkung und deren Folgen haben in vielen Betrieben das soziale Miteinander zwischen operativer Belegschaft und Management regelrecht zerrüttet. Die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Arbeitgeber erodiert umso mehr, wenn die Mitarbeiter*innen spüren, dass sie als reine Kostenfaktoren betrachtet werden oder auch Umstrukturierungsprozesse – wenn etwa Geschäftsbereiche trotz schwarzer Zahlen verkauft oder outgesourct werden – nicht nachvollziehen können und als ungerecht empfinden. Auch wenn dies nicht in allen Betrieben und auf alle Beschäftigten in gleicher Härte wirkt, ist diese Tendenz übergreifend für das gesamte Feld des Flugzeugcaterings zu konstatieren. Mit den differenzierenden, klassenähnlichen Personal- beziehungsweise Vertragsstrukturen bei gleicher Arbeit sowie dem allenthalben wirkenden Stress und Zeitdruck verstetigt sich so eine tiefe Unzufriedenheit, die auch die Stimmung in der Belegschaft untereinander sukzessive verschlechtert.

„Wir versuchen unseren Job zu machen und direkt nach Hause. Also ich kann mir nicht vorstellen, dass es noch Mitarbeiter gibt bei uns, die gerne noch zur Arbeit fahren.“

(Fahrer*in und Kundenmanager*in bei einem traditionellen Cateringanbieter | I.6-Sg.98)

C. Auswirkungen im Privatleben

Die Auswirkungen, die der in diesem Unterkapitel beschriebene Wandel von Arbeit und Beschäftigung im Arbeitsbereich des Flugcaterings auf das Privatleben der hiesigen Arbeitnehmer*innen zeitigt, sind erwartbar problematisch, insbesondere für Familien. So bedeuten die effizienzoptimierten und vielfach flexibilisierten Dienstpläne immer wieder empfindliche Terminkonflikte im Privatleben – sowohl im Alltag als auch beim Thema Urlaub.

Ihre prekäre finanzielle und Arbeitsmarktsituation nötigt den Betroffenen dabei systematisch Zugeständnisse an den Arbeitgeber und häufig damit zuungunsten ihres Privatlebens ab. Soziale Isolation sowie Beziehungs- und Familienprobleme sind die typischen Folgen solcher dauerhaft problematischen Arbeitsstrukturen, wie sie gerade flexible und unsichere Vertragsstrukturen mit sich bringen. Hier zahlen die Beschäftigten und ihre Angehörigen teilweise einen sehr hohen Preis für die kostensenkende Flexibilisierung der Personalstruktur durch das betriebliche Management.

Hinzu kommt neben der wachsenden körperlichen und mentalen Belastung durch Stress, Zeitdruck und erhöhte Arbeitspensas, die auf Dauer gesundheitliche Probleme entstehen lassen kann, die finanzielle Prekarität vieler Arbeitnehmer*innen des Bereichs. Gerade im wachsenden Niedriglohnbereich dieses Segments reichen die Einkommen kaum aus, um eine selbstständige Lebensführung ohne zusätzliche Sozialleistungen oder Nebenjobs, die zu weiteren Belastungen und Stigmatisierungen führen, zu ermöglichen. Zusätzlich wirkt die quasi grundsätzliche Unsicherheit des Arbeitsplatzes beschränkend auf alle privaten Planungsperspektiven, da für immer mehr Angestellte in diesem Bereich die Sicherheit des Arbeitsplatzes bis zur gesetzlichen Rente illusorisch wird. Biographische Entscheidungen wie etwa Familiengründung oder auch Erwerb einer Wohnimmobilie werden dann umso riskanter und fragiler. Speziell Arbeitnehmer*innen mit befristeten oder flexibilisierten Vertragsmodellen befinden sich in der Folge in einer kritischen Abhängigkeit von ihrem Arbeitgeber. Werden sie im Zuge eines systematisch immer mehr rein effizienzorientierten Personalmanagements so bis an ihre Belastungsgrenzen und darüber hinaus zu Zugeständnissen genötigt, kann diese strukturelle Abhängigkeit und Überlastung in Berufsalltag und Privatleben gar in schwerwiegende psychische Erkrankungen umschlagen.

„Also es ist MODERNE SKLAVEREI, anders kann man's nicht sagen. [...] Das ZERSTÖRT die Menschen. Wir haben Abrufer, das sind so Wracks, die immer noch laufen können. Und davon haben wir viele und das wird auch immer mehr.“
(Fahrer*in und Kundenmanager*in bei einem traditionellen Cateringanbieter | I.6-Sg.74)

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

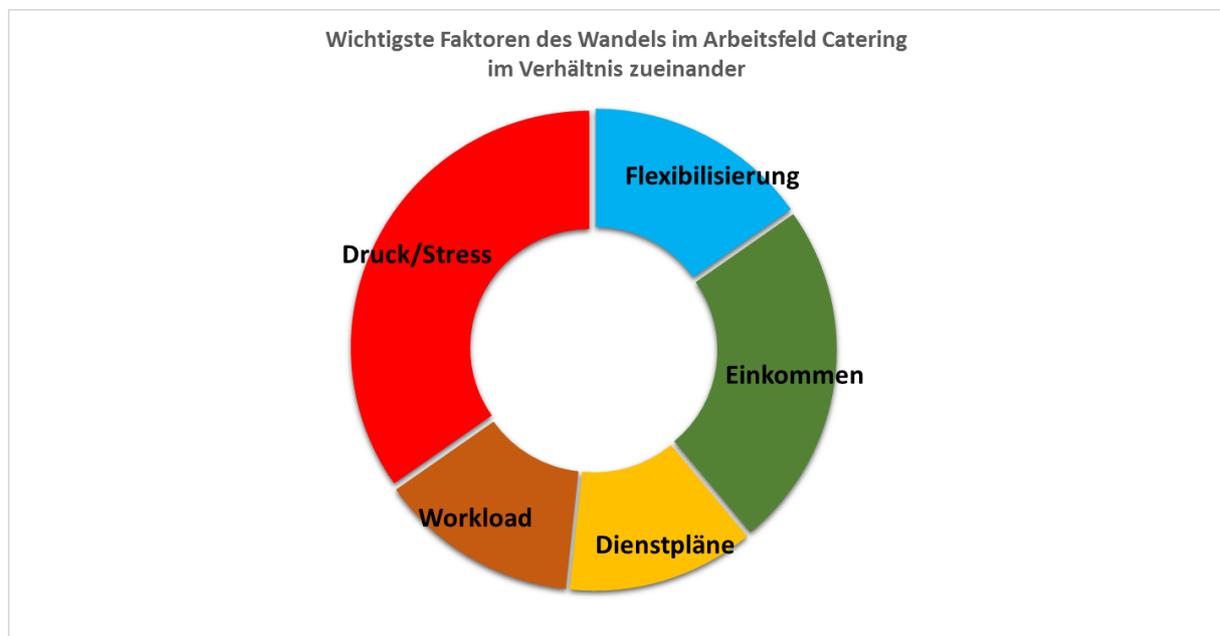
In diesem Arbeitsbereich wurden im Rahmen der Studie keine explizit sicherheitsrelevanten Aspekte des skizzierten Wandels festgestellt. Zwar handelt es sich beim Flugzeugcatering grundsätzlich größtenteils um ein Geschäft mit verderblichen Waren – Lebensmitteln –, sodass beispielsweise aus Lagerungs- oder Arbeitsfehlern Gesundheitsgefahren für die Konsument*innen entstehen können, allerdings gab es im Rahmen dieser Studie keine Hinweise, dass dies unmittelbar durch die veränderten Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen begünstigt würde.

Zusammenfassung

Wie auch in den bereits zuvor analysierten Teilbereichen des Groundhandlings – Vorfelddienste und Logistik – haben sich auch im Arbeitsfeld Catering Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen über die letzten Jahrzehnte nachhaltig und zuungunsten der Arbeitnehmer*innen gewandelt. Mit Outsourcing, Geschäfts(teil)übernahmen und einer wachsenden Anzahl von Wettbewerbern wurden Betriebsstrukturen speziell in diesem Segment stark dynamisiert. Der gleichermaßen niederschwellige Arbeitsmarktzugang paart sich hier mit einem vollständig liberalisierten Marktgeschehen, das im Gegensatz zu den Vorfelddiensten in Deutschland nicht durch die Bodenabfertigungsdienstverordnung (BADV) begrenzt wird. In der Folge erodieren hier tradierte Beschäftigungsstrukturen umso schneller und wächst ein prekärer Niedriglohnbereich noch dynamischer. Mit einem breiten Einsatz flexibler und atypischer Beschäftigungsverhältnisse werden dabei weitreichend gestraffte und variable Dienst- und Personalplanungen ermöglicht, die Zeitdruck, Stress und Workload für die Belegschaft strukturell erhöhen. Wie auch bei einigen Vorfelddiensten – speziell der Be- und Entladung von Fracht und Gepäck – intensiviert sich damit sukzessive auch die körperliche Belastung. Getrieben von einem ungebremsten ökonomischen Verdrängungswettbewerb, werden die Beschäftigten im Arbeitsalltag somit körperlich wie auch mental bis an ihre Belastungsgrenzen und darüber hinaus gefordert, was sich qua Erschöpfung und Abgespanntheit auch negativ auf deren Privatleben auswirken kann. Ihre prekäre, unsichere Arbeitsplatz- und Einkommenssituation bringt viele Arbeitnehmer*innen dabei zusätzlich in eine kritische Abhängigkeit, sodass Druck und Stress beruflich und auch privat vielfach zum Dauerzustand werden können.

Mit der Analyse des Cateringbereichs endet in diesem Forschungsbericht die Behandlung des Gesamtthemas Groundhandling. Dabei gibt es selbstredend gerade im vielfältigen Segment der Bodenverkehrsdienstleistungen noch weitere typische Arbeitsfelder und -welten, die eigenständig untersucht werden könnten. Mit der empirischen Verengung auf Vorfelddienste, Logistik und Catering wurde in dieser Studie methodisch eine möglichst vielschichtige und breite Auswahl hieraus versucht, die gleichsam den Gesamtumfang nicht überladen sollte. Auch wenn dies hier nicht abschließend beurteilt werden kann, scheint angesichts der deutlichen Parallelen in jenen drei ausgewählten und analysierten Arbeitsbereichen erwartbar, dass weitere Analysen auch in den übrigen Teilbereichen des Groundhandlings im Kern kaum wesentlich unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen dürften.

Abbildung 10: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Catering



Quelle: Eigene Darstellung

Reinigungsdienst

Mit dem Teilsegment der Flughafenreinigung – die Reinigung der Flugzeuge zählt der hiesigen Aufteilung nach eher in den Bereich des Vorfeld-Groundhandlings – verlässt dieser Forschungsbericht gewissermaßen die Sphäre der Tätigkeiten am und im Flugzeug selbst und fokussiert im Folgenden den Arbeitsbereich der Reinigungskräfte, die die verschiedenen Gebäude und Bereiche von Verkehrsflughäfen reinigen, um die Infrastruktur zu pflegen und Flugreisen möglichst komfortabel zu machen. Gerade die Unterhaltsreinigung der Passagierbereiche findet dabei überwiegend in der Nacht statt, da sich hier wenige bis keine Flugreisenden in den Arealen aufhalten. Abgesehen von der Tatsache, dass es sich dabei typischerweise oftmals um Sicherheitsbereiche mit entsprechenden Zugängen handelt, sind die Reinigungsdienstleistungen am Flughafen nicht grundlegend verschieden zu solchen an anderen Standorten.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Wie generell im Reinigungsdienst, ist auch am Flughafen dieses Gewerk weitgehend nicht auf bestimmte berufliche und Bildungsqualifikationen angewiesen, sondern operiert fast ausschließlich mit angelernten Arbeitskräften. Entsprechend hoch ist auch hier der Anteil von Personen ohne (anerkannte) Bildungs- oder Berufsabschlüsse, mit ausländischer Herkunft oder Migrationshintergrund und sprachlichen Barrieren, die ihre Arbeitsmarktperspektive entsprechend verschlechtern. Da die hiesigen Beschäftigten zudem in aller Regel nur in Teilzeit arbeiten, ist in diesem Bereich speziell der Frauenanteil sehr hoch, was auch mit einer gewissen kulturellen Stigmatisierung von Reinigungsleistungen als *Frauenarbeit* zusammenhängen dürfte.

Gehörte die Reinigung des Flughafens einst zum Geschäftsbereich des jeweiligen Betreibers, ist dieses Arbeitsfeld heute längst geprägt durch eine Vielzahl von Anbietern und Subunternehmen, die um die alle paar Jahre neu ausgeschriebenen Aufträge für die Erbringung von Reinigungsleistungen in den verschiedenen Arealen des Flughafens konkurrieren. Die Privatisierung des Flughafenbetriebs legte hierfür vielerorts den Grundstein. Mit dem Outsourcing der Reinigungsaufgaben aus dem ursprünglichen Flughafenbetrieb konnten in der Folge die Kosten hierfür radikal gesenkt werden und entstand parallel ein neuer Markt für diese Dienstleistungen. Von wachsender Konkurrenz getrieben beschreibt dieser heute eine teils recht unübersichtliche und mehrschichtige Betriebsstruktur, die durch Betriebsübergänge und Übernahmen zusätzlich dynamisiert wird. Die wiederkehrenden Ausschreibungen, mit denen Flughafenbetreiber und Luftverkehrsunternehmen versuchen, möglichst günstige Konditionen für diese Reinigungsleistungen zu erzielen, heizen diesen Wettbewerb zusätzlich an. So schlägt sich der generelle Preiswettkampf im Luftverkehr auch in diesem Arbeitsfeld nieder: Je stärker schließlich Luftfahrtunternehmen versuchen ihre Betriebskosten zu senken, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern, desto stärker wirkt dieser Kostendruck auch auf die nachgelagerten Funktionsbereiche – hier den Flughafenbetrieb und weiter die

Flughafenreinigung – durch. Hinzu kommt die Standortkonkurrenz der Flughäfen untereinander, die mit möglichst günstigen Konditionen um die Fluggesellschaften und deren Verkehrsstrukturen werben. Für den Reinigungsdienst, der gewissermaßen an einem Ende der nachgelagerten Funktionsketten der Branche steht, bedeuten diese Dynamiken maximalen Rationalisierungsdruck, um einerseits den Effizienzzielen der Auftraggeber zu genügen und Aufträge zu gewinnen und andererseits dabei selbst profitabel zu wirtschaften. Angesichts des überragenden Anteils der Personalkosten an den Betriebsaufwendungen in diesem Arbeitsfeld, ist es wenig überraschend, dass auch hier jener intensiviert wirtschaftliche Wettbewerb letztlich vor allem über ein effizienzorientiertes betriebliches Personalmanagement ausgetragen wird.

„Die wollen immer mehr sparen an den Mitarbeitern, an den Reinigungskräften. Die wollen immer mehr sparen, sparen, sparen.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.85)

So haben sich die Reallöhne in diesem Bereich in den letzten Jahren und Jahrzehnten negativ entwickelt, indem teilweise Lohnerhöhungen faktisch durch die Erhöhung von Workload und Leistungsanforderungen konterkariert wurden. Ebenfalls wurden viele weitere geldwerte Vertragskonditionen wie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Zuschüsse für Jobtickets und weitere Vergünstigungen entweder gestrichen oder auf das gesetzliche Minimum reduziert. Für geringe Lohnsteigerungen müssen die Mitarbeiter*innen somit heute unter dem Strich weitaus mehr Arbeit leisten. Gerade in jenem hauptsächlich durch Teilzeitbeschäftigung geprägten Niedriglohnbereich des Reinigungsdienstes, in dem die Einkommen ohnehin kaum oder nur mit Überstunden überhaupt zum alleinigen Lebensunterhalt reichen, wirkt dies umso problematischer. Trotz einer reinen Arbeitszeit von beispielsweise ‚nur‘ vier oder fünf Stunden bedingt schließlich die stark körperlich geprägte Nachtarbeit in der Flughafenreinigung vielfach eine gleichwohl so hohe Belastung, dass es kaum möglich ist dauerhaft tagsüber einer zusätzlichen Nebenbeschäftigung nachzugehen. Entsprechend wünschen sich viele der Beschäftigten nicht unbedingt ‚nur‘ höhere Löhne, sondern spezifischerweise auch schlicht höhere Stundenkontingente, um mit ihrer Arbeit am Flughafen allein auskommen zu können.

„Wir wollen, dass man uns ein bisschen MEHR Stunden gibt, bisschen MEHR Geld gibt, dass wir auch nicht in einem Nebenjob arbeiten müssen. Wir wollen nur zu einer Arbeitsstelle gehen, nicht in der Nacht da arbeiten und dann am Tag da arbeiten. Was für ein Leben haben wir? Gar nix.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.290)

Für die Arbeitgeber hingegen lohnt es sich betriebswirtschaftlich eine höhere Mitarbeiter*innenzahl in Teilzeit zu beschäftigen, da so eine größere Flexibilität bei der Dienstplanung möglich wird. Zusätzlich sind die Mitarbeiter*innen im Umkehrschluss umso dringender auf Überstunden und Zusatzdienste angewiesen, um ein auskömmliches Einkommen zu erzielen und entsprechend auch zu mehr Zugeständnissen bereit, was kurzfristige Dienstansetzungen und Arbeitsbedingungen angeht. So werden die Reinigungskräfte mit der Prekarität ihrer

höchst belastenden Teilzeitbeschäftigung letztlich strukturell gegeneinander ausgespielt, indem sie um Zusatzdienste und Überstunden konkurrieren (müssen), während ihre dabei erzwungene Flexibilität und Leistungsbereitschaft dem Management zur Effizienzoptimierung der Personalkosten gereichen. Prinzipiell in dieselbe Richtung wirkt der breite Einsatz von Leih-/Zeitarbeitskräften im Reinigungsdienst, die sich bei geringsten Löhnen genötigt sehen, möglichst allen Anforderungen widerspruchlos nachzukommen, da sie ansonsten unproblematisch ausgetauscht werden können. Wie in vielen Bereichen beschreiben sie die gewissermaßen niedrigste Stufe in der betrieblichen Personalstruktur, die damit insgesamt unter Druck gesetzt wird.

„Normale Firmen machen schon immer Druck und wollen mehr Arbeit, aber LEIHFIRMA: Da hat man keine Chance, keinen Festvertrag, kein Krankmachen, Urlaub auch schwer – alles so schwer.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.191)

Und auch in diesem Beschäftigungssegment sind die betroffenen Arbeitnehmer*innen dabei durch ihre schlechten Perspektiven am Arbeitsmarkt umso stärker auf ihre Arbeitsplätze angewiesen, sofern sie nicht von Sozialleistungen leben wollen. Diese starke Asymmetrie zugunsten der Arbeitgeberseite wird durch die vielfach ungenügenden Deutschkenntnisse der Beschäftigten noch zementiert, die die Möglichkeiten zur kritischen Auseinandersetzung mit den betrieblichen Vorgaben oder solidarischer Organisation unter den Arbeitnehmer*innen stark eingrenzen. Ein Großteil der Arbeitskräfte ist so strukturell kaum in der Lage überhaupt die eigenen Arbeitnehmer*innenrechte zu artikulieren, geschweige denn diese einzufordern.

„Es gibt viele Leute, die überhaupt kein Deutsch verstehen können. Die kommen hier neu nach Deutschland – bulgarische Leute, türkische Leute, rumänische Leute, von überall. Die kommen hier einfach rein und die verstehen überhaupt kein Deutsch. Wo sollen die arbeiten?“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.180)

Die Arbeitgeberseite hingegen kann faktisch in gleich mehrerlei Hinsicht von diesem Nichtwissen und den sprachlichen Barrieren profitieren. So kann das Personalmanagement umso freier nach rein betrieblichen Bedarfen agieren, da kaum Mitarbeiter*innen Widerspruch üben, selbst wenn die Einsatzplanung unzulässig kurzfristig erfolgt, Lohnzuschüsse durch geschickte Dienstplanung umgangen oder aber nicht korrekt abgerechnet werden, wie dies Studienteilnehmer*innen berichten. Zusätzlich werden der Belegschaft in einigen Betrieben offenbar immer wieder Dokumente zur Unterschrift vorgelegt, mit denen diese Sicherheitsverantwortung für ihre Arbeit übernehmen oder auch Betriebsvereinbarungen zustimmen sollen. Auch bei Unverständnis des Inhalts werden diese Schriftstücke dann vermittels des sozialen Drucks der Vorgesetzten zumeist unterschrieben, wodurch faktisch weitere Zugeständnisse im Sinne der Arbeitgeberseite realisiert werden können. Inwieweit Letzteres übergreifend für alle Betriebe in diesem Arbeitsfeld zutrifft, ist an dieser Stelle schwer abzuschätzen. Wie in vielen vorigen Punkten ist jedoch auch hier festzuhalten, dass solche

Praktiken symptomatisch in jenem übergreifenden betriebswirtschaftlichen Effizienz- und Kostensenkungsparadigma wurzeln, das – angefacht durch den intensivierten ökonomischen Wettbewerb – den gesamten Bereich erfasst. Die Grundmechanik ist dabei ungeachtet der jeweils angewendeten Maßnahmen stets dieselbe: Mit großer Gründlichkeit und teils erstaunlicher Kreativität versucht das betriebliche Personalmanagement konsequent alle Spielräume zur Verbesserung der unternehmerischen Profitabilität und damit Wettbewerbsposition auszuschöpfen, was meist systematisch zuungunsten der Belegschaft erfolgt. Die perspektivlose Arbeitsmarktposition der Arbeitnehmer*innen im Bereich der Flughafenreinigung gepaart mit deren sprachlichen Barrieren, vergrößert diese strukturellen Spielräume des Managements. Denn wenn nur die wenigsten Beschäftigten in der Lage sind ihre Rechte einzufordern, scheint es aus Managementperspektive schlicht opportun Effizienz- und Kostensenkungsmaßnahmen möglichst weit auszureizen, wodurch betriebliche Vorteile realisiert werden können. Es ist dann zugespitzt formuliert einfach *billiger* in Einzelfällen auf Widerspruch hin zurückzurudern und gegebenenfalls Rechtskosten und Ausgleichszahlungen hinzunehmen, anstatt solche Praktiken am Rande der Legalität und darüber hinaus flächendeckend einzustellen. Im Umkehrschluss sinkt damit über die letzten Jahre und Jahrzehnte sukzessive die Qualität der Beschäftigungsstrukturen aus Sicht der Arbeitnehmer*innen in diesem Segment.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Wie bereits angeschnitten, versuchen Arbeitgeber im Bereich der Flughafenreinigung die Dienstpläne ihrer Belegschaft aus Betriebsperspektive systematisch effizient und flexibel zu gestalten, um durch möglichst minimale Personalkosten ihre Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Das übergreifende Prinzip ist in diesem teilzeitgeprägten Bereich dabei die zeitliche Straffung durch Reduzierung angesetzter Arbeitszeiten für die zu erbringenden Reinigungsleistungen. Dementsprechend müssen die Reinigungskräfte immer mehr Arbeit in kürzerer Zeit bewältigen, womit die geringen Lohnsteigerungen in Teilen des Bereichs effektiv konterkariert werden.

„Es gibt auch Zeitverkürzungen und mehr Arbeit jetzt. Beispiel: Eine Lounge war früher mit sechs Stunden angesetzt, jetzt fünf Stunden. Dann hast du MEHR Arbeit, dann MUSST du trotzdem diese Arbeit fertigkriegen. Die machen zwei Euro in zehn Jahren mehr, aber ein, zwei Stunden Mehrarbeit kommt parallel – das ist das.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.87-89)

Zusätzlich wird teilweise versucht Arbeitszeiten geschickt so einzuteilen, dass zu zahlende Nacht- und andere Zuschläge minimiert werden oder auch gesetzliche Pausen auf das Notwendigste reduziert sind. Offenbar wird dabei von Vorgesetzten stellenweise auch Druck ausgeübt zustehende Pausen nicht einzuhalten beziehungsweise ans Ende der Arbeitszeit zu verlegen, um diese früher zu beenden. Im für die Belegschaft ungünstigsten Fall gelingt es

gar die angesetzte Dienstzeit soweit zu drücken, dass gesetzlich vorgeschriebene Pausenansprüche ganz oder teilweise wegfallen.

„Die wollen die Zeit immer verkürzen, verkürzen, verkürzen. Aber wie können die Leute das schaffen? Geht nicht. Wir sind kein Motorrad, wir sind Menschen.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.124)

Im Gleichschritt mit der zeitlichen Straffung werden die Teamgrößen für die Reinigung der vorgegebenen Areale zum Teil massiv reduziert, um mit einem geringeren Personaleinsatz zu operieren. Damit wächst für die verbleibenden Arbeitskräfte im Umkehrschluss nicht nur der Zeitdruck, sondern auch das zu bewältigende Arbeitspensum teils enorm. Um dies umzusetzen, üben Vorgesetzte qua autoritärem Auftreten sowie durch negative Bewertungen bei Nichteinhaltung der Vorgaben Druck auf die Mitarbeiter*innen aus, um diese zu maximalem Arbeitseinsatz anzutreiben. Wer dem Anspruch nicht genügt, wird in der Folge teilweise harsch verbal angegangen, muss sich in Einzelgesprächen rechtfertigen und/oder sieht sich in seinem Arbeitsplatz bedroht. So werden buchstäblich zunächst alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um den Arbeitsdruck zu maximieren, ehe man erwägt die ausgegebenen Arbeitsziele zurückzuschrauben oder anzupassen.

Interviewer: *„Aber was ist wenn sie das nicht schaffen? Also wenn es nicht geht. Was passiert dann? Korrigiert man dann auch wieder?“*

Befragte/r: *„Nein die machen gar nichts. Die sagen einfach: „Ihr müsst das schaffen, ihr müsst das fertig kriegen! So oder so müsst ihr das fertig kriegen!“ Keine Chance.“*

Interviewer: *„Ja und wenn nicht, dann?“*

Befragte/r: *„Ja wenn nicht, dann kriegt man eine Reklamation [negativer Vermerk]. Dann kommt von oben Druck.“*

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.124)

Neben den enorm wachsenden Arbeitspensum und Anforderungen, erzeugen solche Praktiken ein zutiefst negatives Betriebsklima zwischen den operativen Reinigungskräften, ihren Vorgesetzten und dem Management.

„Also wir sagen immer mit den Arbeitskollegen, wenn wir arbeiten gehen: „Jetzt fängt Krieg an“; „Wir gehen in den Krieg“. [...] Krieg gegen die Arbeit, gegen die Uhr – du musst alles schaffen!“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.282-284)

Damit hat sich im Zuge der skizzierten personalstrukturellen Optimierungsmaßnahmen die mentale und vor allem physische Belastung in diesem ohnehin stark körperlich geprägten Arbeitsfeld schrittweise immer weiter erhöht. Wo dies bei dauerhafter Nachtarbeit ständig an und über die Grenzen der Belastbarkeit getrieben wird und Pausen- und Erholungszeiten verknappt sind, werden körperliche Abnutzungserscheinungen mitsamt teils chronischen ge-

sundheitlichen Folgen als Konsequenz forciert. So zahlen die Beschäftigten vielfach mit ihrer körperlichen und mentalen Gesundheit den eigentlichen Preis für die Effizienzsteigerungen eines entfesselten ökonomischen Wettbewerbs im Flughafen-Reinigungsdienst.

C. Auswirkungen im Privatleben

Gerade die qua Straffungs- und Optimierungsmaßnahmen massive körperliche und mentale Belastung der Beschäftigten im Arbeitsbereich der Flughafenreinigung wirkt sich zusehends auch auf deren Privatleben aus. Zeitdruck, Stress und Erschöpfung in permanenter Nachtarbeit bedingen auf Dauer unausweichlich teils pathologische gesundheitliche Folgeprobleme. Studienteilnehmer berichten in diesem Kontext von chronischen Gelenk- und Rückenschmerzen sowie psychischen Folgen durch den auf Dauer gestellten Stress in Kombination mit der starken körperlichen Ermüdung. Ohnehin durch die atypischen Arbeitszeiten erschwert, leiden sämtliche privaten Beziehungen – sowohl freundschaftlicher wie partnerschaftlicher oder familiärer Natur – dauerhaft unter der beruflichen (Über-)Belastung, sodass die Betroffenen schlimmstenfalls regelrecht vereinsamen oder fast ausschließlich mit Berufskolleg*innen beständige Kontakte pflegen (können). Dabei bedingt die enorme Beanspruchung des Jobs, dass dieser kaum realistisch bis zum gesetzlichen Rentenalter geleistet werden kann und die Mitarbeiter*innen in eine umso armutsgefährdetere Zukunft im Alter blicken.

„Meine Schwester hat auch 15 Jahre da gearbeitet. Jetzt ganze Beine kaputt, alles kaputt, jetzt krank zu Hause. Wie kann sie mit der Rente leben jetzt bei 5 Stunden Teilzeit Nachtdienst? Und jetzt alles kaputt.“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.269)

Erschwerend hinzu kommt, dass die überwiegende Teilzeittätigkeit in dieser Berufsgruppe – die entlang der skizzierten Eigenschaften gleichwohl kaum weniger belastend als eine Vollzeittätigkeit ist – kaum ausreichende Gehälter einbringt, um eine selbstständige Lebensführung zu ermöglichen. Wer nicht das Glück hat von einer/m Partner*in zusätzlich mitversorgt zu werden, hat so die Wahl zwischen einem oftmals als entwürdigend empfundenen Bezug zusätzlicher Sozialleistungen oder einem ergänzenden Nebenjob, um das Einkommen aufzubessern. Damit intensiviert sich durch die weitere Arbeitszeit in diesen Fällen die körperliche Belastung zusätzlich und es bleibt realistischerweise schlicht keine Zeit mehr, um überhaupt noch ein regelmäßiges Sozialleben zu führen. Trotz harter Arbeit und vielfachen privaten Zugeständnissen, bleibt diesen Beschäftigten oftmals selbst bei langjähriger und festvertraglicher Tätigkeit kaum genug Geld zum Leben oder gar für Extras wie regelmäßige Urlaube, ein eigenes Auto oder Ansparungen.

„Wir müssen an jeden Cent denken wenn wir Geld ausgeben. haben wir morgen Geld oder nicht? Wir müssen immer rechnen, immer rechnen. Was ist das?“

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.323)

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Die dargestellten Dynamiken des Wandels von Arbeit und Beschäftigung im Bereich der Flughafenreinigung weisen entlang der in dieser Studie erhobenen Daten keine direkte Relevanz für die Luftsicherheit auf. Zwar arbeiten die Reinigungskräfte am Flughafen typischerweise auch in diversen Sicherheitsbereichen und verfügen über entsprechende Zugänge, gleichwohl ist im Zuge der in dieser Studie analysierten Dynamiken von Arbeit und Beschäftigung in diesem Kontext keine sicherheitsrelevante Dimension tangiert.

Zusammenfassung

Interviewer: *„Was wäre, wenn jemand Jüngeres – jetzt ihre Tochter oder ihr Sohn oder so – sagen würde, dass er diesen Job machen will? Was würden Sie dem sagen?“*

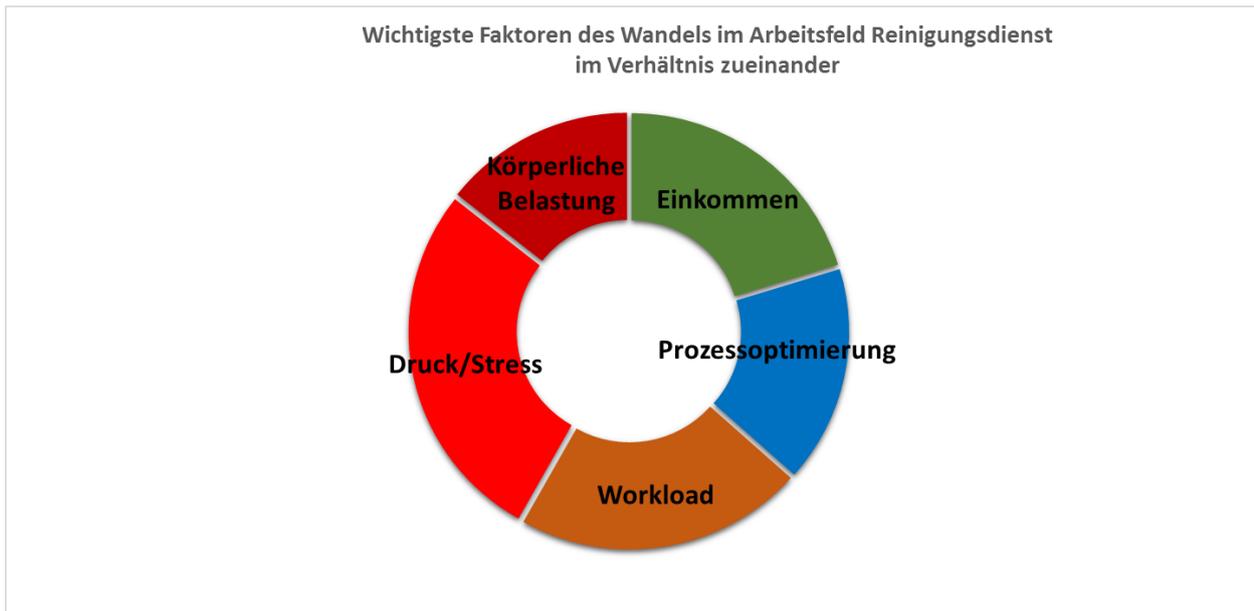
Befragte/r: *„Viele Leute haben mich gefragt: „Wir suchen Arbeit, egal was. Wir brauchen Geld. Kannst du mir helfen bei euch Arbeiten probieren?“ Ich habe das NIE gemacht. Ich habe nur gesagt: „NEIN, sehr schwer und wenig Geld.“ Ich habe niemandem da gesagt: „Komm arbeiten“. Nein, nein, nein, nein, nein.“*

(Langjährige Reinigungskraft bei verschiedenen Anbietern | I.12-Sg.276-277)

Diese Passage aus dem Gespräch mit einer Reinigungskraft, die seit gut zehn Jahren in diesem Bereich am Flughafen tätig ist, verdeutlicht eindrucksvoll die Qualität und Entwicklung von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen in diesem Segment aus Arbeitnehmer*innensicht. Der intensivierter Preis-/Kostenwettbewerb der Luftfahrtbranche schlägt sich im Zuge von Privatisierungs- und Liberalisierungsprozessen ab den 1990er Jahren heute weitgehend ungebremst auf diesen Teilmarkt durch. In den ausufernden, von Übernahmen und Betriebsübergängen geprägten, Betriebsstrukturen hiesiger Dienstleistungsunternehmen geraten dabei die Arbeitsverhältnisse immer stärker unter Druck. Ihre schwierige Arbeitsmarktlage sowie vielfach mangelnde Sprachkenntnisse manifestieren hier eine höchst prekäre Machtasymmetrie zuungunsten der Beschäftigten, die in einem autoritär geprägten Arbeitsalltag mit schrittweise optimierten Zeitplänen und gestrafften Personalansätzen immer stärker gefordert werden. Mit dem individuellen Workload erhöhen sich so Zeitdruck und Stress ebenso wie physische Belastung in diesem ohnehin stark körperlich geprägten Arbeitsbereich bis zur und teilweise über die Belastungsgrenze der Mitarbeiter*innen. In der Folge zahlen die Arbeitnehmer*innen durch teils chronische körperliche Abnutzungserscheinungen und schwierigste Einschnitte im Privatleben einen sehr hohen Preis für die Effizienzsteigerungen ihrer Arbeitgeber in der Marktmechanik eines ausufernden ökonomischen Verdrängungswettbewerbs.

Besonders zynisch wirkt hieran, dass sie dabei trotz intensiver Arbeitsbelastungen, aufgrund der stark teilzeitgeprägten Vertragsstrukturen in diesem Arbeitsfeld, selbst zumeist auf einem prekären Einkommensniveau leben, das sie vielfach zu Nebentätigkeiten oder zusätzlichem Sozialleistungsbezug nötigt. Parallel wächst damit ihre prekäre Abhängigkeit von den Arbeitgebern systematisch und erschließt Letzteren mit erhöhter Leistungsbereitschaft und Flexibilität sogar weitere Effizienzpotentiale.

Abbildung 11: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Reinigungsdienst



Quelle: Eigene Darstellung

Flugsicherung

Mit dem Arbeitsbereich der Flugsicherung betritt dieser Forschungsbericht das Spektrum der direkt luftsicherheitsbezogenen Aufgabenfelder (daneben umfasst dies insbesondere den Sicherheitsdienst am Flughafen im folgenden Abschnitt), die als eigentlich *hoheitliche Aufgaben* des Staates an privatwirtschaftliche Unternehmen lediglich delegiert beziehungsweise diese damit *beliehen* werden können. Speziell der Arbeitsbereich der Fluglots*innen, die, von speziellen Kontrollzentren und -türmen aus, den zivilen Luftverkehr gebietsweise überwachen und koordinieren, tangiert dabei naturgemäß auch die Sicherheit im nationalen Luftraum. Entsprechend ist die europäische Luftraumüberwachung historisch geprägt durch territoriale Grenzen und nationalstaatliche Souveränitäten. Auch wenn die EU seit 2004 im Rahmen der SES-Pakete (**S**ingle **E**uropean **S**ky) verstärkt auf die Vereinheitlichung und Verzahnung der europäischen Flugsicherung hinwirkt, ist dieses Feld nach wie vor überwiegend geprägt durch die jeweiligen nationalen Anbieter der Luftverkehrsverwaltung – in Deutschland die *Deutsche Flugsicherung* (DFS).

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Prägend für die Berufsgruppe der Fluglots*innen sind ähnlich wie bei den Verkehrspilot*innen die speziellen Anforderungen, denen Bewerber*innen in Deutschland genügen müssen, um in den strengen Auswahlverfahren einen Ausbildungsplatz zu erhalten. Dabei geht es auch in diesem Auswahlverfahren vor allem um spezielle körperliche, geistige und mentale Fähigkeiten – Sehkraft, Stressresistenz, räumliches Vorstellungsvermögen, Konzentrations- und Multitaskingfähigkeit und vieles mehr –, die für die verlässliche Leistung in der Flugsicherung von herausgestellter Bedeutung sind. Nach ihrer Grundlagenausbildung folgt für die Berufseinsteiger*innen eine mit bis zu eineinhalb Jahren relativ lange Anlernphasen, in der sie für die Arbeit an einem bestimmten Standort beziehungsweise in einem bestimmten Luftraumbereich geschult werden und diesbezügliche Lizenzen erlangen. Dadurch sind auch der kurzfristigen Flexibilität des Arbeits- und Einsatzortes Grenzen gesetzt, da die Mitarbeiter*innen für jeden neuen Luftraum eine solche Anlernphase durchlaufen müssen. Entsprechend der langen und intensiven Qualifikation sind die Ausbildungskosten mit mehreren hunderttausend Euro pro Fluglots*in sehr hoch, werden allerdings in Deutschland nach wie vor in Gänze durch den (späteren) Arbeitgeber getragen. In den letzten Jahrzehnten haben sich ferner die Anforderungen an die Weiter- und Zusatzqualifikation im weiteren Berufsleben ausgeweitet. So wird heute zusehends gefordert, dass die Beschäftigten der Flugsicherung durch Mehrfachlizenzen ein breiteres Spektrum abdecken und so flexibler eingesetzt werden können.

Mit dem wachsenden Verkehrsaufkommen in der zivilen Luftfahrt direkt verbunden, wuchs auch der Umfang notwendiger Kontroll- und Koordinationsleistungen durch die Flugsicherung in den letzten Jahrzehnten enorm. Um die Anpassungsfähigkeit und Effizienz der

Luftraumüberwachung auch strukturell zu erhöhen, erfolgte auch in diesem Segment der Luftverkehrsbranche ab den 1990er Jahren die schrittweise Liberalisierung jenes vormals durch staatliche Behörden und Organe geprägten Aufgabengebiets. Die hohe nationale Sicherheitsrelevanz der Luftraumüberwachung setzt dieser Dynamik allerdings nach wie vor vergleichsweise enge Grenzen, sodass Fremdanbieter – etwa ausländische Flugsicherungsunternehmen – bislang nur eine marginale Rolle in der deutschen Luftraumverwaltung spielen. Nichtsdestotrotz hat sich auch dieses Arbeitsfeld mit der Branchenentwicklung strukturell gewandelt. Zentraler Initialpunkt war hierfür in Deutschland die Privatisierung der vormaligen *Bundesanstalt für Flugsicherung* im Jahr 1993 und deren Übergang in die privatwirtschaftliche Form der *DFS Deutsche Flugsicherung GmbH*. Auch wenn sich die *Deutsche Flugsicherung* heute weiterhin im ausschließlichen Bundesbesitz befindet und gemäß Gesellschaftsvertrag nicht gewinnorientiert – wohl aber möglichst kostenneutral – wirtschaftet, schuf dieser Übergang die Grundlage für weitreichende Anpassungen und eine nachhaltig veränderte Unternehmenskultur, die die DFS heute prägen.

„Es wurde erstmal so übernommen wie alles ist. Und dann, Stück für Stück eben, wurde dann die Gesamtorganisation verändert.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.42)

So begann man in der Folge zügig mit der infrastrukturellen Optimierung der Luftraumüberwachung, indem vielfach Kontrollstellen geschlossen beziehungsweise zusammengelegt und die Flugsicherung damit sukzessive zentralisiert wurde. Diese Bündelung von Überwachungsgebieten, die durch die weiträumigere Luftraum- und Streckenkoordination gerade auch dem großen Passagierverkehr entgegenkommt, ermöglicht jenseits der kurzfristigen teils enormen Investitionen hierfür gerade mittel- und langfristig eine weitaus effizientere Leistungserbringung mit einer kompakteren, wirtschaftlicheren Infra- und auch Personalstruktur. Dabei erfolgt allerdings ein gewissermaßen sanfter Stellenabbau, indem Stellen nicht nachbesetzt werden, wenn Beschäftigte etwa aus Altersgründen ausscheiden. Diese planungsintensive und eher langfristige Umstrukturierung – man bedenke neben der anspruchsvollen technologischen Architektur auch die notwendigen An- und Umlernphasen der Lots*innen – ist somit einer der Schwerpunkte einer ab den 1990ern zusehends auf Wirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz ausgerichteten Unternehmensstrategie und auch heute noch nicht vollends abgeschlossen.

Flankiert wird dieser Prozess durch parallele innerbetriebliche Anpassungen, die im Kern derselben Zielrichtung einer gesteigerten Kosteneffizienz in der Flugsicherung entspringen.

„Es wird sehr viel mehr Fokus gelegt auf Optimierung, auf Sparen. Wir müssen irgendwie wirtschaftlich arbeiten jetzt. Und der Zwang zu sparen, der Zwang wirtschaftlich zu werden hat sich natürlich jetzt stark verändert. Und das hat immer mehr zugenommen.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.42)

Neben technologischen und organisatorischen Fortschritten, die operative Arbeitsabläufe optimieren, ist der wesentliche Faktor hierbei personalstrukturell der betriebsbedingte

Übergang vom Beamtentum zu privatwirtschaftlichen Beschäftigungsverhältnissen. Mit der Umwandlung in einen entsprechenden Tarifvertrag wurden die Arbeitsverhältnisse der Fluglots*innen dabei stark flexibilisiert und dynamisiert. Früher unkündbare und damit fast unantastbare Staatsbedienstete in eng vorgegebenen Beamtenlaufbahnen, spielen Leistung und Performance heute eine maßgebliche Rolle für die Mitarbeiter*innen und deren Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Zwar ist nach wie vor die unbefristete und arbeitslebenslange Beschäftigung das typische Modell – schließlich sind die Mitarbeiter*innen kaum über den Arbeitsmarkt austauschbar und aufgrund der hohen Ausbildungskosten quasi ein Investmentwert des Unternehmens. Gleichwohl ermöglichte dieser beschäftigungsstrukturelle Übergang eine Verpflichtung der Belegschaft auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz, mitsamt entsprechenden Anforderungen – Wohnortswechsel, Weiter- und Mehrfachqualifikation, Performanceziele und weiteres –, die so im Rahmen des Beamtentums nicht möglich gewesen wäre. Bestandsmitarbeiter*innen wurden dabei attraktive Übergangsangebote mit höheren Gehältern und Beibehaltung vieler Privilegien offeriert, um sie zum Vertragswechsel zu bewegen und so die Umstrukturierung schnellstmöglich umzusetzen. Dabei erschienen jene Veränderungen auch aus Sicht der Belegschaft teils durchaus angemessen, wuchsen mit dem Luftverkehrsaufkommen ab den 1990er Jahren doch auch Arbeitsanforderungen und -pensas dynamisch an, was so in den engen, unflexiblen Strukturen des Beamtentums weder organisatorisch noch finanziell adäquat abgebildet werden konnte. Dennoch hielt damit letztlich der wachsende Preis- und Kostendruck der Branche auch im Bereich der Flugsicherung systematisch Einzug in die Beschäftigungsstruktur, wenngleich auf einem in vieler Hinsicht weiter privilegierten Niveau.

„Damals ging es praktisch steil bergauf. Wir hatten jedes Jahr sehr große Wachstumszahlen. Und das konnte man eigentlich in dem Beamtentum, in der Beamtenlaufzeit, in der Beamtenlaufbahn, nicht abbilden. [...] Und der Wunsch sich zu verbessern – sowohl finanziell, als auch innovativ, technisch –, die Geschwindigkeit, die Möglichkeiten Karriere zu machen und das dynamische Umfeld mitzugestalten gehen im Beamtentum praktisch nicht. Und auch die Airlines wollten, dass wir mehr arbeiten, flexibler arbeiten, besser arbeiten, schneller arbeiten und so weiter. Und dafür gab's eben einen Preis zu bezahlen. Und der Preis war eben zu sagen: „Wir geben dieses Beamtentum auf und gehen in eine privatorganisierte Firma“, die allerdings, weil wir hoheitliche Aufgaben wahrnehmen, nur der Bund machen darf bei uns. Und deswegen macht das schon so Sinn, wie's jetzt eben ist, dass das Unternehmen praktisch dem Bund gehört, wir aber privatwirtschaftlich arbeiten dürfen und müssen.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.38)

So wurde mit der Privatisierung der Flugsicherung in Deutschland letztlich auch die strukturelle Basis geschaffen, auf der heute die schrittweise gesteigerten Leistungs- und Kostenvorgaben der EU-SES-Pakete überhaupt effektiv Effizienz- und Preisdruck auf den Bereich der Luftraumüberwachung aufbauen können. Damit schlägt letztlich der verschärfte Wettbewerb unter den Fluggesellschaften, angefacht durch das Modell der Low-Cost-Airlines, auch auf die Flugsicherung durch, für die die Betriebszugehörigkeit der koordi-

nierten Flugzeuge eigentlich unerheblich ist – die erhobenen Gebühren sind schließlich für alle baugleichen Flugzeuge dieselben. Vermittels jener EU-Effizienzziele, die in der gegebenen Struktur kaum realistisch erreichbar sind, wird dabei ein enormer und dauerhafter Spar- und Optimierungsdruck erzeugt.

„Man kann nicht erwarten, dass Leute viel, viel mehr arbeiten, immer noch besser werden, noch flexibler werden und das Ganze für die halben Kosten.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.132)

Erschwerend hinzu kommen ebenfalls vorgegebene Gebührensenkungen, die im Rahmen der bestehenden, eher unflexiblen Unternehmens- und Beschäftigungsstrukturen quasi unweigerlich zur bilanziellen Schieflage und damit weiteren Erhöhung des Anpassungsdrucks führen. Wie es ein Studienteilnehmer mit Blick auf das Bilanzjahr 2018 auf den Punkt bringt:

„Also man muss sich vorstellen, wir sind ja dieses Jahr in der absurden Situation, dass wir mehr Verkehr haben als jemals zuvor, aber weniger einnehmen, weil die Gebühren so gesenkt worden sind – gezwungen durch die EU – dass wir zwar mehr Verkehr abarbeiten, aber weniger einnehmen.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.183)

Zwar wird diese Dynamik begrenzt durch die staatliche Eigentümerschaft und die Beleihung mit der hoheitlichen Aufgabe der nationalen Luftraumüberwachung, für die es faktisch heute (noch) keine alternativen Anbieter für den gesamten deutschen Luftraum gibt. Dennoch entsteht im Zuge der beschriebenen Effizienz- und Spardynamik ein latenter übergreifender Zwang zur Ausschöpfung jeglicher betrieblicher Spielräume. Neben den bereits thematisierten Zusammenlegungen und Zentralisierungen von Kontrollstellen und Überwachungsbereichen, die gleichwohl eher mittel- und langfristig wirken, wird es damit unausweichlich, den Hebel auch direkt bei den Personalstrukturen und -kosten anzusetzen. So geraten nach und nach auch die sehr attraktiven Einkommen und Vertragskonditionen der Fluglots*innen in Deutschland unter Druck, wo die Effizienzsteigerung beim Personaleinsatz durch Zentralisierung und Mehrfach-/Kreuzlizenzierung an ihre Grenzen stößt.

Mittlerweile hat ein ausländischer Flugsicherungsanbieter hierzulande erste marginale Kontrollaufgaben übernommen, die nunmehr alle paar Jahre oder Jahrzehnte auszuschreiben sind. Auch wenn dies heute noch nicht realistisch erscheint, ist damit ein zukünftiger Konkurrenzettbewerb mit anderen Anbietern, gerade im Rahmen der durch die EU forcierten Liberalisierung und Vereinheitlichung des europäischen Luftraums, nicht mehr systematisch auszuschließen. Für die Beschäftigten in der deutschen Luftraumüberwachung, die durch ihre spezifische Qualifikation für den deutschen Luftraum bislang eine exklusive Stellung auf diesem Markt behaupten können, bedeutet dies für die Zukunft eine mögliche Erosion derselben und der zugehörigen Privilegien. Damit könnten sich mittel- und langfristig auch die finanziellen Faktoren ihrer Arbeitsplätze nachhaltig verändern, wenn etwa Gehaltsstrukturen unter Druck geraten oder auch eine Beteiligung an den Ausbildungskosten gefordert wird. Aktuell jedoch ist dieses Arbeitsfeld weiterhin strukturell von lukrativen Gehältern und einer attraktiven Absicherung im Alter geprägt.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Wie die Analyse zum Wandel der strukturellen Beschäftigungsfaktoren im Arbeitsfeld der Flugsicherung zeigt, schlägt sich der übergreifende Wettbewerbsdruck der Luftverkehrsbranche auch hier vermittelt gezielter wirtschaftspolitischer Maßnahmen der EU in einem verstärkten betriebsökonomischen Effizienz- und Kostendruck nieder, der vor allem zu infra- und personalstrukturellen Anpassungen führt. Und auch hier geraten damit zusehends die Dienst- beziehungsweise Schichtpläne der Mitarbeiter*innen in den Fokus effizienzsteigernder Maßnahmen. Im Gegensatz zu den übrigen in dieser Studie analysierten Berufsgruppen erfolgt dies allerdings bei den Fluglots*innen weit weniger auf Kosten von Erholungsphasen und Biorhythmus, sondern eher über den Weg einer systematischen Optimierung der beruflichen Leistungsfähigkeit, indem gerade auch jene Regenerationsbedarfe gezielt einbezogen werden. Neben der hohen Sicherheitsrelevanz der Tätigkeit, dürfte dieses Privileg vor allem eine Folge der guten Machtposition der Arbeitnehmer*innen in diesem Bereich sein, die vermittelt ihrer exklusiven Qualifikation und Stellung ihre Interessen entsprechend wirkungsvoll vertreten können.

„Wir arbeiten mehr als früher, also wir arbeiten länger als früher, dafür weniger Tage. Wenn ich heute da bin, muss ich sehr viel mehr arbeiten, weil der Verkehr sehr viel mehr wurde. Und dafür habe ich auch mehr frei und Urlaub und so.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.128)

Dabei trägt parallel auch die Digitalisierung der Arbeitstechnik zur größtmöglichen Verdichtung der Arbeit bei, indem sie es den Lots*innen ermöglicht noch weitere und größere Sektoren im Luftraum effektiv zu überwachen. Auch die Zusammenlegung von Kontrollstellen und -funktionen in weniger, dafür aber weitreichender zuständigen Kontrollzentralen, mit der mittelfristig der Personaleinsatz reduziert werden kann, basiert mit auf technologischen Fortschritten in der digitalen Übertragung und Darstellung des Luftverkehrs.

Doch auch hierüber hinaus ist das Betriebsmanagement zusehends gehalten die operativen Personalansätze zu minimieren, um den wirtschaftlichen Zielsetzungen nachzukommen. Damit erhöht sich im Umkehrschluss das durchschnittliche individuelle Arbeitspensum der Mitarbeiter*innen in der Flugsicherung deutlich. Man tastet sich dabei sukzessive an ein Effizienzoptimum heran, um die wachsenden Aufgaben der Luftraumüberwachung mit so wenigen Fluglots*innen wie möglich leisten zu können. Wo dieser Bogen überspannt wird, kann es in der Folge jedoch auch zu Verzögerungen und folgend Verspätungen kommen, die einerseits den Verkehrsfluss im Luftraum lähmen und andererseits die Mitarbeiter*innen vor Ort in der betreffenden Schicht zusätzlich unter Stress bringen. So haben sich im Kontext der politisch forcierten Konsolidierungsdynamik und vor dem Hintergrund eines parallel enorm gesteigerten Verkehrsaufkommens über die letzten Jahrzehnte Workload und Arbeitsdruck in der Flugsicherung insgesamt stark ausgeweitet.

„Ich mache heute also mehr Verkehr in einem größeren Luftraum mit mehr Tätigkeiten als jemals zuvor.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.68)

Der Arbeitsalltag in der Luftraumüberwachung ist heute damit deutlich fordernder und führt die Beschäftigten systematisch an ihre Leistungsgrenzen. Umso mehr kommt es damit auf deren subjektive Stressresistenz an – in dieser Berufsgruppe qua entsprechender Einstellungstests überdurchschnittlich ausgeprägt –, um diesen quasi doppelseitig wachsenden Druck dauerhaft aushalten und verarbeiten zu können.

„Man kann nicht mit Zwang oder mit einem Knoten im Magen jeden Tag zur Arbeit gehen. Das hält man bei uns nicht aus, dafür ist der Druck zu groß. Der Job an sich fordert da zu viel. [...] Ich glaube, dass bei uns ganz viele Druck erfahren im Dienst – das schon. Wenn man jeden Tag bis zum Anschlag arbeiten muss, ist es klar anstrengend. Letztlich macht's aber auch Spaß, wenn dann alles wieder gut läuft – daraus zieht man auch viel Befriedigung. [...] Ich glaube, dass bei uns die allermeisten Kollegen Spaß haben viel Verkehr abzarbeiten. Und dann empfindet man's auch nicht als Belastung. Klar: Druck ist da, Stress als Druck – nicht als belastendes Element, das mich dann im Privatleben verfolgt. Ich glaube, dass wir alle die Gabe haben, dass wir unter Stress gut funktionieren.“
(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.140)

Neben der großen finanziellen Attraktivität des Berufs, die immerhin ein ökonomisch vergleichsweise sorgenfreies Privatleben mit vielen Entfaltungsmöglichkeiten bietet, ist im Arbeitsalltag vor allem die sehr kollegiale, positive Stimmung unter den Fluglots*innen und ihre hohe Identifikation mit der Tätigkeit ein wichtiger unterstützender Faktor, um den wachsenden Arbeitsdruck bewältigen zu können. Die Exklusivität und Sonderstellung ihrer Berufsgruppe bedingt schließlich auch ein starkes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft, sodass trotz der skizzierten Veränderungen das Arbeitsklima heute immer noch weitgehend sehr positiv wahrgenommen wird. Gerade die Verantwortlichen im Management geraten jedoch durch die weitreichenden Vorgaben unter wachsenden Druck durch etwa die skizzierten Maßnahmen die Unternehmens- und Personalstruktur zu optimieren und Betriebskosten zu senken. Folglich ist absehbar, dass sich ein auf Dauer gestellter Kostendruck, mit dem sich auch die operativen Mitarbeiter*innen immer stärker konfrontiert sehen, das positive innerbetriebliche Klima mittelfristig auf die Probe stellt. Gerade die weitreichenden EU-Vorgaben, die in der bestehenden Konstitution der Flugsicherung in Deutschland schlechthin unerreichbar scheinen, dürften absehbar empfindliche Einschnitte irgendwann unumgänglich machen. Wo bereits heute die Stimmung zwischen Fluglots*innen und übergeordnetem Betriebsmanagement zu bröckeln beginnt, könnte der intensiviertere Kostendruck mittelfristig auf das soziale Klima im Arbeitsalltag durchschlagen, auch wenn dies heute noch vergleichsweise wenig spürbar ist.

C. Auswirkungen im Privatleben

Auch im Arbeitsfeld der Flugsicherung zeitigt der Wandel von Beschäftigungsstruktur und Arbeitsbedingungen Folgewirkungen, die das Privatleben der hiesigen Beschäftigten betreffen und verändern. Da gerade die Arbeit im Schichtdienst eine grundsätzliche Hürde für Regelmäßigkeit und Kontinuität im Privatleben darstellt, können weitergehende Veränderungen an den Dienstplänen beziehungsweise bei den durchschnittlichen Anforderungen des Arbeitsalltags schließlich auch privat empfindliche Nachwirkungen bedeuten. Auch im Kontext der Luftraumüberwachung in Deutschland ist klar, dass der wachsende Arbeits- und Zeitdruck von den Mitarbeiter*innen – abhängig von deren Persönlichkeitstyp – auch mit nach Hause genommen wird und sich dort etwa in einer größeren arbeitsbedingten Erschöpfung niederschlägt, die die Belastbarkeit in Familie und Freizeit einschränken kann. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch, dass dies in diesem Arbeitsfeld (bislang) weit weniger kritisch wirkt, als es die Befunde für alle übrigen Arbeitsfelder dieser Branchenanalyse aufzeigen. Neben der berufsbedingt hohen Stressbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten, dürfte dies vor allem auch daran liegen, dass die Optimierung der Dienstpläne bislang weniger auf Kosten von Erholung und Freizeit der Lots*innen erfolgte, sondern vielmehr darauf setzte deren Leistungsfähigkeit gerade durch den Erhalt und Ausbau von Regenerationszeiten zu optimieren.

„Also wir arbeiten heute VIEL mehr als früher, haben aber auch weniger Arbeitszeiten, mehr Urlaub. Wir haben die Regenerationsquoten weiterhin bekommen und so. UND eben auch mehr Gehalt. Also wir waren die letzten Jahre schon sehr erfolgreich und können da auf – gewerkschaftlich gesehen – erfolgreiche Jahre zurückblicken.“

(Langjährige/r Fluglots*in bei der BFS/DFS | I.4-Sg.118)

Die relativ starke Verhandlungsposition der Arbeitnehmer*innenseite bei der Mitgestaltung des Wandels, bedingt offenkundig an dieser Stelle vergleichsweise moderate Folgen der politisch forcierten betrieblichen Anpassungsmaßnahmen für die Beschäftigten.

Starke Auswirkungen auf das Privatleben der Arbeitskräfte zeitigt indes die infrastrukturelle Konsolidierung der Kontrollfunktionen und deren Zentralisierung in immer weniger Kontrollzentren. Für die Mitarbeiter*innen an den hiervon betroffenen Standorten bedeutet dies schließlich in der Regel die Notwendigkeit mit dem Arbeitsort umzuziehen und damit auch ihr bestehendes privates Umfeld zu verlassen. Zwar erhalten die Betroffenen zumeist umfassende organisatorische und Finanzhilfen – etwa für Immobiliensuche und Umzug –, aber dennoch greift die so induzierte Entwurzelung tief ins Privatleben ein und bleibt je nach Lebenssituation gerade auch für Familien eine Herausforderung, die nur durch diese selbst bewältigt werden kann und muss.

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

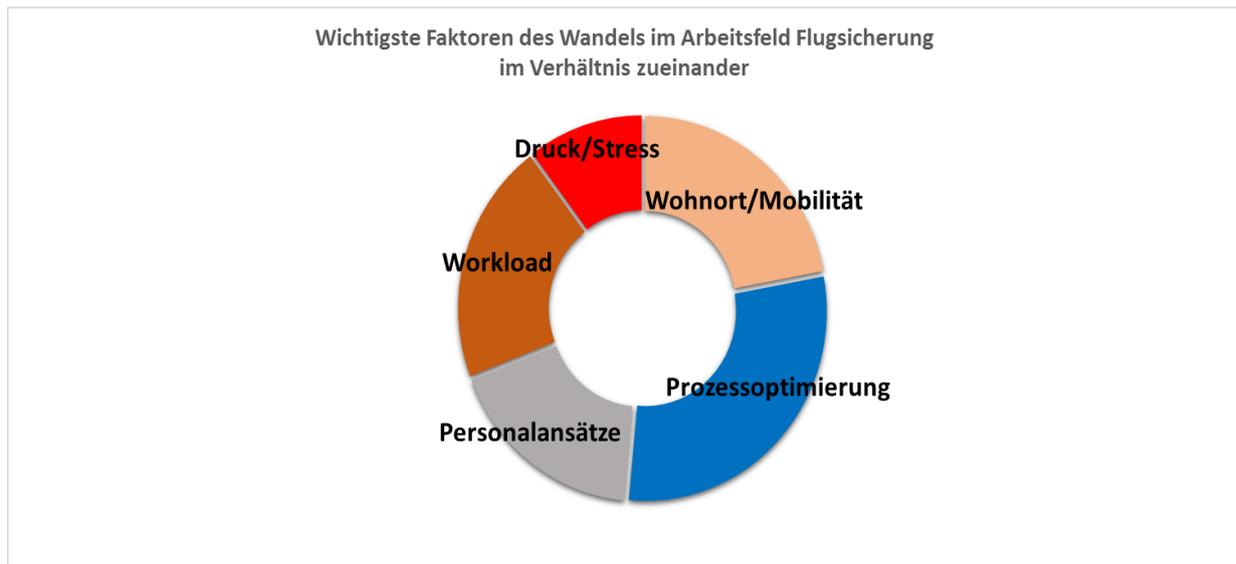
Strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt der Flugsicherung beinhalten quasi naturgemäß auch eine sicherheitsrelevante Dimension. Schließlich dreht sich der Job der Fluglots*innen per se um die Koordination, Überwachung und Sicherung der Verkehrsströme am Himmel. Einst quasi alleiniges Ziel der Luftraumüberwachung, wird die Gewährleistung qualitativer Luftsicherheit über die letzten Jahrzehnte zusehends durch die betriebsökonomische Zielsetzung der Wirtschaftlichkeit flankiert. Die Privatisierung dieser hoheitlichen Aufgabe durch die neugegründete *DFS* 1993 stellte hierfür die Grundlage dar, auf der die Single-European-Sky-Pakete (SES) der EU ab 2004 mit weitreichenden Effizienz- und Gebührenvorgaben die Luftraumüberwachung in Deutschland unter massiven Anpassungsdruck setzten.

Auch wenn Stand heute keine direkten negativen Auswirkungen auf die Sicherheit zu konstatieren sind, führt die wachsende Kostenorientierung nach und nach unweigerlich zu einem systematischen Spagat zwischen wirtschaftlicher Effizienz und Qualität der Flugsicherungsleistungen. Einzelfallberichte über Einschränkungen der Performance aufgrund stellenweise zu geringer Personalkapazitäten sind zwar nicht an sich sicherheitskritisch, zeigen aber auch unmissverständlich auf, dass Qualitätssicherung und Betriebskostensenkung nur schwer auszutarieren sind, um die Leistungsfähigkeit und damit Sicherheit des Gesamtsystems nicht zu gefährden. Ob diese Mechanik in den kommenden Jahren und Jahrzehnten tatsächlich auch zu sicherheitsrelevanten Veränderungen in diesem Arbeitsgebiet führen wird, hängt vor allem davon ab, wie stark die Flugsicherung weiter politisch unter solchen ökonomischen Druck gestellt wird und welche Maßnahmen und Dynamiken hieraus auf betrieblicher und arbeitsalltäglicher Ebene erwachsen. Auch wenn an dieser Stelle nur gemutmaßt werden kann, deuten doch die identifizierten Tendenzen sowie der Vergleich mit den weiteren, hier analysierten Branchenbereichen durchaus darauf hin, dass ein immer stärkeres betriebswirtschaftliches Kostensenkungsparadigma der qualitativen Sicherheit der Luftraumüberwachung mittel- und langfristig kaum zuträglich sein dürfte.

Zusammenfassung

Der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen im Bereich der Flugsicherung spielt sich aus Sicht der Arbeitnehmer*innen auf einem großteils relativ privilegierten Niveau ab. Speziell ihre exklusive Qualifikation und der faktisch nach wie vor weitgehend abgeschottete Markt der Luftraumüberwachung in Deutschland wirken dabei als Puffer gegen die starke ökonomische Rationalisierungsdynamik, die die gesamte Luftverkehrsbranche in den letzten Jahrzehnten prägt. Mit der Privatisierung wurde gleichwohl auch hier die Grundlage geschaffen, auf der die EU-Reformpolitik im Zuge des SES-Pakete heute zusehends Kosten- und Effizienzdruck auf den Bereich ausübt. Auf dieser Basis erfolgten so auch hier vielfältige Anpassungsmaßnahmen, um die Betriebsstruktur auf größtmögliche Effizienz zu trimmen. Die Zusammenlegung von Standorten zur Straffung der Infrastruktur bedeutet dabei für die betroffenen Mitarbeiter*innen zwangsläufig berufsbedingte Mobilität und Wohnortwechsel, was trotz umfassender finanzieller Hilfen stark ins Privatleben eingreift. Daneben hat sich der Arbeitsalltag der Fluglots*innen durch diverse Straffungs- und Optimierungsmaßnahmen sukzessive verändert. Unterstützt durch eine weiterentwickelte digitale Technik wurden Personalansätze reduziert und damit das individuelle Arbeitspensum der Beschäftigten insgesamt deutlich erhöht. Jenseits der nach wie vor sehr attraktiven Einkommens- und Vertragskonditionen ist der Arbeitsalltag immer mehr von Arbeits- und Zeitdruck geprägt, der stellenweise in Stress umschlagen kann, da sich mit der Branchenentwicklung das Arbeitsaufkommen in der Luftraumüberwachung immer weiter erhöht.

Abbildung 12: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Flugsicherung



Quelle: Eigene Darstellung

Trotz der heute nach wie vor sehr guten und vergleichsweise privilegierten Situation von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen aus Arbeitnehmer*innensicht, ist es zumindest fraglich, wie sich dieser Bereich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten entwickeln wird. Denn auch wenn dies heute noch schwer vorstellbar scheint, unterminiert das Liberalisierungs- und Vereinheitlichungsparadigma der EU in der europäischen Luftraumüberwachung nach und nach die Sonderstellung des zugehörigen Marktes und seiner Arbeitskräfte in Deutschland. Sollte damit mittel- und langfristig eine effektive Konkurrenz in diesem Bereich entstehen, die sich in einigen Randbereichen bereits andeutet, könnte das die Wirkung der bereits heute einschneidenden politischen Effizienzvorgaben gewissermaßen potenzieren und damit auch zu einer Erosion jener Privilegien der Fluglots*innen führen.

Sicherheitsdienst

Der Sicherheitsdienst beschreibt die zentrale Funktion zur Gewährleistung der Flugsicherheit durch die Kontrolle von Passagieren, Mitarbeiter*innen und Gütern am Flughafen. Wie auch bei den Aufgaben der Flugsicherung, handelt es sich dabei grundsätzlich um hoheitliche Aufgaben im öffentlichen Interesse, mit denen entsprechende privatwirtschaftliche Fachanbieter beliehen werden können, was auch der übergreifenden Organisation dieses Bereichs heutzutage entspricht. In der Folge der Terroranschläge vom 11. September 2001 kam es dabei zu systematischen Anpassungen und Veränderungen der gesetzlichen Grundlagen, die dieses Feld und seine verschiedenen Funktionsbereiche heute vor allem durch den Dreiklang der Paragraphen 5, 8 und 9 des Luftsicherheitsgesetzes (LuftSiG) von 2005 umreißen. So fallen die Sicherheitsaufgaben der Passagierkontrolle gemäß § 5 in die Zuständigkeit der staatlichen Luftsicherheitsbehörden, die Sicherung des Flughafengeländes sowie Kontrolle von Gepäck, Waren und Personal nach § 8 in die Verantwortung des Flughafenbetreibers und die Sicherheit im Kontext von Abfertigung und Groundhandling (§ 9) in jene der Fluggesellschaften. Im Rahmen dieser Verantwortung können die operativen Leistungen des Sicherheitsdienstes in der Folge unter formaler Kontrolle der Luftsicherheitsbehörden an entsprechende Anbieter delegiert und diese beauftragt werden.

A. Strukturelle Faktoren der Beschäftigung

Strukturell prägend für die gesamte Sicherheitsbranche und damit auch die Security-Leistungen am Flughafen sind die geringen formalen Qualifikationshürden der betreffenden Arbeitsplätze. Zwar gibt es mit der *Fachkraft für Schutz und Sicherheit* seit 2002 in Deutschland einen dreijährigen Ausbildungsberuf in diesem Feld, dieser spielt jedoch insgesamt – und auch am Flughafen – nur eine untergeordnete Rolle und entspricht eben keiner übergreifenden formalen Zugangsberechtigung. Der Großteil der Arbeitskräfte rekrutiert sich vielmehr aus mehrwöchigen Anlernseminaren und Umschulungen mit einem je nach Einsatzbereich etwas unterschiedlichen, insgesamt aber vergleichsweise überschaubaren Anforderungsniveau.

„Unter einem halben Jahr ist man da ausgebildet und dann geht’s los. Da muss man nicht zwei drei Jahre auf die Berufsschule gehen oder sich an der Uni rumtreiben oder irgendwie sowas, ja, man kann sich da relativ schnell reinfinden.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.21)

Entsprechend ist die Tätigkeit in diesem Bereich für viele Beschäftigte entweder eine Durchgangsstation, die sie vorübergehend – etwa während eines Studiums – und als Nebenjob ausüben, oder aber der vorläufige Endpunkt einer aus verschiedensten Gründen – Migration, fehlende oder niedrigste Bildungsabschlüsse, private Probleme und anderes – schwierigen und unsteten Erwerbsbiographie.

Mit dem Wachstum der Gesamtbranche und insbesondere auch in der Folge von 9/11 stieg der Sicherheits- und damit Arbeits- beziehungsweise Personalaufwand im zivilen Luftverkehr über die letzten Jahrzehnte insgesamt an. Dabei veränderte sich parallel auch die Betriebsstruktur der hiesigen Anbieter grundsätzlich. Einst als öffentliche Aufgabe geprägt von Behördenstrukturen und Unternehmen in öffentlicher Hand, schuf das Luftsicherheitsgesetz von 2005 in Deutschland die Grundlage für die weitreichende Liberalisierung und Privatisierung dieses Aufgabenfelds, indem es gemäß §16a die Beleihung privatwirtschaftlicher Fachanbieter mit den zugehörigen Sicherheitsdienstleistungen ermöglicht. In der Folge werden die betreffenden Aufgaben heute durch wiederkehrende Ausschreibungen in einem privatökonomischen Wettbewerb vergeben, der zu einer typischen konkurrenzgetriebenen Kostendegression führt, die wiederum durch die systematische Senkung der Betriebskosten ermöglicht wird. In einem Bereich, in dem die Personalstruktur den Großteil der Betriebskosten ausmacht, wird diese Konkurrenz dabei umso stärker über eine möglichst effiziente Gestaltung dieses Ressorts ausgetragen.

„Wenn du eine Personalkostenquote von über 90 Prozent hast, dann musst du nicht lang suchen wo du sparen möchtest als Arbeitgeber. Dann versuchst du es eben bei den Arbeitsverhältnissen, bei den Arbeitszeiten, bei den Löhnen, bei allem Möglichen.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.42)

Gerade bei den ehemals in öffentlicher Hand befindlichen Flughafenbetreibern und anderen Luftfahrtunternehmen waren Ausgründung, Outsourcing und Verkauf von Geschäftsanteilen in diesem Bereich gängige Strukturmaßnahmen, um jene Kosten unter dem Strich zu senken, ermöglichen sie doch mit Übergangsregelungen, Neueinstellungen und vor diesem Hintergrund getroffenen Betriebsvereinbarungen die Aufweichung und partielle Auflösung ‚teurer‘ Vertragsstrukturen, die noch auf die Zeit des öffentlichen Dienstes zurückgehen. In dem heutigen Verdrängungswettbewerb gehören derartige betriebliche Strukturmaßnahmen neben diversen innerbetrieblichen Kostensenkungsprogrammen gewissermaßen zum betriebswirtschaftlichen Standardrepertoire und verstetigen so den arbeitgeberseitigen Kostendruck auf Arbeitsverträge und Personalmanagement. Damit ergibt sich auch in diesem Arbeitsbereich heute eine differenzierte, klassifizierende Personalstruktur, in der Mitarbeiter*innen bei grundsätzlich gleicher Tätigkeit je nach Betriebszugehörigkeit und Vertragsjahr unter teils sehr unterschiedlichen Vertragskonditionen arbeiten. Die hohe lokale Organisationsfähigkeit am Flughafen, durch die Beschäftigte und Arbeitnehmer*innenvertretung dennoch eine vergleichsweise gute Verhandlungsposition innehaben, konnte zwar ein vergleichsweise moderates Gehaltsniveau in diesem Bereich stabilisieren, gleichwohl besteht allenthalben ein anhaltender Kostendruck auf die Beschäftigungsstrukturen.

Dies kommt letztlich vor allem den Auftraggebern zugute, die vermittels dieser Wettbewerbsmechanik attraktive Preise in ihren Ausschreibungen realisieren können. Gerade Fluggesellschaften, Luftfahrtunternehmen und Flughafenbetreiber drängen – getrieben vom eigenen ökonomischen Konkurrenzettbewerb – sukzessive auf immer günstigere Konditionen für die Erbringung der notwendigen Sicherheitsleistungen, die sie als Kostenfaktoren

zu optimieren versuchen. Wo nach wie vor Behördenstrukturen zumindest in der Administration und Auftragsvergabe prägend sind – speziell im Bereich der Passagierkontrolle – versuchen jene Branchenunternehmen diese Bindungen gezielt politisch aufzuweichen, um perspektivisch auch solche Bereiche einer stärkeren ökonomischen Optimierung zwecks Kostensenkung zuzuführen. Auf dem Vorfeld, bei der Sicherheitsdurchsuchung der Maschinen im Zuge der Abfertigung, ermöglicht die teilweise Delegation dieser Aufgaben an andere Berufsgruppen und deren Mitarbeiter*innen weitere Einsparungen. So können Flugbegleiter*innen oder auch Reinigungskräfte, die arbeitsbedingt ohnehin vor Ort sind, qua entsprechender Schulungen diese Leistungen günstiger zusätzlich erbringen als eigenständige Sicherheitsanbieter. Gerade Luftfahrtgroßunternehmen gereicht ihre Marktposition dabei zu einer erhöhten Machtposition gegenüber Sicherheitsdiensteanbietern, die schließlich existenziell gerade auf deren großvolumige Aufträge angewiesen sind und sich mit jener zusätzlichen Konkurrenz konfrontiert sehen.

„Du brauchst die großvolumigen Aufträge [...] und das wissen die. Diese Marktmacht nutzen die stark aus.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.68)

Der heute übergreifende und intensive Preiswettbewerb der Luftverkehrsbranche wirkt so auch auf die Strukturen im Sicherheitsdienst durch. Im Zuge von Kostensenkungsmaßnahmen wird dies über das Personalmanagement umgesetzt und an die Mitarbeiter*innen weitergegeben, womit sich die Beschäftigungsstrukturen – gerade im Kontext der regelmäßigen Ausschreibungen – systematisch verändern. Auch wenn das im Zuge von Privatisierung und Liberalisierung zunächst rapide verschlechterte Lohnniveau arbeitnehmer*innenseitig zwischenzeitlich stabilisiert werden konnte, haben sich so viele Facetten und Konditionen dennoch nachhaltig zuungunsten der Sicherheitsleute gewandelt. Verkürzte Schulungen, gesenkte Lohnzuschüsse, Einsparungen bei Arbeitskleidung und -technik, gestraffte Dienstpläne, Kürzung bezahlter Weg- und Pausenzeiten sowie insbesondere der stark gewachsene Einsatz atypischer befristeter und flexibilisierter Vertragsmodelle – all dies sind Beispiele variabler Faktoren, mit denen die Arbeitgeberseite unabhängig vom vergleichsweise moderaten durchschnittlichen Stundenlohn die Personalkosten zum Nachteil der Beschäftigten senken kann.

Gerade die Flexibilisierung des Personalaufwands durch den gezielten Einsatz atypischer Beschäftigungsverhältnisse trifft dabei die Arbeitnehmer*innen stellenweise sehr hart. So werden Bewerber*innen heute vielfach nur Teilzeitverträge angeboten, die dann durch flexible Mehrarbeit aufgestockt werden können und müssen, um hiervon allein ein auskömmliches Einkommen zu erreichen. Die Betroffenen solcher faktischen Flex-Verträge werden damit faktisch genötigt flexibel für weitere Arbeitseinteilungen zur Verfügung zu stehen, durch die die Personalplanung möglichst effizient gehalten werden kann, während sie selbst unter der folgenden Abhängigkeit und Unsicherheit leiden.

„Du hast einen relativ niedrigen Vertrag – 80 Stunden im Monat oder so – und kriegst immer gesagt: „Ja, du kannst natürlich immer noch mehr arbeiten.“ Du kriegst aber keinen Vertrag über diese höhere Stundenanzahl. [...] Und dann kriegen die Leute gegebenenfalls ein Problem und damit kannst du sie natürlich auch immer unter Druck setzen. Dann heißt es immer wenn einer bisschen aufmuckt: „Ah, wie doof, ja, diesen Monat nur 80 Stunden.“ [...] Das sind gängige Muster.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.44-46)

Auch Befristungen werden teils exzessiv eingesetzt, um die Personalstruktur variabel zu halten und auch hier zusätzlichen Druck auf die Mitarbeiter*innen aufzubauen, die sich vor dem Drohpotential des Jobverlusts genötigt sehen auch kurzfristigste Dienstansetzungen zu akzeptieren und krankheitsbedingten Ausfall unbedingt zu vermeiden. Ein solches Flexibilisierungsparadigma im Personalmanagement ermöglicht erhebliche Einsparpotentiale für die Sicherheitsunternehmen zu Lasten ihrer Angestellten. Mit wiederkehrenden Ausschreibungen manifestiert sich in der Folge eine konkurrenzgetriebene Spirale, in der das Einkommens- und Sicherheitsniveau der Beschäftigung immer weiter gedrückt wird. Selbst eine unbefristete Vollzeitarbeitsstelle in diesem Bereich bedeutet im ständigen Verdrängungswettbewerb so längst keine dauerhafte Arbeitsplatzsicherheit. So wächst auch im Segment des Sicherheitsdienstes ein prekärer Niedriglohnsektor, dessen Arbeitnehmer*innen in jenen zweckentfremdeten Teilzeitverträgen stellenweise so geringe Einkommen erzielen, dass diese durch Nebentätigkeiten oder Sozialleistungen aufgestockt werden müssen. Beides wird dabei durch die zugehörigen monatlich variierenden Arbeitszeiten und damit Gehaltszahlungen aber auch systematisch erschwert.

Dieses insgesamt dürftige strukturelle Niveau macht die hiesigen Jobs vergleichsweise unattraktiv und bedingt eine hohe Fluktuation an Mitarbeiter*innen. Aufgrund niedrigster formaler Qualifikationshürden können die Arbeitgeber aber dennoch auf ein großes Reservoir billiger Arbeitskräfte zurückgreifen, sodass sich die Spirale nach wie vor weiterdrehen kann. Bildungsgutscheine für die Weiterbildung beziehungsweise Umschulung arbeitsloser Erwerbsuchender, die typisch für diesen Bereich ist, können hier sogar Fehlanreize setzen, wenn sie eine gewisse Fluktuation der Beschäftigten unternehmensseitig gar lukrativ machen. Wer aber aufgrund etwa seiner schwierigen Erwerbsbiographie oder Arbeitsmarktlage auf die Tätigkeit in diesem Segment angewiesen ist, den treffen jene gewandelten strukturellen Beschäftigungsfaktoren mit einer problematischen Prekarisierung. Durch die

geringe Anerkennung der Arbeit im Sicherheitsdienst und der zugehörigen Weiterbildungen auf dem regulären Arbeitsmarkt, bleiben diese Arbeitnehmer*innen oftmals perspektivlos abhängig von ihrem Job im Sicherheitsdienst, der ihnen selbst kaum Aufstiegschancen bietet. Speziell jene, die dabei in den skizzierten atypischen Vertragsverhältnissen festsitzen, können nur versuchen ihre Situation durch andere Einkommensquellen – beruflich, familiär oder Sozialleistungen – zu entschärfen oder aber ihren Lebensentwurf diesen Bedingungen weitgehend anzupassen und bleiben so dauerhaft in einer prekären Beschäftigungssituation.

B. Anforderungen & Bedingungen des Arbeitsalltags

Die bis hierhin skizzierten beschäftigungsstrukturellen Dynamiken im Bereich des Sicherheitsdienstes sind mit spezifischen Veränderungen von Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsalltags der betreffenden Arbeitnehmer*innen verbunden. Auch in diesem Berufsfeld wird dabei die Kostenoptimierung des Personaleinsatzes insbesondere über die Dienstpläne der Belegschaft umgesetzt, wobei vielfach betrieblich instrumentalisierte Teilzeitverträge als *Flex-Verträge* sowie Befristungen die strukturelle Basis bereiten. Durch Nacht- und Feiertagsarbeit im Schichtdienst ohnehin belastend, werden Arbeitseinsatzpläne ohne Rücksicht auf Erholung oder Privatleben der Mitarbeiter*innen aus Betriebskostenperspektive optimiert, um etwa den in diesem Segment je nach Verkehrsbewegungen typischen zwischenzeitlichen Leerlauf und arbeitsbedingte Pausen systematisch zu vermeiden.

„Das Modell ist: Ich bestelle dich jeden Tag oder sechs Tage hintereinander. Dann kommst du halt für 2 Stunden an den Flughafen. [...] Dann mach ich mir fünfzig verschiedene Schichten – hier mal einer 2 Stunden, da mal einer 3 Stunden, da mal einer 4 Stunden – und so setze ich die Leute dann ein. Dann hab’ ich so gut wie keinen Leerlauf. Und wenn der Flug weg ist, dann schick ich den nach Hause. In einer halben Stunde wäre schon wieder das nächste Flugzeug zu bewachen, aber da bestell ich mir die nächste Schicht an den Flughafen und lass nicht die erste Schicht eine halbe Stunde da rumsitzen, unbezahlt. [...] Das ist natürlich für die Arbeitnehmer total doof und dann fährst du halt für drei, vier Stunden an den Flughafen sechs Tage hintereinander.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.68)

Gerade kurze und unregelmäßige Arbeitseinsätze – gepaart mit den teils langen Dienst- und Arbeitswegen am und an den Flughafen – können empfindliche Belastungen der Mitarbeiter*innen bei dennoch niedriger formaler Arbeitszeit in Teilzeit bedeuten. Die betreffenden Arbeitnehmer*innen sind somit bei prekären, unsicheren Einkommen kaum minder körperlich und zeitlich belastet als durch eine reguläre Vollzeittätigkeit. Zusätzlich stehen sie systematisch unter Druck auch knapp festgelegte Dienstpläne sowie sehr kurzfristige Zusatzeinteilungen hinzunehmen, um überhaupt ein auskömmliches Einkommen zu erzielen. Diese quasi erzwungene Flexibilität ermöglicht dabei eine knappe betriebliche Personalplanung, indem zusätzliche Arbeitskräfte in der Regel auch sehr kurzfristig abgerufen werden können. Im Umkehrschluss werden dabei sämtliche Spielräume für individuelle Dienstplanungs-

wünsche seitens der Mitarbeiter*innen – egal ob für private Verpflichtungen, Arztbesuche oder auch Urlaubszeiten – systematisch verkleinert und geraten gerade bei kurzfristigen Anlässen, die nur durch Tauschvereinbarungen mit Kolleg*innen realisierbar sind, für diese zur kritischen Nervenfrage.

Reduzierte Teamgrößen und Zeitansätze bedeuten dabei parallel eine Erhöhung des individuellen Workloads und Zeitdrucks im Arbeitsalltag. Speziell auf dem Vorfeld ist eine effektive Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben zur Mitarbeiter*innenzahl schließlich kaum umsetzbar, während im Passagierbereich solche Straffung eher durch verringerte Kontrollzeiten versucht wird. Verbesserte Arbeitswerkzeuge, wie beispielsweise Körperscanner, können hier nur begrenzt Abhilfe schaffen, sodass die Security-Mitarbeiter*innen heute zusehends unter Druck geraten, trotz dünner Personaldecke die wachsenden Arbeitspensas zu bewältigen – nötigenfalls auf Kosten von Pausen- und Erholungszeiten.

„Manchmal hat man wirklich Pech und du stehst dann wirklich sechs Stunden halt an einem Gerät und kommst nicht vom Fleck, weil kein Personal da ist, das dich ablösen kann. Das passiert leider auch manchmal.“

(Luftsicherheitsassistent*in bei einem outgesourceten Luftsicherheitsanbieter | I.9-Sg. 84)

Auch wenn dies gerade im Sicherheitsbereich arbeitgeberseitig offiziell stets verneint wird, existiert so für die Security-Mitarbeiter*innen faktisch ein zum Teil hoher Kontroll- beziehungsweise Zeitdruck, mit dem der immense Kostendruck auf dieses Segment vermittels Dienstplanung und Arbeitsorganisation auf die Ebene des Arbeitsalltags durchwirkt.

„Das geht halt nur, indem man beim Personal irgendwie spart. Und egal was ich tariflich vereinbare: Der Arbeitgeber versucht fast immer da noch irgendwie drumrum zu kommen. Und das geht nicht spurlos an den Leuten vorbei. Also es ist ein wahnsinniger Kontrolldruck auch und immer die Gefahr des Arbeitsplatzverlusts.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.76)

So entsteht ein oftmals stressiges Arbeitsklima, das auch Stimmung und Umgang der Kolleg*innen untereinander belastet. Verschärft wird dies durch teils schlecht ausgebildete Vorgesetzte, die aufgrund auch hierfür reduzierter Mittel nicht systematisch zur Personalführung qualifiziert werden und sich so eher anhand von Kriterien, wie Autorität und Leistungsbereitschaft rekrutieren beziehungsweise hocharbeiten. Gerade vor dem Hintergrund kritischer, weil (weiter)beschäftigungsrelevanter Mitarbeiter*innenbewertungen, bei denen der Fokus vor allem auf der Dienstzuverlässigkeit liegt – mit Ausfall-/Krankzeiten und Pünktlichkeit speziell also Faktoren, die für das Funktionieren jenes flexiblen Arbeitszeitmanagements wichtig sind – kann das Betriebsklima in der Folge umso mehr leiden.

Wie in der gesamten Branche fehlt es hier vor allem an struktureller Professionalisierung, die allerdings angesichts des stetig wachsenden Kostendrucks wohl illusorisch bleiben dürfte.

„Und das bräuchte diese Branche auch: Professionalisierung auf allen Ebenen, [...] aber das bezahlt dir fast niemand. Stattdessen hast du dann Betriebsleiter, die mal Kickboxer waren.“

„Also, lange Rede, kurzer Sinn: Die Führungskräfte, die sind auch nicht immer gut in ihrem Job. Nicht weil sie irgendwie alle doof sind oder sowas, sondern weil auch da gespart wird.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.189-191 & 104)

So liegt der Schwerpunkt des Wandels von Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsalltags in diesem Beschäftigungsfeld einseitig auf der betrieblichen Kostenoptimierung, ungeachtet der teilweise erheblichen systematisch negativen Folgen für die Belegschaft, wie sie hier herausgearbeitet wurden. Die ohnehin körperlich in einigen Bereichen sehr fordernde Arbeit kann durch gesteigerten Arbeitsdruck und verminderte Erholungsmöglichkeiten, auch zu kritischen Verschleißerscheinungen führen. Schließlich ist der Arbeitsalltag gerade in der Personenkontrolle durch hundertfach wiederholte Bewegungsabläufe – Abtasten, Bücken und so weiter – geprägt.

C. Auswirkungen im Privatleben

Mit jenen verstärkten körperlichen Abnutzungserscheinungen bei den Mitarbeiter*innen spannt sich der Bogen zu den Auswirkungen, die die gewandelten Beschäftigungsstrukturen, Arbeitsbedingungen und -anforderungen im Privatleben der Beschäftigten verursachen. Hier lässt sich mit Blick auf die effizienzoptimierten Dienstpläne feststellen, dass insbesondere durch kurze, unregelmäßige und kurzfristig angeforderte Arbeitszeiten typische (zusätzliche) Konflikte im Privatleben entstehen, das durch Wochenend- und Feiertagsarbeit ohnehin belastet wird. Gerade Beschäftigte mit Familien leiden unter der oftmals vertraglich erzwungenen Flexibilisierung. Dabei ist gerade die Arbeit an Feiertagen durch die zusätzlichen Lohnzuschüsse oftmals besonders wichtig, um die prekäre Einkommenssituation aufzubessern, woraus für diese Arbeitnehmer*innen zusätzliche familiäre Terminkonflikte erwachsen können. So wird das Privat- und Sozialleben – egal ob in Familie, Partnerschaft oder Freundeskreisen – der Security-Mitarbeiter*innen durch die betriebsökonomisch optimierten Dienstpläne insgesamt systematisch beeinträchtigt.

Hinzu kommt für viele die finanzielle Prekarität, insbesondere bei oftmals unsicheren Teilzeiteinkommen, die private Investitionen wie auch biographische Entscheidungen – vom Autokauf bis zur Familiengründung – erschwert. Schließlich reichen die erzielten Gehälter gerade im hier wachsenden Niedriglohnsegment kaum zu einer sorgen- und schuldenfreien Lebensführung. Prekarität und Perspektivlosigkeit mischen sich so mit Existenzängsten und Sorgen um den Arbeitsplatz, der im Zuge einer wachsenden Anbieterkonkurrenz in diesem

Feld als dauerhaft gefährdet empfunden wird. Bei vielen Beschäftigten entsteht so ein gewisses Ohnmachtsgefühl, da sie trotz immer härterer Arbeit und weitreichenderen Zugeständnissen ihre Berufssituation kaum nennenswert verbessern können.

„Es bedeutet immer Unsicherheit. Also die ständige Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, ja, das macht was mit den Leuten.“

(Langjährige/r Beschäftigte*r und Funktionär*in im Luftsicherheitsdienst | I.7-Sg.78)

Wo problematische Dienstansetzungen mit erhöhtem Workload und intensiverer physischer Belastung zusammenfallen, geht dies umso mehr auch an die körperliche Substanz der Betroffenen und kann typische gesundheitliche Folgeprobleme entstehen lassen.

„Manchmal macht der Körper das nicht so mit oder die Gesundheit nicht so mit. Weil wenn du eine Personalkontrolle machst, stehst du ja da meistens und du musst dich auch bücken und knien und so. Manchmal kann es halt sein wirklich, dass man dann Probleme mit den Füßen, mit den Knien oder mit dem Rücken dann hat und die meisten Sicherheitsleute haben halt am Flughafen dann diese Beschwerden.“

(Luftsicherheitsassistent*in bei einem outgesourceten Luftsicherheitsanbieter | I.9-Sg. 84)

Hinzu kommt durch den unmittelbaren Personenkontakt in der Passagierkontrolle eine erhöhte Ansteckungsgefahr vor allem mit Erkältungs- und Infektionskrankheiten speziell in der Winterzeit. Wo die Mitarbeiter*innen auch anhand ihrer Krankentage bewertet werden, entsteht dabei ein latenter Druck trotz leichter Krankheitssymptome dennoch zur Arbeit zu gehen, womit die Gefahr besteht solche leichteren Infekte oder Ähnliches zu verschleppen und dann schlimmstenfalls mittelfristig schwerer zu erkranken.

D. Sicherheitsrelevante Aspekte

Der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen im Branchensegment des Sicherheitsdienstes tangiert quasi per se auch Fragen der qualitativen Luftsicherheit, die schließlich Kern der hiesigen Tätigkeiten ist. Hier zeichnet sich in den analysierten Dynamiken ein gewisser Widerspruch ab zwischen einer größtmöglichen betrieblichen Kostensenkung durch das Personalmanagement und der Gewährleistung beziehungsweise Stabilisierung des qualitativen Sicherheitsniveaus. Der Kostendruck, der, wie die gesamte Branche, auch dieses Arbeitsfeld über die letzten drei Jahrzehnte sukzessive immer stärker prägt, steht damit konträr zu einer nach außen hin häufig herausgestellten rein qualitativen Sicherheitsorientierung. Die durch den politisch entfesselten Wettbewerb forcierte Effizienzoptimierung unterminiert vielmehr die strukturelle Leistungsfähigkeit der Sicherheitsanbieter und ihrer Beschäftigten, sodass sich der Preiswettbewerb hier letztlich klar negativ auf die Qualität der Luftsicherheit niederschlägt.

„Jeder will Sicherheit haben, aber keiner will dafür bezahlen.“

(Luftsicherheitsassistent*in bei einem outgesourceten Luftsicherheitsanbieter | I.9-Sg. 181)

Dabei ist dieser Bereich durch behördliche Verantwortung und Überwachung partiell – vor allem im Bereich der Passagierkontrolle – noch vergleichsweise gut geschützt gegen jene Wettbewerbsdynamik. Dass dies zusehends branchenseitig unter politischen Druck gerät, verdeutlicht gleichwohl die enormen wirtschaftlichen Kräfte, die die Spirale der Kostendegression auch im Sicherheitsbereich weiter in Gang halten. Je weiter diese sich dreht, desto mehr gerät dabei die Sicherheitsqualität gegenüber dem Effizienzparadigma als Zielorientierung ins Hintertreffen.

So ist heute bereits offensichtlich, dass durch problematische Dienstzeiten und erhöhten Arbeitsdruck belastete und stellenweise überlastete Mitarbeiter*innen nicht dieselbe körperliche und mentale Leistungsfähigkeit aufrechterhalten können, wie sie optimalerweise für ihre Tätigkeit vorhanden sein sollte. Vielmehr zwingt sie ihre prekäre Beschäftigungssituation auch im Fall von durch Überforderung, Krankheit oder Ermüdung eingeschränkter Leistungsfähigkeit dennoch ‚die Zähne zusammenzubeißen‘, um ihr ohnehin unsicheres Einkommen und ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Aus dieser kritischen Gemengelage heraus können dann schlimmstenfalls Fehler erwachsen, die die Sicherheit des Luftverkehrs und der Passagiere insgesamt tangieren.

„Sicherheit, das ist ein Gewerbe, da musst du deine fünf Sinne beieinander haben. Da musst du aufpassen, dass da nichts durchrutscht. [...] Wenn du sechs Tage hintereinander jeden Morgen um 3 aufgestanden bist – wie fit bist du dann am 6. Tag um 11 Uhr mittags? Antwort: Nicht so fit. Ja, so. Könnte man jetzt drüber nachdenken: Macht man vielleicht mal nicht so belastende Schichtmodelle? Dann brauche ich vielleicht ein bisschen mehr Personal, um da ein bisschen Spielraum zu haben. Dann habe ich aber wieder höhere Kosten. Also mache ich es lieber nicht als Arbeitgeber. Und das hat natürlich Auswirkungen. [...] Die ganzen Arbeitsbedingungen sind nicht förderlich in der Luftsicherheit aus meiner Sicht.“
(Luftsicherheitsassistent*in bei einem outgesourceten Luftsicherheitsanbieter | I.9-Sg. 76)

Hinzu kommt das niedrige Niveau an Professionalisierung beziehungsweise fachlicher beruflicher Qualifikation, das die Leistungsfähigkeit und vor allem Fehlersensibilität des Gesamtsystems einschränkt und die Sicherheitsqualität damit ebenfalls unterminiert. Gerade wenn Sicherheitsdienstleistungen zusätzlich von angelernten Arbeitskräften anderer Bereiche – etwa Flugbegleiter*innen oder Reinigungskräften – erbracht werden, die bereits mit ihrer eigenen Tätigkeit oftmals am Belastungslimit arbeiten, kann von einer Gewährleistung höchster Sicherheitsansprüche kaum die Rede sein.

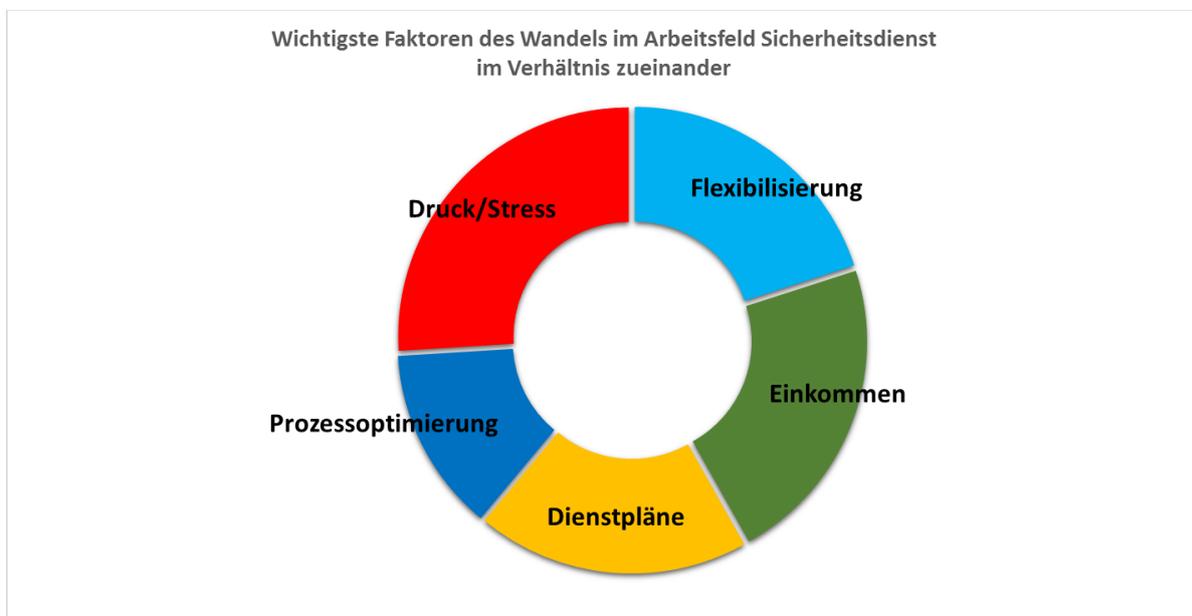
Der Bereich der Passagierkontrolle ist zudem durch den direkten Kontakt mit vielen Menschen insbesondere gefährdet was die Übertragung ansteckender Krankheiten angeht, wofür gerade die Corona-Pandemie sensibilisiert. Die Prävention solcher Gefahren setzt schlicht voraus, dass die Mitarbeiter*innen regelmäßig auf ansteckende Erkrankungen getestet werden, sich durch Einplanung entsprechender Zeitansätze für Desinfektion und Ähnliches bei der Arbeit effektiv schützen können und vor allem nicht um ihr Einkommen und ihre Beschäftigung fürchten müssen, wenn sie mit kritischen Symptomen für den Arbeitseinsatz ausfallen. All dies scheint in der aktuellen Konstitution dieses Arbeitsfelds nicht wirklich garantiert, stehen dem doch starke betriebswirtschaftliche Interessen eines ausufernden Konkurrenz- und Verdrängungswettbewerbs entgegen.

Abschließend wirft die Analyse des Sicherheitsdienstes am Flughafen auch die Frage auf, ob die enorme Prekarisierung und Belastung, die der Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen in diesem Bereich für viele Arbeitnehmer*innen bedeutet, mit deren hoher Fluktuation nicht auch an sich zu einem Sicherheitsproblem avancieren könnte. Schließlich werden so unter dem Strich systematisch in großer Zahl frustrierte und armutsbedrohte Menschen mit teilweise sensiblen Kenntnissen über die Sicherheitsprozesse am Flughafen in Arbeits- und oftmals Perspektivlosigkeit entlassen. Aus Sicht der Studienteilnehmer*innen ist es zumindest fragwürdig, ob dies nicht zu Sicherheitsproblemen führen könnte.

Zusammenfassung

Der Wandel der Beschäftigungsstrukturen im Bereich des Sicherheitsdienstes am Flughafen wirkt durch betriebliche Kostensenkungsmaßnahmen im Personalbereich tendenziell kritisch auf die hiesigen Arbeitnehmer*innen, das zeigen die Fallanalysen dieser Studie deutlich. Durch den breiten Einsatz flexibilisierter Vertragsstrukturen – durch zweckentfremdete Teilzeitverträge und Befristungen – bleiben viele Beschäftigte dauerhaft und ohne realistische Aufstiegsperspektiven in einer prekären Einkommenssituation, die auch privat ihre Möglichkeiten empfindlich einschränken kann. Ihre Prekarität und damit Angewiesenheit auf zusätzliche Arbeitseinteilungen gereicht dabei der betrieblichen Personalplanung zum Vorteil, die umso effizienter und flexibler mit möglichst niedrigen Personalansätzen disponieren kann. Für die Belegschaft bedeutet dies wiederum oftmals kurze, unregelmäßige und auch kurzfristig angesetzte Arbeitszeiten, die trotz niedrigem Einkommen umso belastender und konfliktreich im Privatleben sind. Innerhalb der Dienstzeit selbst herrscht dabei durch fortschreitende Straffung und Prozessoptimierung ein übergreifend wachsender Zeit- und Kontrolldruck, der durch die niedrige Arbeitsplatzsicherheit umso effektiver auf die Mitarbeiter*innen wirkt. Wenn dabei zusehends Erholungszeiten wegfallen und Sicherheitsleute sich zudem genötigt sehen auch bei Überlastung, Übermüdung und Krankheitssymptomen ihre Ausfallzeiten so gering wie möglich zu halten, können langfristige körperliche Gesundheitsprobleme die Folge sein. Der reinen qualitativen Luftsicherheit sind all diese Dynamiken dabei ebenfalls nicht zuträglich.

Abbildung 13: Kerndynamiken des Wandels im Arbeitsfeld Flugsicherung



Quelle: Eigene Darstellung

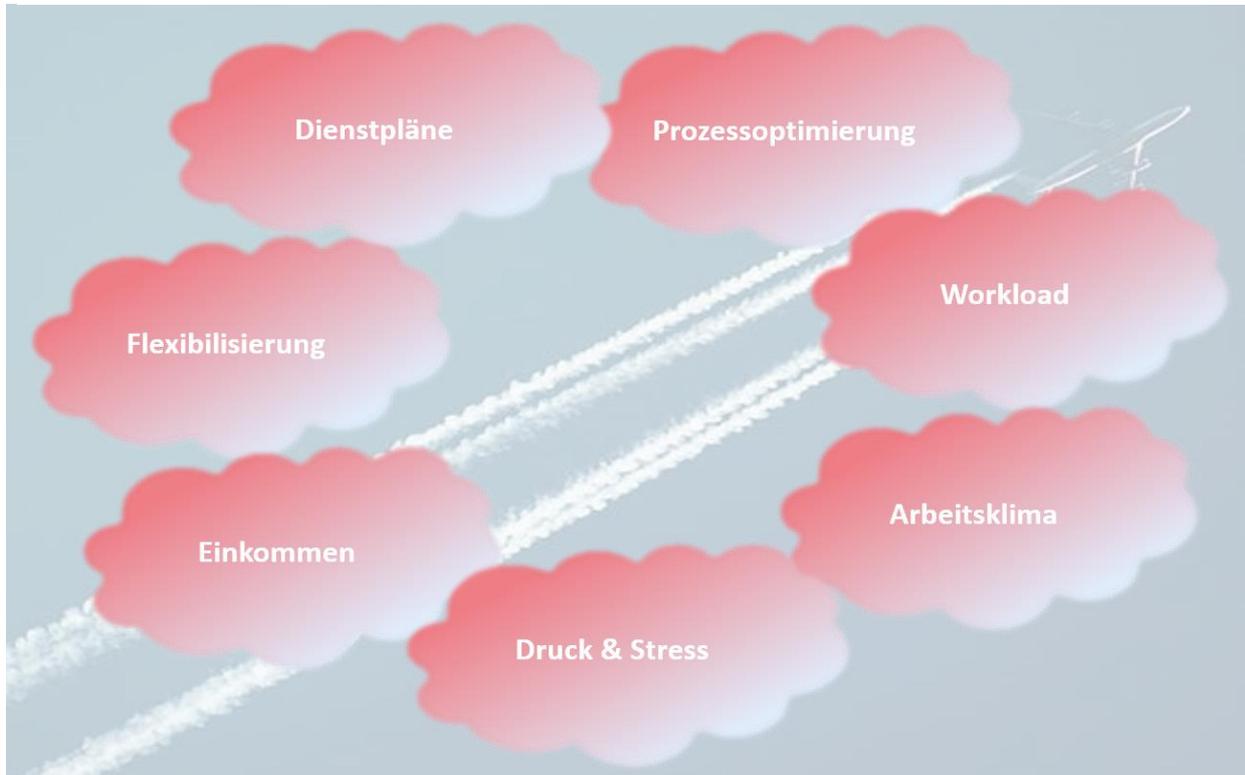
III. Fazit – Der Wandel der Luftfahrtbranche aus Arbeitnehmer*innensicht

Die über die letzten drei Jahrzehnte politisch forcierte und regelrecht beflügelte Branchenentwicklung des zivilen Luftverkehrs in Deutschland und Europa ist eng verbunden mit einem grundlegenden qualitativen Wandel von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen in diesem Sektor, dies konnte bereits im ersten Hauptteil dieses Berichts anhand einschlägiger Publikationen und Daten herausgearbeitet werden. Hierauf aufbauend bieten die Forschungsergebnisse dieser Studie einen vertieften Einblick, wie diese Dynamik sich in den verschiedenen Berufsfeldern der Luftfahrtbranche aus Sicht der Arbeitnehmer*innen faktisch niederschlagen und sich deren Arbeitsalltag damit wandelt. So wird deutlich, welche Folgeprozesse und -dynamiken auf die Arbeitswelten in den Bereichen *Cockpit*, *Flugbegleitung*, *Groundhandling*, *Reinigungsdienst*, *Flugsicherung* und *Sicherheitsdienst* typischerweise einwirken und diese verändern.

Der intensivierte ökonomische Wettbewerb, der, ausgehend von der EU-Liberalisierung ab den 1990er Jahren, heute die gesamte Branche prägt, schlägt sich auf betrieblicher Ebene allenthalben in einem Effizienz- und Rationalisierungsparadigma nieder, mit dem sich vor allem das strukturelle Personalmanagement verändert. Mit der übergreifenden Zielsetzung betrieblicher Kostensenkung finden dabei vielfältige Maßnahmen und Anpassungsprozesse Anwendung, mit denen sich Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen für die betroffenen Beschäftigten nachhaltig verändern. Betrieblicher Strukturwandel, etwa durch die Privatisierung öffentlicher Betriebe, Ausgründung, Outsourcing und (Teil-)Verkauf von Geschäftsteilen sowie den Markteintritt neuer Anbieter und (Sub-)Unternehmen, bereitet hierfür in allen Bereichen die Grundlage. Hierauf aufbauend sind es jeweils spezifische Strategien und Programme, mit denen Arbeitgeber in den verschiedenen Bereichen die Effizienzoptimierung ihrer Personalstruktur umzusetzen versuchen. Die jeweiligen Unterkapitel im Hauptteil dieses Forschungsberichts arbeiten dies auf Grundlage der Schilderungen betroffener Arbeitnehmer*innen im Detail heraus. Mit Blick auf deren Analyse ist grundsätzlich zu beachten, dass die Wirkung der beschriebenen Tendenzen sich von Betrieb zu Betrieb, teils auch Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz unterscheiden kann. Eine repräsentative Übersicht ist daher gewissermaßen illusorisch und nicht Ziel dieser Studie. Vielmehr bietet diese einen realistischen Einblick, wie diese Dynamiken typischerweise aus Sicht betroffener Arbeitskräfte wirken – was es also bedeutet Arbeitnehmer*in dieser dynamischen Branche zu sein.

Auch wenn sich mit den spezifischen Eigenarten und Charakteristika jener höchst unterschiedlichen Tätigkeitsfelder auch die Dynamiken des Wandels und deren Wirkung prinzipiell unterscheiden, lassen sich dennoch einige prägende Entwicklungen und Bereiche ausmachen, die übergreifend hierdurch induziert beziehungsweise hiervon betroffen sind.

Abbildung 14: Kerndynamiken und -bereiche des Wandels von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen



Quelle: Eigene Darstellung

So zeigt die Analyse, dass die Optimierung der strukturellen Personalkosten in allen untersuchten Bereichen über eine entsprechende Anpassung der *Dienstpläne* erfolgt. Dabei werden Arbeitszeiten der Belegschaft so geplant, dass die Arbeitsaufgaben möglichst effizient, also mit niedrigstem Personaleinsatz, bewältigt werden können. Neben der Reduzierung der operativen Personalansätze erfolgt dies über eine flexibilisierte Planung, die unproduktive Zeiträume allenthalben minimiert und die Produktivität erhöht. Diese Anpassung geht dabei oftmals systematisch auf Kosten mitarbeiter*innenfreundlicher Dienstzeiten und schränkt Erholungsfunktionen und Privatleben der Betroffenen empfindlich ein – gerade in Berufsfeldern, die ohnehin durch herausfordernde Arbeitszeiten und Schichtdienst geprägt sind. Unterstützt wird eine solche effizienzorientierte Personaleinsatzplanung oftmals durch *flexible Vertragsstrukturen*, bei denen nur ein Teil der Arbeitszeit vertraglich garantiert ist und darüber hinaus eine variable Dienstzuteilung erfolgt. Während dies dem betrieblichen Personalmanagement dazu gereicht den Mitarbeiter*inneneinsatz noch flexibler und damit effizienter zu planen, leiden die betroffenen Arbeitnehmer*innen in solchen Vertragsstrukturen unter der damit verbundenen Unsicherheit über die monatliche Einkommenshöhe, die gerade in den Niedriglohnbereichen prekär wirkt. Hierdurch manifestiert sich zudem eine starke Machtasymmetrie zuungunsten jener Beschäftigten, die umso mehr genötigt sind

durch Einsatz- und Leistungsbereitschaft den Anforderungen des Arbeitgebers zu entsprechen, um ein auskömmliches Stundenkontingent zu erreichen. Dabei hat sich die *Einkommenssituation* für die Beschäftigten im deutschen Luftverkehr insgesamt über die letzten Jahrzehnte deutlich verschlechtert. Mit dem steigenden Rationalisierungsdruck eines forcierten ökonomischen Wettbewerbs gerieten gerade in jenem historisch stark durch öffentlichen Dienst geprägten Sektor die dadurch vergleichsweise attraktiven Gehaltsstrukturen in den Fokus betrieblicher Anpassungsmaßnahmen. Neben der realen Lohnhöhe – durch Absenkung und/oder Mehrarbeit – kamen dabei insbesondere diverse weitere finanzielle Zuschüsse, Konditionen, Zugeständnisse und Vorteile unter Druck und wurden systematisch abgebaut. Wo solcher Einkommensminderung durch langfristige Vertragsbindungen Grenzen gesetzt sind, avancieren strukturelle Geschäftsveränderungen durch Ausgründung, Outsourcing oder Teilverkauf zum heutigen Standardrepertoire in der gesamten Branche. Durch die doppelte Wirkung solcher Prozesse – direkt durch neue Vertragsstrukturen und Betriebsübergänge, indirekt durch den induzierten Druck auf die Gesamtbelegschaft – sinkt das Einkommensniveau insgesamt. Dabei entsteht parallel eine klassifizierende Personalstruktur, die die Belegschaften nach Vertragsjahr und Betriebszugehörigkeit mit teils sehr unterschiedlichen Gehalts- und Vertragskonditionen bei prinzipiell gleicher Arbeit differenziert. Weiter lassen sich Tendenzen einer zunehmenden *Prozessoptimierung* in allen Untersuchungsbereichen identifizieren. Teilweise eng verbunden mit optimierten Dienst- und Arbeitsplänen werden dabei Arbeitsabläufe mit der Zielsetzung einer verbesserten Kosteneffizienz gestrafft und umstrukturiert. Neben technischen und infrastrukturellen Veränderungen geschieht dies vor allem über die systematische Erhöhung des *Workload* der Mitarbeiter*innen. Deren Arbeitsalltag wird in der Folge in allen Teilbereichen fordernder und intensiver, da das Verhältnis von Arbeitskraft zu Arbeitsaufwand sukzessive immer weiter kippt und damit das individuelle Arbeitspensum der Beschäftigten erhöht. Neben der Prekarisierung durch niedrige Einkommen, die per se zum problematischen *Stressfaktor* werden können, ist auch deren unmittelbarer Arbeitsalltag im Kontext des skizzierten Wandels immer stärker durch *Druck* und *Stress* geprägt. Die vielfältigen Managementmaßnahmen zur Effizienzverbesserung schlagen sich so in einer verstärkten physischen und mentalen Belastung der Arbeitnehmer*innen nieder. Mit dem top-down durchgestellten Kostendruck werden zudem innerbetriebliche Hierarchien und Bewertungssysteme eingenordet und brechen mit zunehmender Belastung in den besonders prekären Beschäftigungssegmenten auch soziale Konflikte unter den Mitarbeiter*innen entlang ethnischer, kultureller und eben vertraglicher Unterschiede hervor. Der zunehmende Arbeits-, Zeit- und Kostendruck wird so in allen assoziierten Arbeitsfeldern des Luftverkehrs zur Nagelprobe für das *Arbeitsklima*.

„Also wenn ich in die S-Bahn einsteige und die Gesichter der Menschen sehe – am Flughafen allgemein –, da siehst du: Da lacht keiner mehr.“

(Disponent*in im Bereich Groundhandling-Catering mit über drei Jahrzehnten Branchenerfahrung | I.6-Sg.37)

Ganz grundsätzlich lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die beschriebenen Tendenzen offenkundig keineswegs nur die Luftverkehrsbranche betreffen. Vielmehr ist die hier identifizierte und im Detail für die einzelnen Berufsgruppen analysierte Mechanik eines sich sukzessive verschärfenden Effizienz- und Rationalisierungsparadigmas eher ein Grundmuster für die Wettbewerbsdynamik fortschreitender kapitalistischer Wirtschaftssysteme, die bereits vielfach wissenschaftlich herausgearbeitet wurde⁴¹. Gleichwohl bedingen einige spezifische Attribute dieses Sektors hier zusätzliche Brisanz und Dringlichkeit. So ist diese über die letzten Jahrzehnte stark gewachsene Branche nicht nur durch die damit steigende Zahl von Arbeitsplätzen von großer volkswirtschaftlicher Relevanz. Durch die politisch forcierte Liberalisierung ist sie zudem gewissermaßen ein Reallabor für die Wirkung deregulierter Marktkräfte in einem heterogenen Wirtschaftsumfeld, wie eben dem des zivilen Luftverkehrs mit seinen europaweit und erst recht global stark unterschiedlichen gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Grundlagen. Die politische Rahmung und Einhegung der hier aus Arbeitnehmer*innensicht herausgearbeiteten Dynamiken, der dieser Forschungsbericht eine erste Grundlage bereiten könnte, ist daher auch von großer symbolischer Bedeutung für eine zukunftsfähige Wirtschafts- und Arbeitspolitik im Kontext einer fortschreitenden Globalisierung.

Dabei treffen jene Tendenzen, wie gerade in dieser Studie deutlich wurde, nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen hart. Denn auch wenn die typischen Dynamiken des so induzierten Wandels von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen im Luftverkehr übergreifend wirken, ist die Intensität, mit der dies auf die individuelle Ebene der Arbeitskräfte sowie in der Folge deren Privatleben durchschlägt, teils sehr unterschiedlich. Auch wenn hier keinesfalls beschönigt werden soll, dass Druck und Stress eines veränderten Arbeitsalltags prinzipiell alle Arbeitnehmer*innen tangieren, ist entlang der vorliegenden Fallstudienanalyse doch festzustellen, dass speziell im vielerorts wachsenden prekären Niedriglohnbereich die Auswirkungen auf das Privatleben am kritischsten sind. In einigen Berufsgruppen sind damit gesellschaftliche Teilhabe, private Beziehungen sowie biographische Lebensentwürfe teils massiv beeinträchtigt und die Betroffenen – beruflich wie privat – einer perspektivlosen Prekarität und Armutsgefährdung ausgesetzt.

⁴¹ Vgl. beispielhaft Stürner 2007; Brinkmann 2011; Dörre et al. 2009; Dörre et al. 2012; Piketty 2014; Streeck 2014

Bei grundsätzlich gleicher Entwicklungsrichtung lassen sich die untersuchten Teilbereiche grob nach der Qualität der durchschnittlichen Einkommensniveaus für die Beschäftigten ordnen, die systematisch mit weiteren zentralen Beschäftigungsfaktoren (Arbeitsplatzsicherheit, Qualifikationsniveau, Einkommensvolatilität und anderen) zusammenfallen. Je schlechter die durchschnittliche Beschäftigungssituation, desto prekärer wirken in aller Regel die Tendenzen des beschriebenen Wandels, was in diesem Forschungsbericht jeweils im Detail für die Arbeitsbereiche herausgearbeitet ist. Dabei gilt zu beachten, dass auch innerhalb der jeweiligen Beschäftigtengruppen entlang differenzierender Vertragsstrukturen stellenweise enorme Unterschiede bestehen.

Abbildung 15: Tendenzielle negative Betroffenheit von den Folgen des Wandels



Quelle: Eigene Darstellung

Noch prägender als diese Unterscheidung nach Beschäftigungsbereichen allerdings ist die Differenzierung nach Vertrags- und Arbeitsbedingungen unter den Kolleg*innen innerhalb der verschiedenen Berufsgruppen. So unterscheidet sich die strukturelle wie subjektive Qualität der Arbeitsplätze je nach Betriebszugehörigkeit und Vertragsjahr teils eklatant, was in einigen Bereichen zu einer regelrechten sozialen Spaltung des Kollegiums führt. Zwischen den strukturellen und arbeitsalltäglichen Bedingungen langjähriger Beschäftigter im Kernunternehmen eines traditionellen Anbieters und jenen, mit denen sich Arbeitnehmer*innen im Low-Cost-Segment beziehungsweise bei outgesourcten Subunternehmen oder auch Leih- bzw. Zeitarbeitsfirmen konfrontiert sehen, liegen oftmals Welten. Die idealtypische Unterscheidung in obiger Grafik wird daher in der Praxis vielfach konterkariert, da, grafisch gesprochen, die meisten Berufsgruppen eine große vertikale Spannweite umfassen. Diese teils extreme Differenzierung bei prinzipiell gleicher Arbeit ist ein typisches Kernmerkmal der Luftverkehrsbranche, das lediglich im Bereich der Flugsicherung so nicht vorkommt, und

wirkt entsprechend auch auf die Beschäftigten und deren Privatleben massiv ein. Dabei ist ungeachtet der bestehenden Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen und der jeweiligen Qualität der dortigen Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen die grundlegende Entwicklungsdynamik unisono dieselbe: Je jünger die Vertragsstrukturen und je weiter vom einstigen Ursprungsunternehmen entfernt der Arbeitgeber, desto niedriger ist die Qualität der Arbeitsplätze und desto schlechter das Verhältnis von Bezahlung und Beanspruchung aus Sicht der Arbeitnehmer*innen. Dieses grobe Schema vor Augen wird deutlich, dass jene Wirkungsintensität spezifisch auch mit hintergründigen Marktconstellations und Machtverhältnissen zusammenhängt, die den jeweiligen Teilmarkt sowie das dortige Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innenseite prägen. Gesetzliche Marktbeschränkungen, infrastrukturelle Voraussetzungen, aber auch berufliche Qualifikationsstandards und das Verhältnis von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen setzen den Marktdynamiken strukturelle Grenzen und können so deren Wirkung stark beeinflussen. Wo solche Hemmnisse und Pufferwirkungen fehlen, Märkte etwa vollständig und effektiv liberalisiert und/oder Arbeitskräfte niederschwellig austauschbar sind, spüren jene diese Wirkungen entsprechend kritischer, da Unternehmen umso weitreichender und effektiver ihre betriebliche Effizienz zuungunsten der Beschäftigten erhöhen können.

Auch wenn es an dieser Stelle nahezu liegen scheint, greifen dabei moralisierende, normative Einwände gegen solche Praktiken systematisch ins Leere beziehungsweise verstellen den Blick. Denn betriebswirtschaftlich gesehen, ist die wettbewerbliche Optimierung der Effizienz durch Optimierung der Kosten-/Ertragsstruktur nicht weniger als die notwendige Kernzielsetzung eines erfolgreichen Managements. Dass dies, wie sich in dieser umgekehrten Branchenanalyse aus Sicht der Arbeitnehmer*innen zeigt, vor allem auf Kosten eines qualitativen Wandels von Arbeit und Beschäftigung funktioniert, ist folglich nicht den Unternehmen selbst anzulasten. Vielmehr muss es die Aufgabe übergeordneter Institutionen und damit der demokratisch legitimierten Wirtschafts- und Arbeitspolitik sein, die Rahmenparameter und Gesetze so zu wählen und anzupassen, dass auf den Wirtschafts- und Arbeitsmärkten Ergebnisse erzielt werden, die im Sinne der Allgemeinheit sind. Schließlich bedingt der skizzierte Wandel parallel fortschreitende soziale und gesellschaftliche Folgekosten und -probleme. Aus dem qualitativen Niedergang von Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen auf allen Ebenen, vor allem aber der zunehmenden Prekarisierung immer größerer Erwerbsgruppen in den ausufernden Niedriglohnbereichen erwachsen schließlich Entwicklungen zunehmender gesellschaftlicher Prekarisierung und Desintegration, die das soziale Klima der Gesellschaft sukzessive unterminieren und zusehends den Staatshaushalt mit erhöhtem Bedarf an Sozialleistungen finanziell belasten. Während dem Großteil der Bevölkerung die schwungvolle Branchenentwicklung der letzten drei Jahrzehnte als Passagiere wohl hauptsächlich anhand neuer Anbieter und stark sinkender Flugpreise sichtbar wurde, bezahlen in deren Schatten die Beschäftigten in diesem Bereich den eigentlichen Preis hierfür. Angesichts der weiterhin ungebrochenen Dynamik, mit der sich die analysierten Prozesse spiralförmig weiter verschärfen, erscheint somit *jetzt* immer der richtige Zeitpunkt für deren politische Reformierung.

Letztere Aussage mag auf den ersten Blick erstaunlich wirken, angesichts der Zäsur der Corona-Pandemie, die die gesamte Branche – mit Ausnahme des Frachtgeschäfts – nach wie vor wirtschaftlich weitgehend ‚am Boden‘ hält. Vergegenwärtigt man sich allerdings nochmals die spezifischen Eckpfeiler des Wandels von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen, wird deutlich, dass die Corona-Krise in vielen Bereichen wie ein regelrechter Brandbeschleuniger die Entwicklung in den kommenden Jahren weiter verschärfen könnte und dies vielfach bereits tut. Schon jetzt zeigt sich zudem gerade in den prekären Beschäftigungssegmenten, wie flexibilisierte Vertragsstrukturen die Krisenfolgen einseitig den Arbeitnehmer*innen aufbürden, die in Kurzarbeit desto schwerer ein existenzsicherndes Einkommen erzielen können und umso schneller ihre Arbeitsplätze verlieren. Geht man davon aus, dass die Branche – wie auch im Nachgang früherer Krisenentwicklungen – irgendwann auf ihren Wachstumspfad zurückkehren wird, dürfte angesichts vieler zwischenzeitlicher Firmenpleiten speziell das Marktverhältnis zwischen verbliebenen Arbeitgebern und erwerbssuchenden Arbeitskräften sich (noch) asymmetrischer darstellen. Damit wird das Niveau von Einkommens- und Vertragskonditionen noch stärker unter Druck geraten und die beschriebenen Dynamiken des Wandels sich allenthalben zusätzlich verstärken. Würde sich im Zuge von Klimadebatte und Nachhaltigkeitsdiskurs mittel- und langfristig das Luftverkehrsaufkommen sogar dauerhaft verändern oder durch zusätzliche Abgaben und Steuern dessen heutige Profitabilität eingeschränkt, ginge dies in der bestehenden Konstellation mutmaßlich ebenfalls insbesondere zu Lasten der betroffenen Arbeitnehmer*innen. Für eine ökologisch nachhaltigere und soziale Zukunft der Branche können und dürfen daher diese Fragen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Insofern ist umso deutlicher, dass politische Maßnahmen zügig anzugehen sind, wenn die in diesem Forschungsprojekt identifizierten Prozesse und Dynamiken grundsätzlich eingedämmt werden sollen.

Wie allerdings könnte dieser dynamische Wandel in Zukunft effektiv politisch eingehegt und gerahmt werden? Diese Frage kann und muss letztlich vor allem durch wirtschaftspolitische Aushandlungsprozesse beantwortet werden. Die Fall- beziehungsweise Bereichsanalysen in diesem Forschungsbericht bieten dem allerdings nicht nur eine informative Grundlage, indem sie die Problematik des Wandels aus Perspektive der Beschäftigten schonungslos offenlegen. Sie geben auch erste Anhaltspunkte dafür, auf welcher Ebene solche Reformen prinzipiell ansetzen müssten, um eine übergreifende und dauerhafte Wirkung zu erzielen. Schließlich gibt es durchaus einige Fälle – beispielsweise die Scheinselbstständigkeit von Pilot*innen –, in denen problematische betriebliche Maßnahmen durch juristischen und politischen Widerstand zurückgedrängt werden konnten. Hier bleibt es aber eben bei einer rein symptomatischen Wirkung, da damit gleichwohl das zugrundeliegende Paradigma einer konkurrenzgetriebenen Ausreizung aller erdenklichen betrieblichen Spielräume zur Effizienzsteigerung nicht tangiert wird. So positiv es für die Betroffenen ist, dass so einzelne Prozesse und Dynamiken stellenweise eingefangen werden können, so absehbar ist anhand der vorliegenden Analyse, dass der Kreativität eines hierauf spezialisierten Managements immer wieder neue Praktiken und Maßnahmen entspringen, die die betriebliche Kosteneffizienz zuungunsten der Belegschaft erhöhen. Damit verkäme der politische Ansatz einer solchen symptomzentrierten Herangehensweise etwas zugespitzt letztlich immer zu einem Katz-und-

Maus-Spiel zwischen Unternehmen und Politik. Denn wenn es betriebswirtschaftlich opportunistisch ist Einkommens-, Arbeits- und auch Sozialstandards immer weiter auszureizen oder in einem internationalen Wettbewerb zu umgehen, werden solche Dynamiken letztlich immer wieder systematisch hervorgebracht. Eine effektive und dauerhaft wirksame politische Rahmung müsste daher entsprechend von multilateraler Ebene in das Marktgeschehen eingreifen und diesem mit internationalen Standards Grenzen und Rahmen setzen.

Auch eine von der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebene wirtschaftliche Branchenanalyse aus dem Jahr 2016 kommt entsprechend zu dem Schluss:

„Die Erosion der tariflichen und sozialen Standards in der Branche [...] ist nur aufzuhalten, wenn einheitliche Arbeits- und Sozialvorschriften für den Luftverkehr in ganz Europa geschaffen werden.“ (Wilke et al. 2016, S. 144)

Allerdings limitiert bislang das grundlegende Liberalisierungsparadigma der EU-Wirtschaftspolitik solche Bestrebungen, zumal gerade die Vielfalt tariflicher und arbeitsrechtlicher Standards im EU-Binnenmarkt für die aktuelle Situation prägend ist. Eine wirksame und konsensuale gemeinsame (Re-)Regulierung ist damit von dieser Seite derzeit schwer vorstellbar. Solange der Vereinheitlichung des Marktgeschehens im Luftverkehr allerdings keine gleichwertige Vereinheitlichung gesetzlicher Rahmenregeln folgt, dürfte die damit einhergehende Konkurrenz- und Marktdynamik das qualitative Niveau von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen aus Perspektive der Arbeitnehmer*innen in Deutschland weiter sukzessive absenken. Ein gewisses Potential liegt in dieser Hinsicht möglicherweise ausgerechnet im Spektrum der Flugsicherheit begründet, die analog zur Situation vieler Arbeitnehmer*innen in vielfacher Weise systematisch unter den Entwicklungen leidet. Auch wenn in dieser Studie – die dies allerdings auch nur als Nebenthema erfasst – keine akut kritischen Sicherheitsprobleme offensichtlich wurden, zeigt die Analyse gleichwohl überdeutlich, dass die skizzierten Dynamiken des Wandels systematisch in Widerspruch stehen zur reinen Flugsicherheitsqualität. Daher wäre es denkbar und angesichts der verstärkten weiteren Dynamik mutmaßlich auch sinnvoll, mit Blick auf die normative Kategorie der Sicherheit im Luftverkehr regulative Grenzen dort einzuziehen, wo diese durch die skizzierten Dynamiken tendenziell beeinträchtigt ist. Dies könnte beispielsweise eine Festlegung von Zeitansätzen für bestimmte Tätigkeiten beinhalten, Teamgrößen und Personalansätze mit Blick auf Kontrollfunktionen vorschreiben oder auch qualifikatorische Mindestniveaus festlegen, um die Fehleranfälligkeit in allen Bereichen zu minimieren. Damit würden in der Folge analog die assoziierten Tätigkeitsfelder ein Stück weit geschützt und strukturelle Hemmnisse aufgebaut, die die ökonomische Dynamik zumindest partiell eingrenzen. Inwieweit dies politisch realistisch und realisierbar ist, kann und soll an dieser Stelle nicht bewertet werden. Klar wird allerdings auf Grundlage des hier vorgestellten Forschungsprojekts, dass die Sicherheit im Luftverkehr vielfach in direktem Zusammenhang mit Struktur und Qualität der dortigen Arbeitsverhältnisse steht, die sich im Schatten der Branchenentwicklung der letzten Jahrzehnte aus Sicht der Arbeitnehmer*innen sukzessive verschlechtern haben.

Schlusswort

Die rasante ökonomische Entwicklung der zivilen Luftfahrt ab den 1990er Jahren hat eine dynamisch wachsende Branche hervorgebracht, die, wenngleich jäh unterbrochen durch die Corona-Pandemie, ihre wirtschaftliche Entwicklung zumindest mittelfristig fortführen dürfte. Die Erkenntnisse der in diesem Forschungsbericht vorgestellten Studie zeigen auf, wie dabei im Schatten jenes beflügelten Branchenwachstums die Beschäftigten als eigentliche Verlierer*innen der Entwicklung unter der parallelen Verschlechterung qualitativer Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen leiden. Hinzu kommen die wachsenden negativen Auswirkungen auf die weltweite Klimaentwicklung. So ist der internationale Luftverkehr inzwischen für fünf Prozent der globalen Treibhausgasemissionen verantwortlich und läge in einem Ländervergleich somit an vierter Stelle hinter den USA, China und Indien. Dabei profitiert nur ein Teil der Bevölkerung hierzulande und weltweit eine klare Minderheit als Passagiere von den immer niedrigeren Preisen für Flugtickets, die der politisch forcierte Konkurrenzettbewerb in diesem Sektor hervorbringt. Politisch wie gesellschaftlich stellt sich daher die grundsätzliche Frage der Wertigkeit:

Ist es all das wert? – Stehen die Preisvorteile für Flugreisende in einem adäquaten Verhältnis zu den enormen Folgewirkungen wachsender Niedriglohnbereiche und einer steigenden Zahl prekariisierter Arbeitnehmer*innen? Schließlich führt dies auch zu einer Verstärkung gesellschaftlicher Unterschiede, da vergleichsweise wohlhabende Haushalte um ein Vielfaches mehr Geld für solche Reisen ausgeben (können) als solche in unteren Einkommenschichten⁴². Der Nutzen des harten Branchenwettbewerbs, der vor allem auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird, kommt damit keineswegs der gesamten Bevölkerung zugute und bevorteilt vielmehr besonders jene, die ohnehin vergleichsweise privilegiert sind. Das gilt umso mehr für die verbundenen Klimafolgen, die global gesehen vor allem Menschen in ärmeren Ländern ungleich härter treffen. In der Diskussion um einen sozial und ökologisch nachhaltigen, zukunftsfähigen Luftverkehr müssen daher vor dem Hintergrund dieser Studie bestehende Argumentationsmuster – etwa bezüglich der positiven wirtschaftlichen Effekte einer wachsenden Luftfahrtbranche – kritisch hinterfragt werden. Nur so kann politisch ein Weg gebahnt werden für eine notwendige und verantwortliche sozial-ökologische Transformation.

⁴² Vgl Thießen 2014

Literaturverzeichnis

ACI Europe et al. (2018): Market Access, Social Conditions, Training, Qualifications and Quality Standards in the Groundhandling Industry.

Online:

https://verkehr.verdi.de/++file++5b4f1f02e58deb3610a35336/download/Brochure_Ground_handling_single_pages.pdf

Airliners.de (2018): Ryanair will mehr Piloten fest anstellen.

Online: <https://www.airliners.de/ryanair-piloten/44072>

Airliners.de (2019): Billigflug-Anteil in Deutschland ist vergleichsweise niedrig.

Online: <https://www.airliners.de/deutschlands-billigflieger-anteil-europa-mittelfeld/51753>

Airliners.de (2020): Lufthansa: „Wettbewerbsfähige Bedingungen bei Ocean“.

Online: <https://www.airliners.de/ocean-300-mitarbeitern/57614>

Airports United (2016): Rekordgewinne für Airlines; Flughafenbeschäftigte unter Druck.

Internationale Transportarbeiter-Föderation (ITF), London.

Online: https://www.itfglobal.org/sites/default/files/resources-files/airport-workers-white-paper_de.pdf

Baum, Herbert et al. (2005): Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Bispinck, Reinhard (2015): Rolle der Berufsgewerkschaften in der Tarifpolitik [Präsentationsfolien]. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Online: https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_bispinck_berufsgewerkschaften.pdf

Bourdieu, Pierre (1997): Verstehen. In: Ders.: Das Elend der Welt. UVK Universitätsverlag, Konstanz.

Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften (BDF) (2017): Luftverkehr schafft Arbeitsplätze. [Präsentationsfolie].

Online: http://www.bdf.aero/files/2015/0177/4298/1._Arbeitspltze.pdf

Bundesverband der deutschen Fluggesellschaften (BDF) (2020): Themen: Wirtschaftliche Bedeutung: Wachstum & Jobs; Standortfaktor.

Online: <http://www.bdf.aero/themen/wirtschaftliche-bedeutung/>

Luftverkehr schafft Arbeitsplätze. [Präsentationsfolie].

Online: http://www.bdf.aero/files/2015/0177/4298/1._Arbeitspltze.pdf

Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft (BDL) (2020): Jahresbilanz 2019: Zur Lage der deutschen Luftverkehrswirtschaft.

Online: https://www.bdls.aero/images/aktuell/2020/BDL_20200210_Jahreszahlen_2019.pdf

Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) (2020): Branchendaten der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie: Geschäftsjahr 2019.

Online: https://www.bdli.de/sites/default/files/2020-07/Branchendaten_2019_D_0.pdf

Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) et al. (2015): NGO-Luftverkehrskonzept: Schritte zu einem zukunftsfähigen und umweltverträglichen Luftverkehr in Deutschland. BUND, Berlin.

Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode (2016): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Klaus Ernst, Herbert Behrens, Caren Lay, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Drucksache 18/9329.

Deutsche Flugsicherung (DFS) (2020): Luftverkehr in Deutschland: Mobilitätsbericht 2019. *Online:* <https://docplayer.org/183937100-Luftverkehr-in-deutschland-mobilitaetsbericht-2019.html>

Deutsche Flugsicherung (DFS) (2021): Flugverkehr sinkt auf Niveau der 80er-Jahre. *Online:* https://www.dfs.de/dfs_homepage/de/Presse/Pressemitteilungen/2021/07.01.2021.-%20Flugverkehr%20sinkt%20auf%20Niveau%20der%2080er-Jahre/

Deutschland in Zahlen (2020): Tabelle: Luftverkehr insgesamt. *Online:* <https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/infrastruktur/verkehr-und-transport/luftverkehr>

Dietz et al. (2013): Course Correction: Reversing Wage Erosion to Restore Good Jobs at American Airports.

Online:
https://laborcenter.berkeley.edu/pdf/2013/restore_good_jobs_american_airports.pdf

Dörre, Klaus (2006): Prekäre Arbeit: Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen. In: ARBEIT. Heft 1, Jg 15 (2006), S.181-193. De Gruyter, Oldenbourg.

Dörre, Klaus et al. (2006): Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Dörre, Klaus et al. (2009): Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Suhrkamp, Frankfurt (Main).

Dörre, Klaus et al. (2012): Kapitalismustheorie und Arbeit: Neue Ansätze soziologischer Kritik. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.

Dribbusch, Heiner (2009): Konkurrierende Tarifpolitik: Herausforderung für die DGB-Gewerkschaften. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Online: https://www.wsi.de/data/wsimit_2009_04_dribbusch.pdf

Ehrenberg, Alain (2004): Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Europäisches Parlament (2020): Luftverkehr Marktregelungen. In: Kurzdarstellungen über die Europäische Union – 2020.

Online: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/de/FTU_3.4.6.pdf

Flughafenverband ADV: Aktuelle Verkehrszahlen.

Online: <https://www.adv.aero/aktuelle-verkehrszahlen/>

Forschungs-Informationssystem (2018 a): Europäische Deregulierung und Liberalisierung des Luftverkehrs. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Bonn.

Online:

<https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/478929/?clsId0=276646&clsId1=276653&clsId2=0&clsId3=0>

Forschungs-Informationssystem (2018 b): Bodenverkehrsdienste. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Bonn.

Online:

<https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/478902/?clsId0=276646&clsId1=276653&clsId2=0&clsId3=0>

Forschungs-Informationssystem (2018 c): Single European Sky. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Bonn.

Online: <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/478893/>

Fritz et al. (2006): GATS-Dienstleistungsliberalisierung. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Fuhse, Jan (2016): Soziale Netzwerke: Konzepte und Forschungsmethoden. UVK, Konstanz.

Harsche, Martin & Braun, Thomas (2013): Marktöffnung der Bodenverkehrsdienste in Europa – Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Heinrich-Böll-Stiftung & Airbus Group (2016): OBEN: Ihr Flugbegleiter. Heinrich-Böll-Stiftung & Airbus Group, Berlin.

Hopf, Christel (2016): Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung. Springer, Wiesbaden.

Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) (2017): Clean Flight Frankfurt Airport: Eine Analyse. IG BAU, Frankfurt am Main.

Industriegewerkschaft Luftverkehr (IGL) (2020): Gewerkschaft: Allgemeine Infos.

Online: <https://igl.aero/index.php?id=2>

International Transport Workers' Federation (ITF) (2009): Stressed and Fatigued on the Ground and in the Sky: Changes from 2000 – 2007 in civil aviation workers' conditions of work. ITF, London.

Jorens et al. (2015): Atypical Employment in Aviation. Europäische Kommission, Brüssel.

Koppetsch, Cornelia (2013): Die Wiederkehr der Konformität: Streifzüge durch die gefährdete Mitte. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Kruse, Alexander (2018): Scheinselbständigkeit von Piloten. In: Georg, Stefan (Hrsg.) Luftfahrt und Luftverkehr.

Online: <https://www.wiin-aviation.de/scheinselbstaendigkeit-von-piloten/>

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Beltz Juventa, Weinheim.

Kurier.at (2020): Lufthansa: Keine Kündigungen beim Bodenpersonal bis Ende 2021.
Online: <https://kurier.at/wirtschaft/lufthansa-keine-kuendigungen-beim-bodenpersonal-bis-ende-2021/401094657>

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Beltz, Weinheim.

OAG (Official Airline Guide) (2020): Coronavirus: How and when will aviation recover from Covid-19? [Datendownload am 09.11.2020].
Online: <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data>

Pexels (2020): Kostenlose Fotos und Bilder.
Online: <https://www.pexels.com/de-de/>

Piketty, Thomas (2014): Das Kapital im 21. Jahrhundert. C.H. Beck, München.

Plück, Maximilian (2015 a): Wem die IG Luftverkehr gefährlich wird. RP-Online. Rheinische Post Mediengruppe, Düsseldorf.
Online: https://rp-online.de/wirtschaft/ufo-gruendet-industriegewerkschaft_aid-19899059

Plück, Maximilian (2015 b): Ufo gründet Industriegewerkschaft. RP-Online. Rheinische Post Mediengruppe, Düsseldorf.
Online: https://rp-online.de/wirtschaft/ufo-gruendet-industriegewerkschaft_aid-19899059

Rat der Europäischen Union (2001): 19. Richtlinie 2001/23/EG des Rates vom 12. März 2001 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Wahrung von Ansprüchen beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- und Betriebsteilen.

Rat der Europäischen Union (1996): Council Directive 96/67/EC of 15 October 1996 on access to the groundhandling market at Community airports.

Schmid, Katrin & Hadwiger, Felix (2015): Arbeitsplatz Flughafen Hamburg: Eine Analyse von Beschäftigung, Entlohnung und Arbeitsbedingungen am Hamburger Flughafen.
Online: https://www.boeckler.de/pdf_fof/91410.pdf

Schroeder, Wolfgang / Greef, Samuel (2008). Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt: Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen. In: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 15(4), 329-355. Rainer Hampp Verlag, Mering.

Service Employees International Union (SEIU) (2014): Standing up for Passenger Safety at LAX: Workers Call for Emergency Response Preparation and Training. SEIU, Washington D.C.

Sichelschmidt, Henning & Wolf, Hartmut (1993): Die Liberalisierung des EG-Luftverkehrs: Entwicklung, Stand und Perspektiven. Springer, Heidelberg.

Statista (2020): So entwickeln sich Cargo- und Passagierluftfahrt.
Online: <https://de.statista.com/infografik/23373/entwicklung-des-luftfracht--und-passagierverkehrs-in-deutschland/>

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019 a): Statistisches Jahrbuch: Deutschland und Internationales. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019 b): Verkehr: Verkehr im Überblick: 2017. Fachserie 8 Reihe 1.2. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020 a): Verkehr: Verkehr im Überblick: 12/2020. Fachserie 8 Reihe 1.1. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Online: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Transport-Verkehr/Publicationen/Downloads-Querschnitt/verkehr-aktuell-pdf-2080110.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2020 b): Luftfracht in der Corona-Krise: Vergleichsweise moderater Rückgang von 12,1 % im Zeitraum März bis Mai 2020 gegenüber Vorjahr. Pressemitteilung Nr. N 040 vom 22. Juli 2020.

Online:

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/07/PD20_N040_461.html

Streeck, Wolfgang (2014): Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus. Suhrkamp Verlag, Berlin.

Stürner, Rolf (2007): Markt und Wettbewerb über alles?: Gesellschaft und Recht im Fokus neoliberaler Marktideologie. C.H. Beck, München.

Thießen, Friedrich (2013): Arbeitsmarkt und Luftverkehr: Wachstum trotz Strukturwandel und Luftverkehrsteuer. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Thießen, Friedrich (2014): Vermeintliche und tatsächliche Wachstums- und Beschäftigungseffekte des Luftverkehrs: Eine kritische Würdigung angewandter Berechnungsmethoden. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Umweltbundesamt (2019) Umweltschonender Luftverkehr: lokal – national – international. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau.

Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO) (2020): Historie der UFO.

Online: <https://ufo-online.aero/de/ueber-ufo/geschichte.html>

Wenzel, Frank-Thomas (2014): Noch eine Gewerkschaft bei Lufthansa. Frankfurter Rundschau, Frankfurt a.M.

Online: <https://www.fr.de/wirtschaft/noch-eine-gewerkschaft-lufthansa-11215774.html>

Wesenick, Katharina (2016): Ergebnisse Bundesweite Umfrage im BVD. [Präsentationsfolien]. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Berlin.

Online: <https://docplayer.org/45048403-Ergebnisse-bundesweite-umfrage-im-bvd.html>

Wilke, Peter et al. (2016): Branchenanalyse Luftverkehr: Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.